

亚洲基金会资助项目

中国民间组织走出去 操作手册

陆波、郭婷、向颖著



中國扶貧基金會
CHINA FOUNDATION
FOR POVERTY ALLEVIATION

中国扶贫基金会主编

目 录

序.....	1
作者前言.....	3
第一章 国际化可行性分析.....	6
一、机构使命分析.....	6
二、外部调研.....	8
三、内部评估.....	11
第二章 建立关系.....	16
一、获取信息、建立关系的方式与步骤.....	16
二、现有民间组织获取信息、建立初步关系的经验.....	19
三、国际化正式合作关系的建立.....	24
第三章 日常运营.....	28
一、海外注册.....	28
二、设立海外办公室.....	31
三、海外员工管理.....	33
四、海外资金划拨.....	41
第四章 筹资.....	44
一、建立海外援助专家库.....	44
二、确定机构的筹资目标.....	46
三、识别筹资来源.....	48
四、识别资助机构管理结构.....	51

五、与资助方预热	52
六、设计项目概念书	52
七、与资助方洽谈资金	53
第五章 项目管理	55
一、项目设立原则	55
二、组建项目管理团队	56
三、项目周期管理	57
四、项目立项	57
五、项目实施方法	60
六、建立项目监测和评估体系	65
七、项目总结会	67
后 记	70
附录一：国际美慈组织设立海外办公室工作清单	72
附录二：民间组织走出去主要联系机构名称及网址	98
附录三：走访机构简介	100

序

随着中国综合国力的增强、企业国际化的加速和民间组织国际化的快速发展，越来越多的中国民间组织开始积极参与海外公益慈善事业。根据中国基金会中心网的统计，从 2009 年到 2014 年，中国基金会的海外捐赠总额呈现快速增长的趋势。尽管目前大多数基金会还只是在海外发生大的自然灾害时进行捐赠，但也有越来越多的中国民间组织开始在海外实施扶贫、教育、卫生、环保、饮水、能力建设等项目，甚至在海外设立项目办公室。中国扶贫基金会于 2007 年便提出了“国际化”的战略，2009 年设立了国际发展项目部；中国青少年发展基金会（简称青基会）2011 年便成立了非洲部。另外，中国红十字会、中国和平发展基金会、中国友好和平发展基金会、腾讯公益慈善基金会、深圳壹基金公益基金会、海南成美慈善基金会、中国华文教育基金会、全球环境研究所等机构也都积极在海外开展公益慈善项目。

然而，中国民间组织国际化的道路并不平坦。一是社会对中国民间组织“走出去”还不是很理解。一些公众、媒体认为中国自身还有很多贫困地区、贫困人口，中国民间组织应该首先解决国内的社会问题；二是现有的政策法规环境还不尽完善，中国民间组织还缺乏制度化参与政府对外援助的机制，企业在海外履行社会责任时也很少与中国的民间组织合作，政府、企业和民间组织尚未形成三位一体的对外援助体系；三是非洲、亚洲等贫困落后国家的文化、政策、语言等千差万别，这对中国民间组织在海外开展项目提出了较高的要求。与有上百年经验的西方国家老牌民间组织相比，中国民间组织在海外开展项目的能力和经验还远远不够。事实上，无论是中国扶贫基金会，还是中国青少年发展基金会，这些国内最具实力的民间组织在国际化的过程中，都曾因为各种原因，遇到过很多困难与挑战，吃了一些亏、交了不少学费。因此，在中国民间组织走出去的过程中，亟需学习和借鉴国外民间组织先进的管理模式，同时总结以往中国民间组织走出去的经验与教训。

可以说，这本《中国民间组织走出去操作手册》正逢其时！对于有意愿在海外开展公益慈善项目的中国民间组织而言，是一本有较大参考价值的工具书。手册一共分为五

个部分，系统全面地介绍了民间组织在走出去过程中优先需要考虑的五个重大问题。手册的可行性分析部分重在帮助民间组织理性思考本组织国际化的必要性和可行性。事实上，并不是每一个民间组织都需要走国际化的道路，民间组织走出去也不是为了赶时髦，而是需要结合组织的使命，并在深入调研的基础上，分析组织国际化的可行性。与各类组织建立广泛的关系网络则是民间组织走出国门的关键，手册对此也做了详细的介绍，对民间组织了解在走出去过程中，需要了解哪些信息，需要与哪些机构建立密切关系，有哪些渠道等基本知识，有很大的帮助；在日常运营部分，手册重点介绍了如何在海外登记注册，如何设置海外办公室，如何招聘和管理海外员工，海外运营资金如何拨付等关键性问题。由于在海外开展项目的日常运营管理与民间组织在国内的日常管理有很大差异，因此，这些知识对于民间组织走出去而言，都是必须掌握的知识。手册的第四部分详细介绍了民间组织开展海外项目如何筹资，在海外开展公益慈善项目，最重要的工作之一就是为海外项目筹款，手册还系统介绍了包括建立海外援助专家库、确定海外筹资目标、识别筹资来源等八个步骤。最后，手册重点介绍了如何在海外进行项目管理。具体包括项目设立、组建项目管理团队、项目立项、项目实施办法、建立项目监测与评估体系、项目总结等内容。

这本手册是国内第一本有关民间组织走出去的操作指南。它的特点在于，首先，抓住了民间组织走出去的重点，如建立关系、日常运营、筹资等，这些议题都是民间组织走出去过程中不得不面临的挑战；其次，通过大量具体案例的描述，便于读者理解国际化过程的关键点；最后，通过介绍具体的实施步骤，便于读者掌握学习要点和工作中的具体应用。尽管这本手册还存在一些需要补充完善的地方，但毕竟这是一个开始。毫无疑问，这本手册对于帮助中国民间组织如何走出国门，如何更有效地在海外开展公益慈善项目有较大的帮助。

邓国胜

清华大学公共管理学院教授、博士生导师

2015年1月18日

作者前言

亚洲基金会是一家富有远见的基金会，他们着眼于项目所在国整体行业的发展，在中国民间组织刚刚“走出去”的时候就想到了要做这样一本手册。中国扶贫基金会是一家受人尊敬的基金会，不仅在扶贫领域成果卓著，而且在行业建设、政策倡导方面表现出了领军者的使命感与责任感。因此，当两家基金会邀请我们三位参与这个课题时，我们觉得责无旁贷，与有荣焉。

1. 意义

根据本人的一项最新研究，截止到 2014 年的 8 月 31 日，中国一共有 4005 家在册的公益慈善基金会，其中以资金、人员、项目、机构、品牌五种形式“走出去”的一共有 37 家，约占 0.9%。根据民政部的统计，中国大约有 61.3 万家在册的民间组织，如果按照同样的比例来推算的话，“走出去”的队伍已然浩浩荡荡。每一家“走出去”的民间组织，其实都面临着同样的急迫的问题--需要前人的经验作参考，需要具有可操作性的指南。如果有一本像样的操作手册做指导，那么每一家民间组织在“走出去”的过程中就可以少走一些弯路，缩短一点时间，对于中国民间组织的整体而言，也就在国际化的征程上迈出了一大步。

2. 定位

中国民间组织“走出去”是一个漫长而复杂的过程，可以划分为若干个阶段。本手册的定位之一是为该过程的最初阶段（即从决定“走出去”到站稳脚跟）提供指导。如果把“走出去”的中国民间组织比作新生儿的话，这本手册的作用就相当于“一段奶粉”。

本手册的定位之二是为“走出去”的中国民间组织提供一份行动指南，是一本值得随身携带的工具书。因此，在写作时避免了深奥的理论阐述和数据分析，尽量使用直白的语言，提供最具可操作性的内容，也就是“干货”。

3. 结构

本手册分为五章，涵盖了中国民间组织“走出去”必然涉及的五个方面，按照先后顺序，依次为：可行性分析、建立关系、日常运营、筹资、项目设立。每一章又根据需要分为若干节。在每一节的写作中，尽量遵循同一个逻辑框架，即：为什么要做、应该怎么做、现有做法是什么、我们的建议。三位作者访谈了十一家“走出去”的国内外民间组织，撰写了十一个案例，穿插其间，既是对正文的有益补充，又可各自独立成篇。

4. 分工

本手册由陆波制定了整体框架和访谈提纲。三位作者在充分讨论的基础上，采用了平行写作的方式，同时推进，共同完成。其中，陆波执笔了作者前言和第三章；郭婷撰写了第一、第二章；向颖撰写了第四、第五章。

5. 用词

尽管本手册并非学术著作，但对于相关词汇还是做了一番推敲。

例如：与“民间组织”相类似的概念，还有“社会组织”、“非营利组织”、“非政府组织”、“第三部门”等等，其内涵和外延大致相同，但强调的重点和使用的语境有所差别。本手册统一使用“民间组织”，意在强调其举办主体和运行方式的民间性。在本手册中，由于使用语境和文本出处的不同，如有使用上述其他的称谓，可视为相同。

再如：本手册使用了“走出去”，而没有使用“国际化”、“全球化”。一是考虑到的本手册的服务对象是那些刚刚开始尝试向国外发展的中国民间组织，使用“走出去”的概念更为准确；二是考虑到“走出去”已成为新时期的国家战略，民间组织也应该成为“走出去”的主体之一。

6. 适用性

中国民间组织“走出去”牵扯到方方面面，而且因所处的国家和时间段的不同，面临的具体情况千差万别，本手册难以树立同一个样板或提供同一张流程图。因此，“走出

去”的中国民间组织必须运用创新思维，发扬探索精神，尽快找到一条适合自己的路。

如果本手册能为“走出去”的中国民间组织提供一些实质性的帮助，那么我们的心血和付出就是值得的。由于我们三位作者的水平和时间所限，文中定有不少疏漏或错误之处，敬请广大读者谅解并指正。

陆 波

课题组负责人、管理学博士

2015年5月10日

第一章 国际化可行性分析

对想要走出去的民间组织来说，结合客观环境和实际条件，对机构的使命定位、国内外环境和机构内部条件进行可行性分析，提出可行性方案，是实现走出去的第一个步骤。

一、机构使命分析

1. 国际化应与机构使命密切相关

民间组织做好使命分析、确定国际化项目与其密切相关是走出去准备工作的第一步，是开展具体项目的直接动力，将直接影响项目是否可行，其重要性不言而喻。而对于想要开拓国际化发展路径的民间组织来说，对使命进行再定义至关重要。

所谓民间组织使命，是指民间组织在社会发展和进步中所应担当的具体角色和责任。使命是民间组织的根本性质和存在理由，说明其工作领域、宗旨理念，为机构目标的确立与战略的制定提供依据。对一家民间组织来说，定义其使命要回答以下问题：

- 我们的机构宗旨是什么？
- 我们的服务群体是谁？
- 服务群体的需要是什么？
- 我们用什么特殊的技能来满足服务群体的需求？
- 如何看待资助方、服务群体、员工、社会的利益？

使命为民间组织确立了工作指导思想、原则、方向、运作理念等，它不是民间组织具体的战略目标，或者是抽象的存在，不一定表述为文字，但直接影响管理者的决策和执行员工的思维。开展国际化项目的机构，应首先明确其使命是其国际项目存在的目的和理由。在国际项目上卓有成效的国际美慈组织，在计划开展一个项目前，都会先自问该项目是否符合美慈的使命，具体考虑的问题包括：

- 潜在项目能否推进美慈全球或者所在国的战略实现？
- 潜在项目能否与所在国的美慈国家计划相匹配？
- 潜在项目是否符合所在国当地或国家的限制或者战略？

2. 现有国际化民间组织的使命

民间组织的使命都是为了解决社会问题，而将国际社会问题纳入视野也对民间组织提出新的要求。一些现有的国际化民间组织使命中都包含解决国际问题的内容，包括：

1) 关注国际性人道主义灾难，开展援助行为

这方面的典型代表包括中国红十字会、中国扶贫基金会等，其中成立于1904年的中国红十字会是红十字国际委员会成员，其参与缔结的《日内瓦公约》明确中国红会作为国家人道灾难救援助手的地位。

2) 关注国际发展中国家社会需求，开展援助行为

中国青少年基金会（简称青基会）和中国扶贫基金会关注非洲和东南亚发展中国家的社会需求，开展教育、扶贫和卫生援助项目。也有本土化的国际机构利用国内资源开展国际援助，如英国海外志愿者服务社（VSO）和国际小母牛组织，这两家国际 NGO 的中国代表处借力中国本土的资源、人才，以解决不发达国家的社会问题。如 VSO 每年从国内招募具有专业技能如教育、医疗技能的志愿者，前往东非、南亚等地服务；小母牛则从中国选调优良牲畜品种如山羊、兔子、鸽子等送到朝鲜、尼泊尔等遭遇自然灾害或畜牧业不发达的国家进行支援。

3) 关注全球性问题

全球环境研究所（GEI）长期关注中国企业海外投资行为的环境影响，其执行主任金嘉满认为，环境问题有区域环境问题，也有全球环境问题，后者如空气污染、水污染以及生物多样性保护，必须立足国际才能解决。基于此，GEI 制定了如何改善中资企业海外环境影响的战略，即联合中国政府，加强、完善当地国法律与管理能力，再与中资企业沟通，监督、规范其环境影响，不仅解决当地问题，也担任“走出去”的中资企业和

官方海外行为的监督员。

4) 开展民间外交

更多本土民间组织开展国际化项目，其使命不仅包括解决世界其他地区的社会问题——如开展扶贫和人道救援，也包含开展“民间外交”，帮助政府进行沟通和交流，澄清误解，树立国家形象。中国扶贫基金会提出“向国际化发展”的战略后，早期先后参与印尼海啸、美国卡特琳娜飓风、巴基斯坦地震、海地地震等灾害的救济工作，2009年之后进入苏丹、缅甸等地开展实地援建项目，树立中国民间外交形象¹。中国国际民间组织合作促进会（简称民促会）自1992年成立，其宗旨就是为中外民间组织提供交流、沟通和支持的平台，它们积极参与联合国体系内的重大国际会议和活动，如联合国气候变化大会，展现中国NGO在气候变化里的作用，并宣传中国政府在气候变化中的政策变化和影响力²。2012年，国务院发布《国务院关于促进红十字事业发展的意见》，明确规定中国红十字会的五项法定职责中的一项是开展国际人道救援和民间外交³。

综上所述，一家民间组织是否开展国际化项目，首先应明确分析其机构使命，是否有开展海外项目的根本动力，在此基础上开展下一步调研和评估工作。

二、外部调研

1. 进入一个国家之前的评估

民间组织进入一个国家之前，要进行正式和非正式的评估。

首先是收集信息，收集一个国家的信息渠道包括本机构员工、相关文件、其他民间组织从业人员、合作伙伴、捐赠人、政府和参与者或者受益人等各方面。

其次，评估的目的就是尽量使一切清晰起来，包括确定项目运行的需求、明确谁做什么、了解不能满足的需求、发现潜在的机会、与未来合作伙伴和员工接触等。开展评估时要与各类人员会面交谈，同时寻找在当地时间最长的机构，进行交流。只要条件许

¹2014年6月25日刘英子访谈

²2014年6月11日黄浩明访谈

³2014年7月4日张明访谈

可，评估人员应前往目标地区，不断交谈、记录、交谈、记录。评估时重点考虑时间、资源、安全、可获得性等因素。

第三、要敢于说“不”。在对一个国家说“不”时，主要考虑的因素包括筹资的竞争压力大、能增加的价值不清晰、资源紧张、操作挑战大。如果经过评估，发现不适合进入一个国家，要果断给予放弃。

2. 现有国际化项目选择国家与领域的经验

现有国际化民间组织在开展外部调研方面，已有许多经验，对于选择合适的国家和领域来说，重视当地的需求、符合国家外交战略、考虑开展工作的便利性、排除风险是几个最重要的经验。

1) 重视当地需求，开展有针对性项目

要正确选择开展项目的国家，民间组织首先应考虑该国是否存在与计划开展的项目契合的需求。如VSO尽管在全球许多国家都有代表处，但其中国志愿者派遣国主要集中在东非和南亚等欠发达地区。中国扶贫基金会、民促会、青基会等也都将其海外项目主要放在非洲和亚洲等贫困人口集中的地区。海南成美慈善基金会在考察之后，发现尼泊尔医疗条件差、孕产妇和新生儿死亡率高，与基金会计划资助的项目十分契合⁴。

对外部需求的评估和分析，也是民间组织选择合适领域的重要因素。全球环境研究所在柬埔寨选择以可持续种植为工作方向，一方面因为中国木材企业前往海外砍伐，受到国际舆论很多压力；另一方面因为木材砍伐，使得柬埔寨生物多样性遭到破坏，柬埔寨出台禁伐和禁止出口原木的相关政策，中国公司前期投资面临打水漂，因此机构决定关注中国企业在海外投资的环境行为⁵。VSO在中国招募的志愿者要求具有某一专业领域三年以上工作经验，这些领域包括医疗、护理、教育、技术（IT、农业、机械、建筑、旅游管理、筹款）、社工和NGO发展等，都根据VSO在各地项目点长期工作经验统计出

⁴同 1

⁵2014 年 4 月 21 日伍鹏、吴淑君访谈

的社区需求而定⁶。

2) 契合国家外交战略，紧跟国际热点问题

美国非营利组织在政府的资助下，提供帮助的重点地区包括南撒哈拉非洲、亚洲、近东、拉丁美洲和加勒比地区，可以说这些地区是美国对国外的“利益输送”组织，对美国的外交有举足轻重的影响地位⁷。同样，中国红十字会的海外项目有三个重点地区：非洲、亚太邻国和中亚地区，该会联络部部长张明认为这一选择首先配合国家的外交政策，他们走访了外交部、商务部等后才确定这些重点地区⁸。

民促会有长期举办国际会议和活动的经验，其中紧跟国际热门问题是活动得以聚集国际人气的重要因素。GEI与中国水利水电建设集团（以下简称“Sinohydro”）在老挝建设沼气池的合作可谓一波三折，其中最好的契机在2008年，这一年国内外非政府组织开始全面关注海外投资企业的环境和社会问题，媒体争相报道海外企业在境外投资中出现的环境问题。而水电大坝是备受关注的领域之一，受国际河流组织的邀请，GEI与其共同拜访Sinohydro对外联络总经理，并建立了初步联系。此后的一年里GEI多次与Sinohydro交流联络，恰逢此时，GEI的海外企业环境政策项目研究已有初期成果，还针对老挝政府开展了初步的环境政策的倡导和研究，故向其提交了合作意向函，就老挝南俄5水电站的社区发展项目进行合作。一个好的时机、一个好的议题，加上充分的准备最终推动了GEI与Sinohydro老挝分公司的初次合作。⁹

3) 开展工作的便利性

一部分开展国际化项目的民间组织，选择国家和领域缘于一些业务往来、合作伙伴关系等便利条件。如GEI第一个走出去的项目是2004年在斯里兰卡与其农牧业部合作的农村沼气项目，之所以选择该国是因为GEI一位员工曾做过中国进出口贸易和工程项目

⁶同3

⁷黄浩明赵国杰. 美国非营利组织国际化发展现状与趋势. [J]中国行政管理. 2014年第3期总第345期 115-118

⁸孔令红. 老挝班井村：中国NGO与海外企业首度合作社区项目. [M]中国发展简报 NO.53. 北京：知识产权出版社.2012年

⁹同8

承包工作，和斯里兰卡总统、副总统、总理、副总理等官员都比较熟¹⁰。中国妇女发展基金会在泰国水灾和日本地震后向两个国家提供紧急援助，一方面出于人道救援目的，另一方面也不可忽视基金会与泰国在华商会和日资企业的长期友好关系¹¹。国际NGO的网络同样是选择项目所在国的重要因素，VSO派遣中国志愿者的目的国均有VSO的办事处，海南成美慈善基金会在尼泊尔开展妇幼产褥中心项目则由于合作伙伴——国际培幼会在尼泊尔有长期工作、经验丰富的当地项目办¹²。

全球环境研究所自2004年开展斯里兰卡沼气项目以来，海外项目集中在柬埔寨、老挝、缅甸三国。之所以把项目集中在这几个国家开展，首先因为这些国家与中国相邻，且资源比较丰富，有大量中资企业在其境内开展资源开发工作，其环境影响和生物多样性也与国内同气连枝；此外距离较近、生活水平较低，也能节省项目经费，对GEI来说最为切实。

4) 风险排除

除了以上几点，现有成功开展国际化项目的民间组织还关注时政新闻，拜会相关部委，对计划开展项目的国家开展风险评估，排除目的国政局不稳、战乱、重大疫情等风险因素。

三、内部评估

民间组织顺利“走出去”、开展国际化项目，不仅需要具备与项目密切相关的使命，开展外部调研确定项目实施国家和领域，还需开展内部评估，从内部共识与动力、资金、人力、品牌和经验等几个方面进行评估，以明确机构具备完善的“走出去”条件。

1. 内部评估的内容

民间组织开展国际化之前，要做好内部评估。可从内部共识与动力、筹款能力、员工专业能力与技术水平、项目品牌与经验几个方面进行内部评估。

¹⁰同 2

¹¹2014年6月26日南静访谈

¹²同 2

1) 内部共识与动力

缺乏内部共识是公益项目中常见的风险，在机构内部、项目组内部、资助方和执行方就关键问题达成共识至关重要。项目开始前，深入讨论、不断沟通是实现内部共识的重要方式。项目动力也是如此，项目是由使命驱动，还是由一个资助的机会驱动，应当辨别清楚，如此才能确保项目的可持续性。

2) 筹款能力

资金是民间组织的水之源、木之本，只有拥有充足的资金，国际化项目和活动才能顺利开展。民间组织需要在内部评估时考虑筹款的成功几率和可持续性以及难以预计的项目开支等因素。

员工专业能力与技术水平

开展国际化项目，需要具备外语能力和项目相关专业领域知识的专门人才，民间组织的人才配置情况和流动性都是评估要素。

项目品牌与经验

国内民间组织走向国际，面临更为复杂的环境，因此需要成熟的项目品牌和丰富的经验。

2. 如何做内部评估

那么如何开展内部评估？对民间组织来说，开展国际化项目的准备和能力，员工是最清楚的，因此以问卷形式进行调研可以将员工的认识和看法清楚系统地表达出来。对比较大的民间组织来说，可将调研集中在直接开展国际项目的部门和整个机构的中高层人员之中。

问卷调研可分为制定、分发调研问卷—回收；汇总调研问卷—分析；展示调研结果三个步骤：

1) 在制定、分发调研问卷阶段，应注意在填写问卷之前，对填表人进行一次培训，以最大化填表人对问卷的理解。

2) 调查问卷的汇总并不是简单地汇总即可，由于最后要计算总分，对于数据缺省的问卷要进行整理，不纳入总分的计算之内。

3) 分析、展示调研结果时，需要细致的分析，包括对每一个指标的平均分值汇总，并进行标准方差的计算，以衡量个人评分与平均分之间的差异程度，方差越大，说明填表人在该项的看法差别越大，反之就是填表人认识比较统一，这样项目风险大小能够一目了然。

下表可以说明在某机构中，四个评估指标的平均分以及标准方差的得分情况。

人 样本量	指标评估状况 (0-10 分)				各评价指标总体 平均分(1-10 分)
	内部共识与 动力	筹款能力	员工技术与 能力	项目品牌与 经验	
平均分					
标准方差					

想要更清楚地了解开展国际化项目的短板所在情况，还要继续往深挖掘。以上四个指标每个还可以设置子项，并在调研之后对子项进行分析，以“内部共识与动力”的子项为例列表如下：

“内部共识与动力”	平均分	标准方差
1、对目标国际化项目开展意义的认识		
2、开展目标国际化项目的决心		
3、对目标国际化项目的理解		
4、对目标国际化项目的介入和领导程度		

其他筹款能力、员工技术与能力、项目品牌与经验等指标也可根据机构情况设置具体子项，进行细致的分析之后，哪里尚存在项目开展的薄弱点也就清楚了。

3. 现有国际化民间组织的内部配套

现有民间组织在开展国际化项目之前，大多在资金、人力、项目品牌和经验方面具备了配套条件。

1) 资金

有些机构的国际项目资金来自专项划拨或固定项目费用，先有资金再筹划项目如何运作。如中国红十字会每年有 100 万美元来自政府的援外资金，并建立和外交部联合的对外援助机制。海南成美慈善基金会则是制定了国际化战略，并专门成立南南国际慈善基金会负责筹款，筹到钱之后，再开始设计、运作海外项目。VSO 启动国内志愿者招募时，其资金主要来自国际 VSO 总部的划拨。扶贫基金会在开展援建苏丹妇幼保健系统示范项目前，也是先有了中国石油天然气集团公司的海外援助意向，才开始调研、设计海外援建项目。

也有些机构有了项目设计之后，努力为之筹款。如 VSO 开展国内志愿者招募之后，中国代表处一直希望能实现资金来源也本土化，因此正在尝试用该项目的前期成果和发展计划在中国筹款。中国妇女发展基金会在发生泰国水灾后，受泰国商会委托针对中国境内的泰资企业进行募捐，收到捐款之后，再汇往泰国供灾难救援之用。

2) 人力

具备有外语能力、专业技术的人才，是一家机构开展国际化项目的必备条件。一些有国际化网络的机构本身就将英文作为主要工作语言之一，如 VSO、国际小母牛、红十字会等。多家本土机构也聘请外籍全职工作人员或顾问，如海南成美慈善基金会、民促会。全球环境研究所的海外投资贸易与环境部成员，都具备外语好、有专业背景这两大能力，比如该部门开展可持续种植的员工都是林业相关专业毕业，英文又比较好，而承担海外贸易项目工作的员工则多半来自国际政治或国际关系专业。

许多民间组织的人力配置不足以支撑整个国际化项目的完善运作，因此实习生、交流专家成为有效的人力资源补充，如许多机构每年都不断招募国外实习生。借力中德高

级专家交流项目，有四位德国专家在民促会作为全职雇员工作，为期 3~5 年不等，其薪水一部分来自民促会，另一部分由德国政府支付。

3) 品牌与经验

资金、人力都具备之后，是否具有可移植到其他国家的项目品牌或开展相关工作经验，也是民间组织应该考虑的因素。希望工程是青基金会自 1989 年即发起的品牌项目，有丰富的项目成果和经验，移植到东非四个国家开展希望小学的建设受到捐助方如民营企业和跨国企业的大力支持。中国红十字会长期在国内承担救灾工作，并与国际红十字网络接轨，形成一整套国际化救援工作标准。扶贫基金会和海南成美慈善基金会在海外开展的基础设施援建和医疗救助项目工作也与他们在国内已经开展的项目方向一致，有可以共享的经验。海南成美慈善基金会本身在国内就开展多个资助妇女的项目，如资助辍学贫困大龄女童、贫困妇女两癌救助等，因此到了尼泊尔也选择妇女医疗救助作为工作方向。

第二章 建立关系

完成可行性分析后，民间组织在走出国门之前，还必须获取“走出去”的关键信息以及来自相关方的支持，从而打通“走出去”的渠道，与海外合作方建立关系。具体包括：掌握获取信息的一般方法，梳理可获得信息、支持、建立关系的渠道；关注能提供目标合作方资讯或可供咨询的信息平台与网络、借用权威部门的公信力为机构计划开展的项目背书；加入国际组织或网络、与中国驻外使馆和海外中资企业保持联系。建立关系的步骤则包括向政府主管部门申请或报备、向项目开展国政府申请或报备、与项目合作方签订协议三步。

一、获取信息、建立关系的方式与步骤

当前国内民间组织大多对国际化不熟悉，也往往不清楚需要建立哪些关系、到何处寻找海外合作伙伴，因此充分获取与开展项目、合作方背景相关的信息十分关键。同时，掌握关键信息的相关方往往还能对民间组织提供支持、进行审批，因此民间组织建立关系的第一步应是梳理可获得关键信息的渠道，包括明确获取信息的过程、确立获取信息的渠道和原则。

1. 获取信息的一般方法

民间组织获取信息的一般过程是：

确定信息需求（明确目的）——分析信息来源（分析途径）——确定获取信息的方式和渠道（确定方法）——获取信息

对民间组织来说，获取国际化的信息需求可包括相关政策法规、目标国家、潜在合作方的信息，这些信息可获得的来源包括：

1) **文献信息**：包括报纸、期刊、公文、图书等，文献信息通常具有全面、系统、可靠、清晰、明确的优点，缺点是需要投入人力做大量分析；

2) 个人信息：包括拜访主管部门领导、相关领域专家、有过相关经验的人物等，这类信息的获取相对灵活，但需要一定的人脉，民间组织可采用“滚雪球”的方式进行拜访。需要注意的是，对这些人士进行拜访的过程也是获取他们对后续项目开展的支持的重要一步；

3) 电子信息：互联网兴起的背景下，民间组织可从网络上获取大量信息，这些信息往往有更新快、范围广、易复制的特点，但需要做好筛选和分析；

4) 现场信息：前往目的国和潜在合作伙伴处进行实地考察是获取一手信息的有效办法，但需要充足的资金和人力投入。

民间组织针对以上渠道，梳理清楚可获取目标项目信息的来源后，还应明确获取信息的原则，主要包括两点：一是信息来源要多元、避免单一渠道；二是信息来源要可靠。

2. 建立初步关系的渠道

在民间组织掌握获取信息的一般方法后，可尝试从多元渠道获取实际信息，与潜在合作机构建立初步关系，具体的渠道和步骤可包括：

1) 了解开展海外项目法律法规与合作方基本信息

民间组织可通过主管单位、相关部委、驻外与国外驻华使馆、商会、海外中资公司的介绍、其他 NGO 或论坛会议等获取开展海外项目的政策法规和潜在合作方的基本信息。

2) 民间组织和海外合作方建立初步关系的渠道

民间组织和海外合作方建立初步关系，有非常多元的渠道可供结识、了解、评估，如下表所示：

渠道	方式	注意事项
直接联系	通过查阅国内外相关的 NGO 名录、相关报道资料等发现潜在合作方，以函电或发送资料的方式，自我介绍建立关系。	需注意对合作方的考察和评估。
国内外政府部门	政府部门一般能够掌握更多的信息资料，民间组织应经常拜访相关部门，向其咨询政策、法规和潜在合作方。	政府部门不仅包括主管部门，还包括外交部、商务部等相关部委。
外国驻华使馆/驻外使馆	民间组织同样应该拜访使馆，了解目标国家和潜在合作方的信息。	驻外使馆除提供信息外，还可以成为民间组织的重要后盾。
国际 NGO/民间组织网络	民间组织可借助国际 NGO 和民间组织网络的资源和人脉，了解更多信息，为国际化项目提供便利。	选择拜访/加入的国际 NGO 和网络应与项目议题契合。
相关论坛和会议	民间组织应积极参与议题相关的论坛和会议，如能在活动中直接联系到目标合作机构最好，不能直接联系到也可请结识的参会机构代为介绍。	选择参加的活动应与项目议题契合，活动中结识后，应持续跟进。
海外中资企业	可拜访一些与目标国家民间组织有过接触的企业，了解目标合作方的情况，或直接获得企业支持。	需注意坚持民间组织使命，使企业 CSR 与公益立场相结合。
专业公益咨询机构	专业公益咨询机构经常接受资助方的委托对目标领域或潜在合作伙伴进行考察，借助这类专业咨询机构的经验和专业能力，也是可行的建立关系的渠道。	应选择对目标国家和相关领域熟悉的专业机构。

3. 完成审批、报备工作，建立正式合作关系

获取国际化项目开展必须的关键信息、寻找到潜在的海外合作伙伴后，民间组织还应按照以下步骤在国内外相关部门完成审批/报备/注册工作，与海外合作方建立正式的、具有法律约束力的关系：

第一步，向国内主管部门或规定的政府部门（如有）提交申请，获取政府审批和支持；

第二步，遵照目标国法律法规，向目标国政府部门提交申请/报备材料，或进行注册；

第三步，通过实地考察了解合作机构信息，评估目标机构财务信息、具体业务内容，

以签订正式协议的方式建立具有法律约束力的合作关系。

二、现有民间组织获取信息、建立初步关系的经验

当前国际化工作开展较好的民间组织通常都在获取信息和与潜在合作方建立初步关系方面有着丰富的经验，这与他们长期和各个相关方保持密切联系、及时掌握国际化项目的动态变化有关。他们获取信息和支持的相关方包括：主管部门、相关政府部门与涉外协会；外国驻华使馆、驻外使馆与海外中资企业；国际 NGO 与民间组织网络等。

1. 主管部门与相关政府部门

1) 主管部门

在主管部门处报备不仅是项目开展前必须的步骤，有时还能为海外项目的开展提供便利、帮助获取信息。如中国扶贫基金会在开展援助非洲项目时要通过海关捐赠货物，必须由部级单位出具文件，一般该工作的统管部门为商务部，而扶贫基金会和商务部并无直接关系，所以通常找业务主管部门——国务院扶贫办来解决问题¹³。中国青年发展基金会则通过其主管部门——团中央的介绍，和外交部非洲司和驻外使馆产生业务往来，为希望工程走进非洲项目提供信息和便利¹⁴。

2) 中联部中国民间组织国际交流促进会

中国民间组织国际化的归口管理单位是中联部中国民间组织交流促进会（简称中促会）。中促会专门从事国际交流与合作的民间组织联合体，致力于广泛联系国际国内有关民间组织和人士，推动中国民间组织参与国际非政府组织的交流与合作，增进各国人民之间的友谊。中促会经常举办多国论坛、双边国家对话会议，如中非民间合作论坛、中缅对话等活动。有意向参与国际化的民间组织可以申请成为中促会理事单位，在其平台上开展活动，有利于参加与目的国相关的活动，结识其他组织和专家，从而获取有利于开展海外项目的信息。

¹³同 5

¹⁴2014 年 6 月 12 日、16 日严石访谈

3) 外交部、商务部等政府部门

除了主管部门外，借助其他权威部门的关系也对民间组织走出国门大有裨益。其中和外交部建立关系很重要，不然民间组织贸然和中国驻外使馆联系，很难取得效果，而通过外交部的相关司处如非洲司、亚洲司的联络则有效的多。VSO转型向海外派遣志愿者时就与商务部合作——在中国做人才中介业务，需要官方认可，相当于有政府部门的背书；北京志愿者联合会是VSO的另一个合作伙伴，双方结缘于联合会帮助VSO海外志愿者在国内服务的机构做能力建设。在VSO招募国内志愿者赴海外参与志愿活动时，商务部和北京志愿者联合会的共同署名，起到了增加民间组织公信力的品牌效应¹⁵。

4) 涉外协会、前外交官联谊会

一些民间背景的中外交流协会、前外交官联谊会等，也是发现信息的有效平台。对青基会的希望工程走进非洲项目来说，世界杰出华商协会和前外交官联谊会的信息非常有效，他们通过前外交官联谊会和驻非使馆建立关系，才收获后来一系列项目进展¹⁶。中国扶贫基金会也长期关注中非、中缅友好协会，并向前外交官联谊会的专家咨询国际事务。中国妇女发展基金会开展泰国水灾救援时，泰国在华商会则起了重要的沟通、联系作用，他们帮助筹集资金、并帮助联络泰国红十字会以发放捐赠款项¹⁷。

2. 外国驻华使馆、驻外使馆与海外中资企业

民间组织身处国内，开展海外项目之前往往对目标国的情况知之甚少，驻华使馆、驻外使馆与海外中资企业都是提供可靠信息的有效渠道。

1) 拜访外国驻华使馆

使馆是重要的信息平台。民间组织在国内需要联系的是外国驻华使馆，他们能够帮助民间组织直接与该国政府、民间组织建立联系。如在苏丹援建项目中，该国驻华使馆为中国扶贫基金会介绍了多家 NGO 作为潜在的合作伙伴。

¹⁵2014年6月13日陈淑芬、汪燕辉访谈

¹⁶同1

¹⁷同2

2) 与中国驻外使馆保持联系

中国驻外使馆和海外中资企业是国内民间组织开展海外工作的坚强后盾。中国驻外使馆除了帮助介绍信息外，还能帮助民间组织解决一些关键问题，如在苏丹援建项目的合作建立阶段，中国扶贫基金会一度有意向合作方失去联系，只能依赖中国驻苏丹使馆代为联络¹⁸。在希望工程走进非洲项目调研阶段以及与非洲当地政府打交道的初期阶段，青基会与中国驻非各大使馆进行沟通合作，经坦桑尼亚、布隆迪大使馆协调，还获得了免税资格，并经大使馆介绍，联系到海外中资企业承建希望小学的建筑任务，以及与当地国家的教育部签署合作备忘录¹⁹。

3) 从海外中资企业获取支持

海外中资企业不但可以支持项目开展，有时候还是民间组织在海外的直接合作方。全球环境研究所在老挝开展沼气项目时，与中国在老挝商会有很多接触，与中资企业如中国水电还有其他一些公司都有一些来往，其项目部分资金来自中国水电的资助，并在项目开展中有大量合作。而建立关系的过程一般是先和该企业的国内部门沟通，通过他们联系海外中国企业，又通过企业关系搭建当地人脉关系²⁰。

3. 国际 NGO 和民间组织网络

1) 借助国际 NGO 的关系和资源

除了官方背景的资源平台外，一些国际 NGO 和民间组织网络也可为民间组织国际化提供信息。全球环境研究所擅长借用国际 NGO 的平台，如他们会通过中国的 WWF、WCS 代表处，联系到老挝或柬埔寨的 WWF 或 WCS 办公室，并借用其关系和资源²¹。海南成美慈善基金会在柬埔寨开展项目也借助了国际培幼会（Plan）的资源和网络。

¹⁸同 3

¹⁹同 4

²⁰同 7

²¹2014 年 6 月 12 日金嘉满访谈

2) 加入国际组织或网络

加入国际组织或网络是我国民间组织参与国际合作，在国际社会发挥影响力并开展国际化项目的一个有效途径。方法之一是取得联合国及其专门机构的谘商地位或会员资格，截至 2010 年，我国获得联合国经社理事会（全面/特别）谘商地位的民间组织有 34 个，覆盖环境、教育、医疗、就业、科技、妇女、儿童、扶贫、宗教等社会各个方面。这些组织可以在专业领域或者全面地参与联合国事务，中国国际民间组织合作促进会就借用这一地位开展了大量国际活动。另一种方法是加入国际组织或者跨国联盟，如世界自然保护联盟、亚洲基金会和组织会议（CAFO）、青年行动网络（Youth Action Net）、亚洲的亚太慈善联合会等²²。

案例 1：中国国际民间组织合作促进会建立国际关系

中国民促会经常主办国际会议、开展国际交流活动，成功的原因之一在于民促会建立了丰富多元的关系。

首先，民促会取得了联合国经社理事会特别谘商地位，这一地位使民促会受到国际社会的认可。其次，民促会加入了很多国际组织，比如世界自然保护联盟（RUCN），这些国际组织的成员、会员都形成了一个自己的圈子。民促会认为，圈子是从组织层面建立海外关系的基础。第三是个人层面，民间组织应建立朋友关系，参加国际会议时多递名片、多聊天，以形成个人关系。

以上这些海外关系的建立，需要长时间的积累，形成组织影响力，如连续出版报告、发表文章、表达观点，以及打下建立合作关系的基础。当前，民促会每年都出版中英文报告，其出版的中英文论坛，至今中文已经 100 多期，英文 90 多期。

（根据 2014 年 6 月黄浩明访谈撰写）

²² 逯莹. 中国社会组织国际化浅析——以全球环境研究所为例. [J]黑河学刊总第 167 期 2011 年 06 期. 65-68,82

案例 2：中国红十字会的国际网络

中国红十字会开展国际项目的最大优势是其加入了国际红十字网络。当前 189 个国家都有红十字会，因此建立了独特的民间外交通道。中国红十字会的国际项目主要包括两种情况，一是没有外交关系，政府又想援助，可通过红十字会进行，属于民间外交；第二种是当海外发生重大灾难时，公众的捐款会归集到中国红十字会执行捐助，如日本地震、莫拉克台风、非洲饥荒等。

从中国红十字会的国际项目性质来看，其不需要海外注册、海外办公室和合作单位，国际红十字网络能代替这些其他民间组织需要的元素。在国际红十字会体系内，各国红十字会都使用一样的国际语言、专业术语。即便朝鲜红十字会和国际红十字会也是同样的体系，以英文做为工作语言，用同样的技术语言，比如 Water Sanitation（水卫生）这一专业名词是什么意义、什么运作方法，如何做相关项目计划、评估、总结，流程是什么，红十字会的专业人士一听便知。

国际红十字会国际灾害法（International Disaster Law）规定各国发生灾害以后，国际红十字会之间发起救援，政府需要制定人道准入政策，当前很多国家都已经把该法本土化，中国也正在做。当一个国家发生重大灾难之后，国际红十字会会进行评估，如果需要国际援助，就应该允许他国红十字会进入。国际红十字会还有一种特有的工具——Emergency Response Unit（ERU），类似救援队，队员分成七类，如赈济队，队员很清楚到了救援现场如何分配物资；卫生队则负责修建临时厕所、提供饮用水、建立野战医院、提供心理服务等；后勤保障救援队，到了就把大本营搭起来，首先派去的救援人员自身能吃能住。可以说红十字会**首先有强大的网络，其次有相对完善的运作模式**，因此每到一个国家，中国红十字会都和当地红十字会一起合作开展海外工作。

（根据 2014 年 6 月张明访谈撰写）

三、国际化正式合作关系的建立

民间组织借助多种渠道获得信息和支持后，项目开始前的最后步骤就是申请/报备/注册和与海外机构建立正式合作关系。民间组织首先应向国内主管部门申请或报备，获得许可后，向目标国相关政府部门申请/报备/注册，最后与潜在合作方签订正式合作协议。

1. 向政府主管部门申请或报备

根据黄浩明等人的研究，缺乏政策依据、政府资金支持不够是我国民间组织参与国际事务的主要难题之一。当前社团、民非和基金会三个管理条例中均没有给民间组织在海外设立办事处或分支机构提供政策依据，审批程序和方法也不完整²³。根据本手册访谈的十家组织的经验，目前民间组织开展海外项目活动，不需到指定部门进行审批，但有政府主管部门的民间组织一般会请主管部门审批或在该部门报备。

这类审批或报备通常能帮助民间组织过滤风险，如中国妇女发展基金会当前无论是接受境外资助，还是资助境外项目或开展涉外活动，均需到全国妇联国际部报批，请其审核把关，以降低风险。不过，对于妇女发展基金会曾经开展的海外紧急赈灾活动来说，虽然全国妇联没有明文规定的绿色通道，基金会也可和全国妇联国际部及时沟通交流，请对方加快审核²⁴。

2. 在目标国政府申请/报备/注册

民间组织到了国外，首先应当了解在该国注册或开展项目需要哪些信息、有什么具体要求。有些国家相对简单，中国扶贫基金会在苏丹开展项目时，对方只要求填表、提供前三年的年报和财务报表，以及机构法人的身份证和机构登记证，填写项目和机构的目标是什么。在缅甸则相对复杂一些，如民间组织需要两份推荐函，一来自缅甸外交部，另一个来自缅甸经济计划委员会，拿到推荐函之后到内政部报批。该部两个月集中批一

²³黄浩明等. 我国社会组织国际化战略与路径研究. [M]中国发展简报 2013 年冬季刊. 北京: 知识产权出版社

²⁴2014 年 6 月 26 日南静访谈

次，时机赶得巧，可能很快就批，赶得不巧可能两个月才批²⁵。

和目标国政府建立关系不仅能获得审批，还能有利于项目的开展，民间组织应积极和外国政府沟通、保持联系。GEI能顺利开展斯里兰卡项目，缘于该所一名员工曾因业务关系结识了斯里兰卡的总统和总理，在当地也有广泛的人脉。GEI自身也经常拜访当地政府部门，他们通常直接上门，比如计划联系老挝环境部，他们会直接预约拜访，自我介绍，询问是否能建立合作关系，第一次不行也会继续保持联系，如以后计划召开会议，还会继续邀请相关政府部门²⁶。

3. 与海外合作方签订正式协议

对民间组织来说，海外合作方合适与否是项目成败的关键，因此，签订合作协议是建立关系最后也是最关键的一步。对此，本土民间组织各显神通，通过多元化的渠道寻找海外合作伙伴、建立合作关系。从现有经验来看，民间组织选择的合作方包括中资海外企业、当地 NGO、国际组织在当地的代表处；而建立正式关系的步骤具体包括调研、评估海外合作伙伴，签订具备法律约束力的合作协议。

需要注意的是，调研和评估非常关键，具体的调研和评估信息获取方法参考 2.1.1 中获取信息的一般方法，即文献分析、个人访谈、电子资料查阅、现场考察四种方式，此外，评估标准因不同机构而异，中国青少年发展基金会和中国扶贫基金会都有成功的经验可资借鉴。

²⁵同 3

²⁶同 7

案例 3：中国青少年发展基金会与中资企业和当地 NGO 合作

希望工程非洲项目开始前，青基会在非洲的经验是零。为了解决这个问题，2011年初青基会去非洲进行第一次调研，持续十多天，广泛接触非洲包括中国驻当地使馆、中资企业、当地 NGO、贫困地区的学校等各方，探讨如何落实项目。

当时希望工程项目在非洲遇到的困难非常多。首先 NGO 注册门槛非常高，其次希望小学的建设如果按当地惯例在确立项目之后，采用国际招标的办法建设，看来合理但实际上到国际招标的项目点去看时，发现很多当地的公司建了开头就跑掉了，项目也就黄了。很多非洲项目无法落地，就由于国际招标的弊端。青基会调研之后，决定与中资企业合作，在国内做好彩钢板房，运到非洲，建造板房学校。

在青基会看来，选择合作方的标准包括：**1、眼见为实；2、关注历史业绩和项目点；3、关注基本财务信息。**由于非洲国家传统和复杂的社会情况，存在大量签订协议也无法执行的现象，为了避免出现此类风险，民间组织应尽量与公信力较高的机构进行合作。

（根据 2014 年 6 月中国青少年发展基金会严石访谈撰写）

案例 4：中国扶贫基金会与苏丹 BTO 的合作

中国扶贫基金会确定援建苏丹后，为了寻找合作方，先后联络了苏丹驻华使馆和中国驻苏丹使馆。苏丹驻华使馆向基金会推荐了一些苏丹本土 NGO，中国驻苏丹使馆也协助联系了一些中方机构、中资公司以及苏丹的一些政府部门如卫生部、教育部等。

苏丹驻华使馆推荐的 NGO 中，包括总统夫人、副总统夫人创办的机构，也包括苏丹妇盟、红十字会、和平发展等组织，从中选择合适的合作方十分关键。**第一个标准是理念契合**。总统夫人的机构定位于贫困捐助，但其主要项目为帮助灾民返乡，与基金会开展妇幼保健工作的意向不符合。有些组织能力非常强，如红十字会，但他们偏重于发放救灾物资，也不得不舍弃。最后选定的合作方是副总统夫人领导的比尔特瓦苏慈善组织(BTO)。塔哈夫人的理念和项目设计的思路很接近，其领导的 NGO 主要开展母婴保健工作。其次，扶贫基金会**重视合作方的工作务实**，BTO 计划在苏丹当时的每个州里都建一所医院（苏丹没分裂之前是 26 个州），在合作之前已经建了 12 所，可见其务实做事。

中国扶贫基金会与 BTO 产生合作意向是在 2009 年 5 月，但由于联络渠道不畅，其间有一两个月和对方完全断了音讯，他们不得不频繁请大使馆帮忙联系，几经曲折，2009 年 10 月，双方签署合作备忘录，双方决定在在人道主义物资救援、NGO 能力建设、援建医院和社区发展等四个方面开展交流与合作。

（根据 2014 年 4 月扶贫基金会国际部伍鹏、吴淑君访谈撰写）

第三章 日常运营

当中国的民间组织走出国门后，势必要开展日常运营。俗话说：“开门七件事，柴米油盐酱醋茶。”日常运营的头绪和挑战本来就很多，在“人生地不熟”的情况下，更是会感到一头雾水，无从下手。本章从中选取最为重要的四个部分加以阐述，即：海外注册、设置海外办公室、海外员工管理、海外资金划拨。

一、海外注册

1. 为什么要注册

海外注册是民间组织在国外开展工作的先决条件。只有经过东道国政府的注册，才能拥有在当地合法运营的资质，进而开展后续工作，如：开立银行账户、租用办公室、招聘本地员工、运作项目、购买大型设备、办理人员签证和货物进出口手续等等。

如果在东道国未经注册就贸然运营，根据各国的法律，将会受到不同的实质性惩罚，包括罚款、关押和其他更为严重的后果。

2. 怎样注册

各国对境外民间组织注册的管理规定各不相同，这里简略介绍一下在美国、新加坡、缅甸和肯尼亚四国的注册国际民间组织的程序。

美国法律规定，注册成立非营利组织，机构的发起人必须是美国正式注册的企业或美国公民，并已在州务卿办公室备案。美国民间组织分为政府类和非政府类两类。政府类民间组织属于政府组织的范畴，执行政府会计准则委员会制定发布的会计准则。由于美国采用联邦制，宪法在联邦与州之间进行了权力划分。美国各州政府具有规范教育、医疗、地方基础建设等方面的权力，而税收权力属于联邦政府。因此，成立美国民间组织可以根据各州法律注册登记，但是申请免税资格需经由联邦税务机关审查批准。非营利性机构成立后，法律规定这些组织可以有 15 个月的时间向联邦政府申请免税资格，一

般再宽限 12 个月。只要在机构成立的 27 个月内提出免税资格申请，其免税生效日期可以追溯到民间组织性机构成立之时。

在新加坡注册非营利组织有三种方式。一是先注册责任有限公司，然后向社会及家庭发展部申请免税资质，这种情况需要至少两位新加坡公民担任公司董事，大约需要六个月；二是申请成立社会团体，这种情况需要至少十位新加坡公民担任发起人；三是成立慈善信托基金，要求至少三名本地董事，其盈利必须全部捐赠给新加坡的社团。2007 年，新加坡慈善理事会颁布了《慈善团体与公益机构监管准则》，对非营利组织采取了严格的监管措施，以加强机构效率，增强公众对慈善团体监督与管理的信心。

在缅甸注册国际民间组织有三个步骤：第一步，与所开展项目相关的缅甸部委签署合作备忘录（MOU）；第二步，获得缅甸国家计划与经济发展部和外交部的推荐信；第三步，持上述备忘录和推荐信到缅甸内政部申请注册。其中，与相关部委签署合作备忘录还需要得到缅甸大法官的审批通过，申请材料经内政部审核通过后，还要提交到内阁去签字，才能发放注册证书。这就是说，在注册过程中至少要涉及到 6 个政府部门，需要相当长的时间。

在肯尼亚注册国际民间组织，需要提供一式两份机构章程、五份申请表、三名职员的个人资料、一式五份主要赞助商的信、在肯尼亚境外或者在肯尼亚的登记证书、组织备忘录复印件、办公地点的通知书以及申请费。所需时间并不固定，一般大约 90 天，但也有长于两年的例子。注册国际民间组织的费用是 22,000 肯尼亚先令（约 250 美金）。

3. 现状

2006 年 7 月 19 日，中国儿童少年基金会在英国伦敦成立分支机构，该机构的主要任务是在海外为中国境内开展的儿童少年项目募款。这是中国民间组织设立的首个海外分支机构。

其他“走出去”的中国民间组织，或由于重视程度不够，或由于遇到了较大的困难，目前还没有在海外成功注册的案例。全球环境研究所曾尝试在老挝注册，但由于老挝对

外来民间组织的管制比较严格，一直没有得到其外交部的批准，因此只能采用项目合作的形式在当地发展。中国国际民间组织合作促进会由于种种因素，尚未在海外注册，但有计划在今后三五年内，在美国、欧洲和非洲分别注册分支机构，助推其海外业务发展。中国扶贫基金会正在苏丹、缅甸两国同时积极筹备，其首个海外分支机构将很快落户缅甸。中国妇女发展基金会则提出设想，希望联合中国其他的基金会在海外共同成立一个联合劝募机构，用于募集海外资金。募来的资金，根据捐款人的意愿，依照不同的用途，交由相应的基金会负责落实。

这样的现状不免令人感到惊讶和窘迫。让我们通过以下案例，看看一家国际知名民间组织的做法：

案例 5：美慈如何注册海外机构

国际美慈组织（Mercy Corps）是一个国际性的救援和发展组织，其使命是协助世界上被痛苦、贫困和压迫等问题困扰的民众建立安全、富饶、公正的社区。自 1979 年成立以来，美慈已经为 114 个国家提供了 19.5 亿美元的资助。美慈在北美和欧洲有两个总部，在 45 个国家开展工作。美慈在全球拥有 4230 名员工，其中 360 名为美国总部和国际员工，3860 名为本土员工。2013 年的财务收入为 2.73 亿美元，

美慈的海外办公室有三种形式：分支机构、代表处和独立的 NGO。具体是哪种形式，要根据所在国政策、法律法规的规定，选择最适合的形式。注册前需要考虑的问题包括：东道国允许什么形式的非营利组织？东道国内形成的非营利机构中，境外机构或个人可以扮演什么角色？预期的行为在东道国合法吗？组织文档需要什么样的非营利性语言？外国的非营利组织可以或不能获得哪些税务豁免？注册一个新机构、一家分支机构或者子公司所需要花费和时间是怎样的？每年的维护费用是多少？每一种非营利机构必要维持哪些种类以及多少当地参与？

注册前要考虑的因素包括四类。第一是税收问题：有可用的税收条约吗？组织要付哪些国外税款？税收对营利组织和非营利组织有何不同？对分支机构、子公司和完全法人有什么不同？第二是运营问题：安全保障，员工、雇用和聘用，财务问题；第

三是与美国法律相关的问题，如：反恐怖主义、出口管制、海外反腐败法等；第四是与东道国法律相关的问题，如：强制登记、政府监督和监测、募款限制、国家媒体控制、直接的暴力威胁等。第五是可用资源：国内资源、线上资源、顾问资源等。

（资料来源：中国扶贫基金会伍鹏提供）

二、设立海外办公室

1. 为什么要设立海外办公室

在很多国家，注册民间组织时并不要求拥有固定的办公场所。设置办公室更多地是出于海外分支机构自身的业务需求。一方面，可以为该分支机构融入当地社会提供一个平台，较好地实现人员互动和信息传播；另一方面，对外表明该民间组织在目标国长期扎根的决心，也有利于树立员工的信心。

2. 怎样设立海外办公室

目前，中国民间组织在海外设立办公室，主要有三种模式：一是借用当地民间组织合作方的办公室，通常是免费的，有利于节约资金和业务交流，如：海南成美慈善基金会由南南国际合作组织亚太委员会驻香港办事处为其提供一间办公室，免费使用；二是租用当地民间组织合作方的办公室，通常价格比较优惠；三是自己出资租用独立的办公室，国外在华的民间组织大多数都是这么做的，而中国的民间组织由于经费不足，目前很少采用这种做法。

国际美慈组织对其 45 个国家办公室采取分权管理的方法，即对国家办公室主任充分授权。国家主任对于本办公室的人力资源、项目、行政、财务核算以及对外处理公共关系等方面拥有充分的自主权，通常总部更多的是给予支持服务而不是控制。因为美慈认为，只有熟悉当地实际情况的国家主任，才能制定最优处理当地问题的办法。美慈强调，总部通过制定机构战略和文化，把分散在世界各地的办公室统一管理起来。美慈对国家办公室的管理还在于财务。所有捐赠给美慈的资金，都必须进入总部的银行帐户，各个国家办公室每年制定资金使用计划，定期向总部申请各项资金，总部是财务核算主体。

3. 现状

当前，绝大多数中国民间组织在海外没有固定办公场所，其主要原因在于运营资金不足。他们中的大多数都选择在国内设立国际部，开展对外联络和运作国际项目，如中国扶贫基金会的国际部、中国青少年发展基金会的非洲部，全球环境研究所的海外投资贸易与环境部。但是，遥控管理和现场管理的差别很大，尤其是当海外项目的规模较大、头绪较多时，如果仍然通过总部的国际部来指挥，在操作上会有很大的困难。

总体而言，目前中国民间组织“走出去”尚处于起步阶段。本手册访谈的发展相对较好的几家，均处于“四无”状态，即：无固定经费来源、无固定项目、无当地雇员、无固定办公场所。对于现阶段这种不规范的做法，从短期来看可以理解；但从长期来看，不利于今后的发展，势必留下隐患，因此务必要想方设法加以改变。

值得一提的是，中国企业家冯仑等人于 2008 年 8 月 26 日在新加坡注册成立的世界未来基金会，经过三年多的努力，在 2011 年底即实现了“四有”。从严格意义上讲，该基金会是中国公民在海外成立的基金会，并不属于中国民间组织“走出去”的范畴，故此没有被列入本手册的研究案例。世界未来基金会的实践证明，任何新成立的海外机构，只要设定目标，下定决心，就完全可以排除困难，在短时间内摆脱“四无”状态，进入规范、有序的工作状态。

4. 建议

我们建议，在中国民间组织“走出去”的初期，当海外项目的年度支出在 50 万美元以下时，可以暂时不设立海外办公室，而采用短期出差及现场办公的方式运作项目；当海外项目的年度支出达到 50 万至 100 万美元时，通常需要设立一个固定的办公场所和聘用专人，可采用合租或共用的模式；如果超过了 100 万美元，就有必要在当地设立独立的办公室和组建工作团队。在选择地点上，如果选在交通便利的市中心，员工上下班和约见客户较为方便，但租金较高；如果选在项目所在地，则租金较低且距离项目发生地近，但可能会面临员工上下班的不便和配套设施的不足。这两种方案各有利弊，需要根据自身实际需求合理选择。

国际美慈组织有一份关于注册海外办公室的任务清单，涵盖行政、财务、后勤、通讯、安全、机构建设、办公设备共 7 个方面 489 项具体任务（详见附件一：设立国家办公室工作清单）。

三、海外员工管理

1. 外派与招聘

在海外机构工作的员工主要有两种类型：一是总部外派，即民间组织从中国总部派遣工作人员到国外分支机构长期或短期任职，期满后再返回总部工作。这是当前中国民间组织普遍采用的方式。二是本地招募，即在国外分支机构所在地直接招募员工。这种做法有利于了解当地市场的动向，遵守所在国的法律法规，带来当地信息资源的流动，同时能够与项目受助方更好地沟通。本地员工的优势在于没有语言和文化障碍，熟悉当地情况，能更好地为受助方提供支持和帮助；而外派的总部员工则更了解本组织的使命与文化，更了解实施该项目的目的和意义。

我们建议，应该采取外派与招聘相结合的方式，优势互补，形成合力。对于这两种不同类型的员工，需要采用不同的管理方式。此外，在当地招募志愿者也是一种可选的方式，尤其适用于短期的人力密集型的项目。

2. 员工培训

为提高外派员工的成功率，“走出去”的民间组织需要在人员派出前对外派人员进行充分的培训。培训的内容分为三类：理念方面，如使命、愿景、软实力、全球公民、国际责任等；技术方面，如语言能力、外交常识、当地法律法规及宗教习俗等；个人方面，如跨文化沟通、涉外礼仪、旅行常识、人身安全等。

对于在国外当地招募的员工来说，由于长期遥距管理，有些员工甚至从来没有去过总部，因此对所服务组织的认同感、归属感不强，需要积极倡导组织文化，培养其对组织使命的认可。

案例 6：VSO 的志愿者培训

英国海外志愿服务社（VSO）成立于 1958 年，其资金来源是英国海外发展部拨款和英国公众捐款。VSO 是全球最大的独立派遣志愿者的国际发展慈善机构，在全球 35 个国家设有办公室并开展项目。

自 1981 年以来，VSO 通过其在中国的代表处向国内派遣了 750 多名国际专家志愿者，致力于教育、健康促进、扶贫等工作。从 2010 年至今，VSO 中国代表处已成功派遣 21 名中国志愿者到非洲和亚洲的十几个发展中国家，根据其所具备的专业技能开展不同领域的志愿服务工作。

VSO 在全球招募志愿者，要求有志愿精神，有专业资质，还要能用英文工作。2010 年试点从中国招募志愿者时，VSO 中国代表处还没有成立培训部，所以第一批招募来的志愿者都被派到菲律宾代表处做行前培训。之后，中国代表处成立了培训部，承担了所有中国志愿者的行前培训，内容包括：国际发展概况、目标国的国情、人身安全、旅行常识、海外募款等等。培训形式既包括面授课程，也包括网上课程。如需要，还可以随时邀请其他国家代表处派专家前来支持。

志愿者到达目的国之后，当地代表处还会为他们进行针对当地项目和生活的培训。来自上海的志愿者章毅，2012 年 2 月赴孟加拉志愿服务 6 个月。初到孟加拉时，章毅在 VSO 位于首都达卡的办公室参加了为期一个月的培训。培训的目的主要是让志愿者了解孟加拉的历史、文化和可能遇到的挑战，以及孟加拉语的培训。章毅的工作岗位是在最偏远的吉大港山区中班多尔班郡的山区议会为政府部门提供 IT 背景下的顾问工作。由于吉大港山区在孟加拉独特的政治敏感性，章毅在结束培训之后一个月才获准进入。

自 2010 年起，每年 12 月 5、6 号，VSO 中国代表处都携手北京团市委、北京市志愿者联合会举办中国志愿服务博览会。其中一项主要内容就是面向公众的主题培训，针对志愿者、志愿服务组织和企业志愿服务项目的特定需求，分别展开专业培训。

（资料来源：根据访谈及官网内容整理）

我们建议，通过机构内部培训和外部培训两种方式提升员工的使命感、归属感和专业性。培训师资的来源应该多元化，既可以是本组织的领导、员工，也可以是其他国内外民间组织的员工；既可以是跨国公司的管理者，也可以是学术机构的研究者；既可以是退休的外交官，也可以是在校的大学生。

3. 员工薪酬管理

外派员工的薪酬模式主要有两种。

一种是本国工资加出差补助模式，即：民间组织在向外派人员支付和总部员工同样的薪酬水平外，还会额外支付补贴和奖励作为对外派人员额外生活开支的补偿。目前，中国扶贫基金会对于短期赴海外出差的员工，视同国内出差，给予每天 500 元人民币的补助。全球环境研究所对在老挝、缅甸、斯里兰卡、柬埔寨的外派员工也是采用这种方式，总部的员工轮流出差，以三个月为上限，参照国家事业单位的补助每天给予差旅补贴。

目前，中国的民间组织对于外派员工普遍以精神激励为主，没有开发和制定一个专门的薪酬体系。这样不利于在市场经济条件下招募人才和保留人才。中国扶贫基金会国际部正在做这方面的制度设计。其初步设想是对于常驻一年以上的员工，除了为其支付国内的工资、保险以及在外国的食宿外，再给予每月一万元人民币的补贴。

另一种是建立独立的、全面的薪酬体系。跨国公司及国外成熟的民间组织都是采用这种做法。由于种种原因，中国的民间组织还没有一家是这样操作的。

当前中国民间组织的海外分支机构普遍存在规模较小、知名度不够的情况，因此在招募人才方面会有一定困难。特别是在经济社会发展较好的国家，当地年轻人就业机会多、选择面广，因而招聘的难度更大。而由于新机构的项目规模和团队规模都较小，因此员工的心理状况会出现不稳定，流动率较高。针对此种状况，更需要制定有竞争力的薪酬标准，采用多种激励手段。

大部分跨国公司境外机构实行统一的以岗位价值和业绩贡献为基础，以岗位绩效工

资制为核心的薪酬制度。岗位等级和岗位性质是确定员工薪酬标准的基础。外派人员薪酬的基本结构为：“岗位工资+绩效工资+特殊地区津贴+福利+特别奖励”，涵盖员工全部的货币性收入和非现金福利、即期工资收入和远期激励与保障。此外，还发放特殊地区津贴，依据境外机构所在地的社会、经济和自然环境，对经济发展水平低于国内导致生活艰苦、个人安全与健康风险较高的特殊地区津贴，由总部统一发放；外派人员特别奖励，对外派人员中业绩突出者发放的特别奖励，由总部根据具体情况确定奖励额度和发放方式；保险与福利，外派人员在国内机构参加社会保险，不参加外派地的社会保险，如遇当地政府及监管部门有强制性要求且无法申请豁免的，应报总部批准后执行，但获利部分相应冲减个人实际收入。

制定外派员工的薪酬标准，一方面要与总部的薪酬体系一脉相承，以便管理；另一方面，又要与所在国家、所处行业的薪酬标准相适应，确保竞争力；此外，还要做到“三个公平”，即外部公平、内部公平和个人公平。所谓外部公平，指机构的整体薪酬水平必须与当地市场的整体薪酬水平和同行业竞争机构的薪酬水平相匹配；所谓内部公平，指本地招聘员工与总部外派员工的薪酬福利必须保持相对公平；所谓个人公平，指外派员工的薪酬不仅应该与个人的资历、职责、绩效相结合，还要充分考虑其常驻国外的特殊性，给予适当的补贴。

此外，根据《基金会管理条例》第二十九条的规定：“基金会工作人员工资福利和行政办公支出不得超过当年总支出的 10%”，这实际上限制了给予外派员工较高的薪酬福利。对此，我们的建议是：首先要将分母做大，即扩大本组织的公益项目的规模和年度支出金额；其次，制定有竞争力的薪酬标准可以分阶段实施，不必一步到位；最后，我们在此向政府相关部门积极呼吁，不能国内国外“一刀切”，应对上述条例做适度的修改或调整。

综上，我们建议：对于短期出差的外派人员，其差旅补助标准可参照外交部和财政部印发的《临时出国人员费用开支标准和管理办法》；对于常驻国外的工作人员，应学习和借鉴跨国公司的做法，建立全面薪酬体系及多种激励手段，其薪资标准可以参照我国

驻外使领馆工作人员的整体水准。

此外，我们建议，要想制定一个全面、合理的薪酬体系，既不能靠理事会拍脑瓜，也不能由国际部自己报，而应该聘请咨询公司提供专业服务。这样做，一方面，借助科学的工具和方法，可以提高决策的理性化水平；另一方面，可以回避人情因素，从而避免机构内部潜在的利益冲突。

4. 员工安全管理

一家优秀的民间组织，应该以人为本，永远把员工的生命安全放在第一位。由于海外的生活状况与国内迥异，尤其是前往自然条件较为恶劣的地区、战乱地区、传染病疫区的民间组织应特别注意，在行前为员工办理人身意外保险和医疗保险的同时，还要对员工进行风险防范的培训。

有经验、有实力的国际机构都非常重视这方面的工作，让我们来看一个案例：

案例 7：救助儿童会的安全手册

总部位于英国的国际救助儿童会创立于 1919 年，也是世界上最大的由女性创立的发展组织。2012 年，该组织的运作资金近 16 亿美元，在全球 120 个国家开展工作，帮助了 1.25 亿名儿童。

早在 1920 年，救助儿童会就向中国捐赠了第一笔款项约 250 英镑用于饥荒救济。2013 年 6 月，救助儿童会向民政部提交的注册为“国际救助儿童会（英国）北京代表处”的申请获得了批准，并由民政部担任业务主管单位。此外，她们在昆明、乌鲁木齐、成都、上海和拉萨设有项目办公室。该组织在中国的员工共约 100 人，除首席代表外，均为本地招聘。

国际救助儿童会非常重视其遍及全球 120 个国家的员工的人身安全。总部编制了一本长达 50 页的安全手册，分发给每一位员工。其主要内容包括：态势感知、安全警报等级、安全政策和标准程序、应急处理方案、紧急服务联系信息等。还为短期出差的员工准备了一页半纸的安全提示，主要内容包括：一般性提示、现金调拨、旅

途安全、宾馆与会议安全、防范偷窃和示威活动等。事无巨细，应有尽有。

国际救助儿童会（英国）北京代表处的首席代表毕雅女士介绍说，2014年8月3日的鲁甸地震事发突然，员工们甚至没来得及和她打招呼，就奔赴了赈灾第一线。当她在北京办公室得知消息后，做的第一件事情就是给赈灾的员工拨打电话。她不仅详细交代了如何在紧急状态下开展项目，而且对照安全提示上的内容，逐条询问，仔细核对。在确认员工处于安全状态并已做了充分的安全准备后，才放心地挂了电话。

（资料来源：根据访谈内容及内部资料整理）

我们建议，对于员工的安全管理，不仅要体现在领导的思想上，更要体现在机构的制度上。有计划赴海外发展的民间组织一定要为员工提供必要的安全保障、安全培训和安全手册，真正做到无微不至。

以下是一些行之有效的具体做法：

（1）安全组织工作

- 了解当地的安全状况。可以通过与总部相关信息部门保持联系，阅读当地报纸、看当地电视新闻，与当地中国使馆、联合国机构、其他非政府组织保持联系；
- 遵循常识；
- 在驻地准备好应急饮水、食物和通信设备。
- 每一个人都应准备好自己的应急包，包括护照复印件、一套换洗衣服、一瓶饮用水、手电等。
- 在当地的安全工作实行领导负责制。团队形成统一安全管理，为当地工作人员提供当地的安全信息，最终决定工作动向。团队中任何人发现安全疑点都应主动和负责人及时沟通。团队内部的沟通应保证及时、透明、顺畅。
- 出国前熟悉读外交部印发的《中国公民海外安全常识》、《所在国概况》等资料。

(2) 联络信息与工具

- 与中国驻东道国使馆、合作伙伴、中方机构，第一时间沟通安全信息；
- 与相关方事先约定适当的联系频次；
- 制作联系人通讯录并随身携带。

(3) 卫生健康

- 一般只喝瓶装水；
- 饮食尽量在固定的场所；
- 有必要外出就餐时，尽量去外国人常去的饭店餐馆。

(4) 乘车外出

- 出行计划提前与合作伙伴沟通好，行前两方知悉；
- 每次按计划出行，不经我方人员同意不得改变行程及路线；
- 尽量不要搭载其他人；
- 不得超速行驶；
- 工作人员随身携带物品以简单为原则，不带贵重饰品、高档相机和大量现金等容易招致劫财事件发生的物品。但是，必须携带下列物品：通讯工具、护照复印件、医院的联系方式和联系人、瓶装水、当地货币零钞等。

(5) 紧急事件

- 先跟最可能及时施援的联系人取得联系，比如说随行的同伴、司机，并及时与合作伙伴、中国驻东道国大使馆取得联系；
- 想尽一切办法保障生命安全，参照联合国《人质保命须知》，如下：



人质保命须知

- 保存性命是你唯一的任务。
- 被抓住时，不要企图反抗。最初的 15 至 45 分钟最危险。不要逞英雄，也不要回嘴或装“硬汉”。
- 须能讲明随身携带的每样物品。不要携带使人怀疑你在特派团的动机或身份的任何物品。
- 恐惧是正常的反应。试图放松，休停一下，作深呼吸，准备接受现实。
- 尽量不引人注意。
 - 表现合作的态度，但不要不亢不卑。服从扣押者的指令。
 - 绝不要乞求、恳求或哭泣。
 - 不要威胁扣押者，也不可表示日后会作证控告他们。
 - 不要显得在细看扣押者的相貌、衣着和举止。



- 设法赢得扣押者的尊重并努力与其建立融洽的关系。家庭和孩子是最好的话题。
- 强调你是联合国雇员，身份中立，不参与政治。
- 怂恿他们让当局知到你的下落和情况。
- 照顾好自己；活动筋骨，保持服饰整洁，即便不饿也要吃喝。
- 要耐心并作好被单独关押的思想准备。把思想集中于愉快的景象、回忆或祈祷。
- 如果没有百分之百的把握，不要企图逃跑。
- 如果发生武力营救，迅速卧倒，双手抱头。一旦局势稳定，立刻说明自己的身份。

➤ (6) 相互尊重与入乡随俗

- 与当地长老、政府官员、百姓、员工、司机、翻译、保洁员搞好关系，与他们多交流，多请教，很多时候他们是我们最好的保护；
- 与设在当地的国际机构人员搞好关系，保持信息交流；
- 与周围邻里建立好关系，可以互相守望；
- 学习当地语言是一种有效的搞好关系及自我保护方式，尤其是简单的问候语。
- 了解和尊重当地的风俗和禁忌，如穆斯林斋月、餐前祷告、可否饮酒、手抓食物等，避免冒犯他人；
- 着装本地化可避免一些不必要的麻烦；
- 不要给政府部门和武装人员拍照，给其他人拍照应征得同意；

- 了解和尊重当地文化、宗教，不发表负面评论。有些工作内容可能与当地宗教文化传统，甚至法律规定有冲突，建议先征询权威人士的意见，再采取恰当的行动，如：流产、输血、避孕、某些药物等。

四、海外资金划拨

由于中国实行外汇管制，因此国内民间组织将资金汇往海外分支机构，存在一定的困难。规范的做法有两种：一是通过国外的捐赠方，直接在境外汇款，即安全又便捷。二是从国内银行向境外汇款，情况则要复杂很多。国家外汇管理局于 2007 年 1 月 5 日颁布的《个人外汇管理办法实施细则》第一章第二条规定：“对个人结汇和境内个人购汇实行年度总额管理。年度总额分别为每人每年等值 5 万美元。”但是，对于国内民间组织如何向其国外分支机构汇款以及国内个人如何向国外非营利组织汇款，该条例均未涉及。因此，银行在实际操作中只能按照上述规定执行，致使国内民间组织或个人向境外汇款时遇到很大困难。现有做法：

1. 通过跨境汇款至国合作伙伴的账户

采用这种方法，首先要在受援国找到合作伙伴即当地的民间组织，并与其签订捐赠合作协议。中国的民间组织作为资助方，对方作为项目执行方进行项目操作实施，中国的民间组织对项目操作进行监督与评估。以这种方式拨付项目资金，可以减少与当地政府的沟通障碍及文化冲突带来的不利影响，同时可以由当地合作伙伴承担一部分配套资金，共同进行项目的监管。此外，还可以在摸索国际援助项目发展方向的同时锻炼受援地合作伙伴的筹资、项目管理能力，实现双赢。

2009 年，国家外汇管理局出台了《国家外汇管理局关于境内机构捐赠外汇管理有关问题的通知》，对捐赠收支涉及的外汇管理进行了规定。其中，县级以上（含）国家机关、根据有关规定不登记和免于社团登记的部分团体接受或向境外捐赠，应持申请书在银行办理外汇收支手续。除第五、六、七条规定之外的其他境内机构办理捐赠外汇收支，应向银行提交以下单证：（一）申请书（境内机构在申请书中须如实承诺该捐赠行为不违反国家相关禁止性规定，已按照国家相关规定办理审批备案等手续，并承担由此产生的法

律责任);(二)有关管理部门颁发的登记证书复印件;(三)列明用途的捐赠协议。同时,境内机构向境外捐赠,除按本通知规定提交相关单证外,还应按有关规定提交《服务贸易、收益、经常转移和部分资本项目对外支付税务证明》。

虽然制度有规定,但目前在实际操作中,还存在一定的困难和限制:第一,中国银行基本户尚无民间组织向国外分支机构划转外汇的实际操作经验,主管税务机关也尚未办理过此类业务。第二,受助方若为美国或欧盟的经济制裁区域,则无法实现美元或欧元的划拨,资金通道受阻,如:伊朗、朝鲜、苏丹、津巴布韦、委内瑞拉、古巴等受美国制裁,伊朗、叙利亚被欧盟制裁。若为非制裁区域,结算汇率受政治经济形势影响大,可能会造成损失。

2. 资金汇至海外分支机构的账户

根据国际项目的操作特点及项目周期等情况,在受援国法律允许的前提下,可考虑在受援国设立分支机构来执行在当地的援助项目。在分支机构设置后,可通过与总部基本户一致的银行(如中国银行)的国外分支机构设立分支机构子账户,并利用银行间的结算实现资金的调拨。

此方式的优点在于:由民间组织直接进行项目操作,利用银行自身的结算系统,实现资金的划转。如当地没有同一银行,也可在其它合作银行设立账户,但会受上述第一种方式的限制。缺点在于:在国外设立分支机构,管理成本增大。同时,民间组织需要通晓当地的财务法规与税法、金融法、产业政策和政治经济形势。需处理好国际结算与外汇兑换业务、外国政府的税收业务,国内总部与国外分支机构、分支机构之间的内部财务管理体制等。

中国民政部民间组织管理局的相关人士认为,目前国内没有民间组织在国外设立分支机构的管理规定,主要依据分支机构所在国的管理规定,如:身份注册、资金划拨、人员雇用等方面。

3. 拨至中资海外企业的国内账户

目前，中国青少年发展基金会承办的“希望工程走进非洲”项目，就是采用的这种资金拨付方式，从而避免了外汇汇出的麻烦。当然，这家中资海外公司同时又是希望小学的承建方。如果该企业不是项目相关方，则可能会在资金性质和资金使用上存在风险，尤其是针对公益性的国际援助，存在的风险更大。

4. 转赠受援国驻华使馆或相关国际组织

转赠方可以是：受援国驻华大使馆、国际组织国内办事处（需总部所在地不受外汇管制、在国内能接受捐赠，在受援地设有项目或办事处，如美慈）、具备国际援助资质的国内民间组织（如红十字会等）。

此方式的优点是：可以避开资金的跨国划拨问题，可一步到位实现援助目的。缺点为：受限于灾害的紧急救助，且因不是直接对接受援地区和受援人，项目执行情况很难了解，项目效果难以评估，对捐赠人的反馈存在障碍。

5. 建议

综上，我们建议国家外汇管理局、中国人民银行及相关政府部门，充分考虑我国外汇储备充裕的现状和发展国际公益慈善事业的需要，从实际出发，适度放宽向境外民间组织汇款的数额限制。

当然，现实中还存在一些不规范的做法，如：通过地下钱庄汇款、第三方支付、员工出差携带现金、私人拆借等等。考虑到财务和法律方面的风险，我们不建议国内的民间组织这样操作。

基于当前的现实国情，我们建议“走出去”的中国民间组织，积极开展海外募款，特别是多与中资海外企业联合，尽力在项目所在地或第三国寻找捐赠者。如果是从国内银行汇款，则要严格遵守相关的政策法规，杜绝财务风险。此外，也应该主动向政府相关部门表达自己的诉求，提出政策建议。

第四章 筹资

筹资最直接的目的当然是为了民间组织有钱花，为了赢得资助，筹资当然要推出自己的产品；然而筹资或许还有更高的境界，那就是发现、培育公益市场，以市场的手法撬动筹资，打造良好的筹资环境。对中国民间组织而言，当中国民间组织考虑寻找“走出去”的资金时，更多考虑“走出去”不仅仅只是推销一个公益产品、复制某个成功经验，而是一并加上培育“走出去”的公益市场这一长期任务。

一、建立海外援助专家库

知识是成就伟大事业的基石。筹资的前期工作是建立一个有效的专家团队，为筹资出谋划策。

1. 设立专家团队的基本原则

设立专家团队需要遵循三角形法则，包括以下内容：

1) 专家团队要来自于不同的学科背景

不同学科背景的专家团队有助于民间组织打开更广阔的视野，优化战略，规避实施中的风险，提高效率和效果。考虑到“走出去”项目的复杂性，不同学科背景的成员需要涉及宏观和微观不同层次的各个领域。

宏观层次上，至少需要以下专家类型：熟知中国及其他国家与目标国国际关系的专家、熟知中国及其他国家在目标国投资的专家、熟知目标国治理环境的专家、熟知中国“走出去”战略的专家、熟知目标国发展援助及 NGO 发展状况的专家、熟知目标国发展战略需求以及与中国 NGO 合作需求的专家。在微观层次上，需要关注战略性专家和操作性专家的知识差异，积极吸纳两类不同的专家。战略性专家往往会忽视实际操作中的细节，而操作性专家通常会帮助民间组织设计出接地气的项目。

2) 建立专家团队要注重国外专家和国内专家的差异

建立专家团队需要吸纳当地人参与，国内专家通常会基于国内的视角来看国外的情况，而目标国的专家则具备目标国的项目经验、目标国发展需求的经验、与政府和企业合作的经验以及与国际 NGO 合作的经验，因此需要吸纳不同的视角以保证团队的多元化。

3) 建立专家团队要注重性别差异

一般而言，在每个文化中，性别角色都存在较大的差异，在专家团队的选择中要有一定的性别组成。

2. 专家知识的管理方法

运用参与式的方法来管理和利用专家知识在筹资工作中极为重要。任何人都可能无所不知、无所不晓，在发展领域也如此。参与式途径要立足于受益群体的充分参与，使发展活动能够解决他们的问题、满足他们的需求、符合他们家庭和社区的资源和社会经济条件。而这些问题、需求和环境条件，都是我们外来 NGO 所不知的。即使是出生在目标国甚至是目标群体中的发展工作者、项目人员，也可能因为自己处境的改变和农村社会的剧烈变化，很难依靠其一人之力准确确定项目开展以及筹资等方面的议题。这种知识结构的差异性，可以用下面的矩阵来说明，进一步体会采用参与式途径的必要性，同时，这也是管理不同类型人知识的重要方法，现在就以国内专家和国外专家为例对此进行说明。

	国内专家	国外专家
国内专家	都知道的知识——共识	国内专家知道、国外专家不知道——国内专家知识
国外专家	国内专家不知道、国外专家知道——国外专家知识	国内专家不知道、国外专家不知道——需待探索的知识

使用上述矩阵的方法可对专家的知识进行分类管理，有利于民间组织在咨询专家的过程中，更准确地把握专家知识的差异、共同点和待探索的知识。

在专家知识管理中，可以将上述矩阵运用在其他各类专家中，比如将战略性专家和操作性专家进行分类，将 NGO 工作人员和政府工作人员进行分类。需要将哪些类型的人群进行分类，取决于民间组织的实际需求。

二、确定机构的筹资目标

确立机构的筹资目标是筹资前最重要的一步，但是也是容易被忽视的一步。确立筹资目标的第一步是先为自身进行定位。

1. 评价自己的优势

一般而言，制定战略时有两种基本的内部条件考虑，一是从自己的优势出发，二是从自己的劣势出发。咨询师们往往要求制定战略的机构要根据自己的优劣势条件制定恰当的战略，然而对于欲“走出去”的中国民间组织而言，认识到自身的优势比认识劣势更为重要——“走出去”本身意味着迈出探索的一步，探索则需充分利用自身的优势。

需要注意的是评价自身的优势不仅仅需要民间组织自己人来参加，最好邀请熟悉目标国情况以及资助方情况的人来参加。因为，优势是相对于别人的劣势来说的，如果民间组织的成员不了解目标国等其他相关利益主体的情况，就不一定能够认识到自身的资源优势。

评价自身的优势可以使用资源图和相关利益主体分析工具来完成。

绘制资源图的步骤：

- 召集民间组织的员工以及相关领域的专家；
- 罗列机构的优势；
- 对机构优势进行员工打分和专家打分，并确定出优势的排序。

表 1：优势打分表

优势	具体内容	分值（满分 10 分）
项目产品		
项目管理		
人力资源		
社会资本		
财务管理		
技术手段		
项目区的工作经验		
倡导能力		
.....		

2. 对筹资目标的定位

筹资的目标至少可以分为两个类型：第一个类型基于项目的筹资；第二个类型是基于培育筹资市场的筹资。

基于项目的筹资较为简单。“走出去”的民间组织重点是根据项目设计对资金的需求来确定筹资战略，并寻找对项目感兴趣的资助方。一般操作型 NGO 乐于选择这个目标。

基于培育筹资市场的筹资则较为复杂，而且是谋划可持续的资助源的重要方式。比如国外诸多 NGO，通过高质量的报告等游说和倡导、对公司进行社会审计并进行报导、污名化企业、号召抵制公司的产品或者出售公司的股票、游说相关的采购法和政府制定的标准等方式。由此，企业在面临社会压力和政治压力后，会主动资助 NGO，这也是西方 NGO 培育筹资市场的重要战略。一般倡导型 NGO 乐于选择这个目标。

国际上 NGO, 多半在其发展干预行动中包含两类目标。这实际上是因为大部分 NGO 具备有操作型业务, 同时也希望以操作型的业务为载体来进行倡导。国内民间组织可以根据自己拟定的愿景来平衡这两个目标。不过考虑到中国民间组织“走出去”尚在发育阶段, 民间组织开展“走出去”工作前是得认真谋划如何培育自己的筹资市场了。

三、识别筹资来源

找到资助方是打开筹资市场的重要一步。哪些机构可能成为资助方呢?

1. 哪些机构可成为资助方

根据当前“走出去”工作开展的情况, 可以对资助方按照国内、外不同的机构类型进行分类, 大体可以分为:

1) 国内

a) 对外援助的政府部门(国内相关的部门极多, 每个部门都有相关的机构, 同时各省也有负责“走出去”战略的机构, 同时也有负责“走出去”企业的机构, 中央层次的比如商务部国际司、农业部国际司、对外经济合作中心、扶贫办国际扶贫中心等部门, 省级层次的则对应中央层次的);

b) 国内已经有海外业务的企业(这个部分的信息可以通过商务部门查询);

c) 国内准备在海外开展业务的企业(这方面的信息较难发现, 但是如果民间组织有成功“走出去”的经验时, 这部分企业实际上可以作为潜在资助方来开发, 而民间组织则可以为他们提供“走出去”的经验);

d) 国内基金会(可以预见, 由于国际势力通过 NGO 为中国“走出去”制造障碍, 未来中国政府有可能会通过基金会开展对“走出去”民间组织的资助; 同时处于人道主义、发展干预以及提升基金会影响力的角度, 国内基金会也将会逐步开展对民间组织“走出去”的资助)。

2) 国外

a) 国外在目标国有业务的其他国家的跨国公司（大量的跨国公司均是 NGO 的主要资助对象）；

b) 多边组织（对中国“走出去”感兴趣的多边组织）；

c) 国外基金会（对中国“走出去”有兴趣的基金会）。

2. 如何发现资助机构

发现资助机构的方法有很多，随着互联网媒体和移动媒体的发展，现在的方法更为多样。寻找资助机构可以由民间组织主动去寻找，也可以设置“鱼饵”让资助者主动出现。

设置“鱼饵”的方式在目前民间组织筹资方式中已经极为常见。比如“冰桶挑战”，渐冻人患者应该已经为人所知，比如霍金，但是捐助者却不多，而设置的“冰桶挑战”宣传模式，将渐冻人需求设置为“饵”，资助者在获取这一信息后主动出现。“爱心包裹”、“营养早餐”这些“鱼饵”获得资助者的主动青睐的模式均与此类似。

除了设置“鱼饵”让资助机构主动找您，民间组织还可以主动出击寻找。寻找资助机构的途径主要有：

1) 报刊和杂志——通过国内和目标国的报刊和杂志了解已有的资助源或者在目标国有业务的国内外机构。

2) 网页——是快速获得在国内和目标国相关机构开展业务需求或潜在需求的手段。如果存在语言障碍，那么寻找网页翻译是解决问题的好办法。民间组织还可以直接浏览各类机构的网页，并搜索企业的社会责任部或者公关部的公益业务开展情况，以及国内政府部门和其他各类基金会开展援助的情况。

3) 邮件组——日常工作中，有很多机构会群发邮件，民间组织如果留心，可以发现一些潜在的资助机构的联系方式可能就存在于群发的邮件中。

4) 会议——各类会议为民间组织寻找筹资机构提供了很好的平台，民间组织可以在

会议上展示自身的产品和服务,也可以通过各种方式吸引参会的资助机构的关注和资助。

5) 各机构的报告和出版物——各机构的出版物会提供其业务信息,从这些出版物中民间组织可以发现潜在资助机构的需求以及相关的其他信息。

6) 社交网络——是目前新兴的途径,通过社交网络民间组织可能会发现潜在资助者的兴趣、正在从事的领域和面临的问题以及重要人物的联系方式。

3. 识别资助机构的海外需求

这一步是为了结合自己的优势确定机构能为这些资金来源机构做什么,或者从什么角度影响他们。大多数机构在国外开展业务都有以下需求:

- 1) 拓展和社区的伙伴关系
- 2) 拓展和当地企业的伙伴关系
- 3) 拓展和当地政府的伙伴关系
- 4) 拓展和多边组织的伙伴关系
- 5) 拓展和中国的关系(国际多边组织、国际基金会)

4. 对资助机构进行分类管理

筹资市场可分为现实资助方和潜在资助方。现实资助方是已有资助关系的资助方,他们也有或准备有海外业务,并且有资助海外 NGO 项目的需求。潜在资助方是与机构尚无联系,但可能成为机构资助方的机构。

对于现实的资助方,民间组织进一步确定其资助活动是比较容易的,可以进一步与现实的资助方商讨下一步的资助工作。对于潜在的筹资源,民间组织寻求资助要做的工作很多。但不论现实的筹资源还是潜在的筹资源,当民间组织搜寻到无数机构时,总需要事先鉴别这些机构是否是您的“菜”。民间组织可采用矩阵法将资源进行简要的分类。当然还可以用类似的方法进一步创新,来分类管理资源。

目标国业务或目标国业务或

	潜在业务少	潜在业务多
筹资源高财务水平	无用的筹资源	重点筹资源
筹资源低财务水平	无用的筹资源	待拓展的筹资源

无论是政府部门、基金会还是企业，拥有高财务水平的，对民间组织来说都是待挖掘的资源，然而这也取决于对方是否有兴趣，特别是是否有兴趣在目标国开展工作。如果其在目标国开展的业务或者潜在的业务多，那么高财务水平的机构就可能是机构的重点筹资源；只要其在目标国有业务或者潜在的业务，即使其财务水平低，它也可能成为机构的筹资源，尤其可能成为机构待拓展的筹资源。

四、识别资助机构管理结构

确定机构的资助来源机构后，就准备开始和资助机构谈钱吧，但第一步是要了解谁能够决策“给钱”。

各类出资的机构其管理架构最终会影响到谁能够决定出资，由此影响到民间组织游说谁来资助，因此识别其架构是特别重要的。一般而言，各种架构可能分为以下类型：

- 1. 关键人决策制：**政府行政部门是典型的关键人决策制，一些企业也是关键人决策制。这些信息可以从机构的文件以及组织架构中找到。
- 2. 委员会讨论制：**企业或者基金会常由委员会制来讨论决策资助事宜，同样也是可以从这些机构的文件以及组织架构中发现这些信息。
- 3. 外请专家讨论制：**一般基金会可能采取这种方式寻求资助建议，同样也可以从这些机构过去资助的新闻等发现这些信息。
- 4. 网络投票制：**一般基金会可能采取这种方式寻求建议，这种形式对“走出去”的民间组织不一定适应，但是可以作为参考。

五、与资助方预热

为了避免筹资的唐突，与资助方预热必不可少。预热旨在让对方更了解自己。一般而言，有以下预热活动可以采用：

1. 邀请潜在的资助方参加活动；

2. 给潜在资助方发送电子邮件或者机构的电子杂志、简报等；

3. 拜访潜在资助方。当然前提是对方愿意接待，如果之前并不认识，那通过恰当的人介绍也不失为一个好方法；

4. 通过中联部、商务部、农业部等相关部门介绍接洽。这些机构掌握着大量的“走出去”信息，而且具备公信力，通过他们的介绍往往事半功倍；

5. 邀媒体合作采访报道，潜移默化地将自己的信息传播给潜在资助方；

6. 当然想从潜在资助方筹钱，还有一个更具杀伤力的办法，特别是针对目标国的企业，对他们的企业社会责任开展社会审计是推动企业主动承担社会责任的好方法。

六、设计项目概念书

与资助方预热的同时还需要民间组织拿出自己的项目概念书，优秀的项目概念书对潜在的资源方会更有吸引力。项目概念书不求大、求全，能够阐明意图、基本内容、成效和大致预算则可，目的是在与潜在资助方接洽时能够让对方了解和信任。一般而言，项目申请书有以目标为导向的，也有以问题为导向的，但多数项目申请书是两者兼而有之。

如何设计好的项目概念书，当然最基本的两个原则包括：第一，要有好的点子；第二要有好的方法。项目一般又包括实操型项目和倡导型项目，好点子的实操型项目和倡导型项目其实最终都应该瞄准倡导价值，由此才能产生更为广泛的示范效应，并进一步被检验。好的方法需从降低项目实施的成本（包括交易成本）的角度来考察，当然考察其结果也是非常重要的。从这些角度来看，好的方法能够提升项目的效率和效果。

除了上述基本的两个原则外，设计好筹资的项目概念书一定要注意考虑以下几个内容：

1. 项目概念书目标一定需要反映更大的社会价值，并体现出倡导意义。由此吸引潜在资助方的关注；

2. 项目的内容一定要明确。项目实施的主体、实施具体内容必须要明确，以使潜在资助方明确民间组织要干的事情；

3. 确定海外业务开展的区域。项目区域一定要明确，并且最好要与潜在资助方目前或者未来的业务区域相关；

4. 确定海外业务开展的绩效。绩效一定要写得清楚，并且与项目实施目标和实施内容相符，同时最好能够明确体现资助方能够获得的好处；

5. 确定海外业务的资金额度。资金额度要有大体的估计，在筹资的起步阶段，最好能够体现小钱办大事，另外要考虑将项目的倡导作用也安排进去。

七、与资助方洽谈资金

现在万事具备，只差资源了。如果前面的阶段都经历了，特别是与潜在资助方的预热也得到了对方的回应，那么民间组织可以有所进展。至少说明有人对机构的项目有了初步的兴趣。在与潜在资助方沟通的过程中，民间组织至少需要做到以下工作：

1. 时刻瞄准资助方需求。别把自己的事业当作神圣的，一定要关注对方的需求，并将对方的需求潜移默化地纳入自己与其筹资对话的语境中；

2. 明确资助相关的负责人。负责人一定是有能力的，同时如果与中国的部门谈，最好职位等也对等；

3. 充分展现自己的能力。民间组织给潜在资助者的印象将决定是否会被信任，因此机构能力的展现是至关重要的。资助者不会将钱交给一个他觉得没有能力胜任的人，他也需要有所收获。

案例8：小母牛的筹资故事

设立专家团队——我们找很有影响力的人物来组建我们的顾问委员会也好，理事也好。因为我们没有全国性的机构就不好叫理事会，我们现在是顾问委员会。现在我们已经找到了像中国民营企业家协会的理事长，他来做我们的名誉主席。毛振华，中诚信集团的老总，它是中国人民大学经济研究所的所长，来做我们的顾问委员会的主席。还有其它委员汪朝勇，汪朝勇做投资那一块，也蛮厉害的，另外像招商局的、达能、多美兹他们的头进入我们的顾问委员会。还有其它更有影响力的企业家，我们也希望他们能够进入到这个顾问委员会。

确立自己的优势和定位——朝鲜在1995-1996年遭受了很大的洪灾，整个国际社会都在向朝鲜伸出援手“小母牛”也不例外。朝鲜的洪灾救助委员会还有朝鲜驻联合国大使找到“小母牛”，“小母牛”就有这个意愿涉及到一个援助朝鲜的项目。这个项目因为美国不可能直接给援助，他们没有这个外交关系，就说加上中国，“小母牛”总部的中国分布，朝鲜方面接受，我们就想成为一个联美援手，一个中间的角色。

建立筹资队伍和合作伙伴——管理方面，内部要设立筹款人，建立筹款团队，我们现在在成都，原来只是负责交流和发展，支持总部和香港筹款，现在要变成主动的去建立这个相应的体系、团队，主动的跟企业家包括政府、基金会建立联系来筹款。这个内部的治理管理方面，营销渠道的打造和我们的筹款平台。筹款平台是民非呀，民非严格来说没资格筹款，但是通过跟（27：31）搞了一个基金，可以在上海筹款了；在北京跟小基金会我跟他合作之后有一个平台可以做筹款。现在跟你们也在谈，你们跟扶贫基金会有这个协议的，项目上我们可以合作，做社区的扶贫，另外在筹款方面，我们是不是可以用扶贫基金会的平台，但是这个还没有谈好。

与资助方预热的方式——我们做了一些活动，我们去年自己做了一个联谊活动，是在千禧酒店做了一个活动，就是联谊“小母牛”下午一个论坛，晚上一个晚会吧。效果呢，严格来说不是太好，我们去年又在上海搞了一个活动，慢慢去推展。我们前不久跟上海的华商大会去洽接合作，他们给我们一些时间去宣传，那个效果还不错，成本又很少。

第五章 项目管理

在中国“走出去”的战略大背景下，中国民间组织应该更多思考符合机构使命的项目理念，创新援助的方式，使选择的海外项目能真正为国家全球战略服务，符合本机构的使命，并能给当地社区带来良性变化，尽量减少海外项目的政治、社会、环境及经济风险，使项目实现可持续发展。

一、项目设立原则

选择合适的项目落地，首先需要确立项目设立的基本原则。以中国民间组织“走出去”的经验而言，在“走出去”的过程中，会遇到很多问题，有些问题单靠民间组织自身不能解决。如中国现有民间组织有所涉猎的亚非拉国家和地区，有些国家一旦出现国内政治局势动荡，其国内的政治波动就会直接影响到对华政策，进而影响到中国海外企业及民间组织，有的直接导致海外项目的流产或终止。对大多数民间组织而言，风险控制是海外项目设立最重要的环节，而不可控风险则是民间组织“走出去”最大的挑战之一。而对于这些地区所面临的项目设立风险，有些学者，如全球环境研究所金嘉满所长，认为不能单靠一家民间组织去承担，而应该考虑由研究部门、专业人员承担大量的研究工作，把潜在的风险告诉民间组织，同时找到规避风险的办法。另外，不管是从事教育、医疗还是社区建设，对于设立海外项目，中国都应该有一个整体研究，站在南南合作的大框架下，在民间机构之间形成合力，共同推进研究，知道哪个领域有机遇，什么文化适合或者不能融入当地发展。同时，我们还应该充分利用民间组织的海外网络，中国红十字会、中国民间组织促进会、中国小母牛等机构的经验表明与当地民间组织建立合作关系能有效起到风险杠杆作用。根据中国民间组织“走出去”的经验及国际机构的海外项目经验，我们提出海外项目设立原则是：

1. 站在全球角度观察问题，找到舆论热点及问题所在；
2. 考虑中国外交大局，对国际局势进行分析和把握；

3. 符合国家的外交政策，考虑民间需求；

4. 遵循本土化原则，与相关利益方进行充分沟通，确认项目设立符合多方利益，并能充分利用当地资源；

5. 充分考虑风险管理及提出防范措施。从履约风险、国别风险、政治风险、筹资风险、市场风险、管理风险、汇率风险等几个维度做出相应评估；

6. 正确定位，充分认识本机构的优势劣势。

二、组建项目管理团队

在明确项目设立的系统外风险之后，民间组织“走出去”项目设立从组建有力的管理队伍开始。海外援助工作有可能是民间组织直接参与的，也有可能是委托其他单位来执行的，因此管理的模式可能多种多样，多种主体管理的模式导致了民间组织海外项目的复杂程度大大增加，选择满足当地需求而且符合本机构能力和风险控制水平的项目尤为重要；同时，海外援助工作面临语言、文化的障碍，因此遵循援助管理本土化的原则极为重要，中国民间组织促进会的海外项目经验表明，选择合适的当地合作伙伴可以极大减少各种风险，以有效的方式推进。

海外项目设立的流程应该包括：

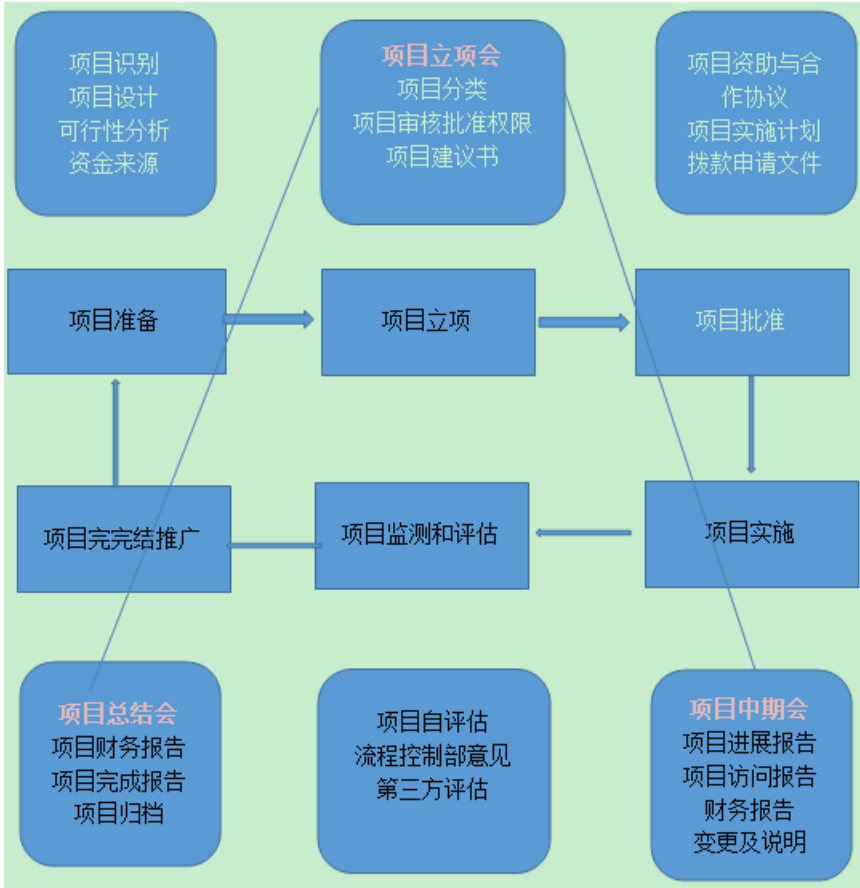
1. 成立项目管理委员会：选择熟悉筹资、国内项目管理以及海外援助的工作人员成立项目管理委员会，保证管理委员会成员的多样性；

2. 建立专家咨询团队：专家团队可选择恰当的中国驻目标国大使馆工作人员、多边组织的工作人员、目标国中方企业的相关负责人、目标国相关领域的 NGO 工作人员、目标国发展领域的相关研究人员、国内相关领域的研究人员；

3. 组建项目管理团队：根据业务需求确定管理方式，比如与海外机构合作、由多边组；组织托管、自建团队等，要注重管理团队的本土化，同时也要保证管理团队能够理解项目的意图。

三、项目周期管理

一个理想状态的项目管理周期有如下几个步骤，在设立海外项目时，应考虑到各个环节都处于可控状态。



项目流程图

四、项目立项

项目立项是成功实施项目的重要阶段。这个阶段需要做大量的前期准备工作，精心设计项目，并进行严格的可行性评估。

1. 项目识别阶段

项目立项前也有项目识别的指导性方案或者原则。至少包括以下几方面：

1) **项目的可持续性原则。**为保证项目的前瞻性和延续性，民间组织在制定项目时应

当制定战略规划，以确保项目识别符合长远规划的需求。

2) 战略规划延续性原则。在每个战略周期结束前，指定相关负责人起草下一个战略周期的战略规划。

3) 战略规划至上原则。

2. 项目设计

1) 信息采集与分析

在项目设计阶段，民间组织需要收集与项目定向和定位吻合的相关信息。信息采集的方式有：问卷调查、访谈、见面会、已有的目标国规划、各类援助和项目资料和数据、互联网、图书馆、咨询机构及专家，另外还可以向合作伙伴寻求相关的资料和数据等。

此外，对信息应做深层分析，得出合理的分析结果和基本判断，为项目建议书的起草提供可靠的依据。任何项目设计方案都不会尽善尽美，关键要找到一个平衡点——设计既要考虑可行性、有效和风险，又要能保证项目在预算范围内保质保量完成。

2) 起草项目建议书

项目建议书至少包含但不限于如下内容：项目背景、项目总目标、项目预期产出、项目活动及时间表、项目组成员、项目预算、项目评估等。为了更好吸引资助方，除了考虑以上综合因素外，所撰写的项目建议书必须：

- 符合机构的宗旨、使命和价值观；
- 传达的信息简洁明了、富有吸引力和独特性；
- 所关注和提出的问题很有价值；
- 与潜在资助方的资助目标、资源范围及优先选择吻合；
- 了解潜在资助方所要求的项目申请提交时间、申请格式及项目评估标准；
- 综合而全面。

也就是说，项目建议书应让资助方了解以下信息：

- 该项目的价值所在；
- 项目的潜在影响，谁是受益者，他们如何受益；

- 项目的创新性，对现有假设或判断有新的意义；
- 项目的目标具有逻辑性；
- 实施方法详细、适当、可行；
- 项目执行方的能力和影响力；
- 项目实施过程中可以利用的资源，潜在的困难，如何克服；
- 深思熟虑、与预期目标及实施方法吻合、合理的预算。

3) 项目可行性评估

项目可行性评估阶段在整个项目周期中至关重要，它决定项目申请是否合理、有效，它从项目的总体战略意义和执行来判断项目的可行性，即所申请项目的操作途径、项目活动及预算是否能实现所提出的项目目标。该阶段应相对具体地明确项目建议书中所涉及的内容。

可行性评估需要时间和资金的投入，需要对它进行很好地管理。虽然各个项目的可行性评估内容不尽相同，但是以下几点多数是重要的：

- 考察所有可能的实施项目的方案；
- 清晰理解有关项目的问题；
- 获得足够多的信息，可以对各个方案进行对比；
- 明确项目准备实施的路线。

可行性评估必须建立在对影响项目成败的因素的理解之上，包括：市场状况、信息、财务、风险等。进行可行性评估包括 5 个步骤：

- 组建评估组；
- 确定评估内容；
- 引入外部专家；
- 为可行性评估做出计划和进度安排；
- 进行评估，提供评估结果。

案例 9：中国青少年发展基金会如何设立海外项目

中国青基会选择海外项目的基本原则有三条：**首先，关注需求，锁定符合机构使命的项目领域。**希望工程一直关注的领域——贫困、教育和青少年三个维度的交集，非洲在这个名单里排在第一位，是最弱勢的地区。八十年代末九十年代初做希望工程的时候，中国很多地方是赤贫的情况，交不起学费、辍学的情况比比皆是，与当今非洲很多家庭类似。**其次，考虑项目的可持续性。**非洲南北差异比较大，青基会也没有选择最贫困的地区，而是选择在更有可持续发展空间的东非，这与机构的定位和能力相关，也和项目的可持续发展有关。以青基会一家民间组织的能力并没有办法解决所有的问题和最严重的问题。而东非在非洲是二线国家，除了经济发展最好的南非等国家的，稳定性高一些，社会、经济发展水平居中，能够保持国家的正常运转。在非洲内部的选择里也相当谨慎，是带有实验色彩的决策。**第三，关注项目风险管理。**在控制机制方面，目标国和外来民间组织合作的经验远远高于青基会在非洲的经验，他们应对全世界 NPO 的经验非常多，而青基会在非洲的经验是零。为了解决这个问题，项目启动前，青基会由秘书长、筹资部、海外部等组成的项目团队亲自前往非洲开展调研，广泛接触了非洲各界人士，包括中国驻当地使馆、中资企业、当地 NGO、贫困地区的学校等，探讨怎样把项目落地。在经过详细调研后确定了以项目成效为导向，既对捐款人负责，同时也追求透明、公正、社会影响力等目标。在这样的情况下，青基会决定调研的结果是在中国做好彩钢板房，运到非洲，建造板房学校。通过这种方式，保证了施工方的专业实力，有效控制风险。其次，非洲项目的管理沿用国内这一套长期形成的管理制度，后期通过当地使馆的支持，解决一些敏感问题。通过前期、中期、后期三个环节保证海外项目的安全性，降低风险。

五、项目实施方法

1. 确定实施项目的合作对象

项目在国内外的开展也面临一系列挑战，其中与谁合作才能够提升效率和效果以及可持续性显得尤为重要。确定项目实施主体对项目实施极为关键。在项目实施中，需要注

意以下事项：

1) **目标国的治理大环境中谁在从事援助工作。**识别这点极为重要，比如去赞比亚，和当地的 NGO 合作极为重要，而去柬埔寨，则相反，和政府合作显得更为重要；

2) **目标国谁和项目的实施相关。**除了识别目标国治理大环境外，识别项目设计、实施、监测、评估、推广等环节的相关利益主体并促进他们的参与也极为重要；

3) **寻找项目实施的微观单元的传统规范制定和执行权威，比如社区已有的权威、部落已有的权威。**如果将这些关键人物作为合作对象，能够将项目的推动起到事半功倍的效果；

4) **识别哪些主体可能对项目起到正的作用，哪些主体可能起到负的作用；**

5) **明确项目设计、实施、监测、评估、推广阶段的各类合作对象。**

为此，在项目实施的过程中，通过相关利益主体分析来管理项目显得极为重要。项目实施前，应该将各类专家和工作人员召集在一起，围绕上述问题开展相关利益主体分析。民间组织也可以采用以下矩阵进行识别（工作人员也可以根据项目的具体内容，对下表分析的项目进行扩充）。

相关利益主体分析表

项目环节	相关利益主体	起到的作用 (正、负)	对项目正或负作用的影响强度	对项目的重要性 (评分)
项目的设计				
项目的实施				
项目的监测				
项目的评估				
项目经验的推广				

总之，选择海外项目实施机构根据各个民间组织海外项目的不同可能略有差异，如中国民间组织促进会总结出“海外项目实施机构的选择主要包括十个方面：1、民间组织的社会信誉度；2、民间组织的资金规模；3、民间组织的专业特长；4、民间组织开展国际合作的业绩与经验；5、民间组织专业人才情况；6、民间组织现在的合作网络和合作

伙伴情况；7、民间组织参与联合国系统、与其他国际民间组织合作情况；8、民间组织与政府部门的合作关系情况，执行政府项目的情况；9、民间组织与其他国家民间组织合作和项目执行情况；10、民间组织执行能力综合分析。”

2. 评估项目实施的内容

无论是项目已经设计好了实施手法还是未设计好实施手法，评估项目实施的内容是做好项目管理的基础，而且有利于优化项目实施手法。项目实施的内容重点是为了确定实施内容的特征，而实施内容通常最主要会涉及到项目的资源，因此重点需要评价项目实施资源的特征。在项目相关资源的管理中，有两种影响制度安排的项目相关资源特征很重要，一个是排他性，一个是消费特征。

排他性是指是否容易控制个体或者群体获取项目相关资源的能力。排他性又受很多因素决定，主要有：

1) **监管资源的成本高低。**如果成本高，那么排他性就越低，如果成本低，那么排他性就高；

2) **与资源的距离。**这实际上也属于监管成本内容，如果距离越远，通常资源的拥有者监管到资源的可能性就越小，被别人偷取的可能性就越大；

3) **没有资源管理和利用权力的人是否有能力获取资源。**如果资源的获取对专业的知识、技能或者资本等条件的要求越低，那么资源的排他性就越低。

消费特征是指当消费项目相关资源后，项目相关资源量将减小还是增加或者稳定保持不变。如果资源量减少，那么对这种资源的使用会影响别人对资源的使用。在项目相关资源管理中，对资源的消费特征识别时需要识别以下内容：

1) 所管理的项目相关资源是否生产满足人们生产和生活或者动物生活的需要；

2) 当一个人获得项目相关资源的产品，那么别的人是否能够可以获得同样的内容，也就是说项目相关资源产品在量上是否减少；

3) 项目相关资源是否还提供各种生态服务，如防风固沙、水土保持、清洁空气等等；

- 4) 项目相关资源所生产的产品是否具有公共性，如“一人栽树，万人乘凉”；
- 5) 资源的产品是否同时兼备已上各种功能。

排他性特征对人的行为可能产生重要的激励。一般说来，如果排他性越强，那么拥有资源权利的人就更可能从资源中获得稳定的收益，因此在也更倾向于保护资源或者对资源的生产进行投资；反之，则会影响资源权利拥有者对资源的保护和投入。消费特征也同样具有对激励的正面影响和负面影响。一般而言，个体从资源获取的收益会因为别人的获取而减少时，个体更倾向于保护资源；但当大家都是利益共同体时，在遇到问题时，个体往往会认为别人会保护而出现推卸责任的现象，从而出现公共资源无人管理的情况。

排他性特征一般跟项目相关资源的权属有密切关系。通常私人物品由于物主能够有效控制私人物品的生产和收益，所以排他性较高；而对于产权不明确的物品则会因为缺乏有效控制的机制而排他性较低。就权属的类型划分来看，一般可以划分为：私人物品、共有物品、公共物品。一些物品还通过交易直接体现了其经济价值，一些学者在说明资源特征的时候也对其进行了区分，如奥斯特罗姆（Ostrom）。下表是结合权属划分后对拥有排他性和消费特征的常见资源类型举例。

拥有排他性和消费特征的资源类型列举

		消费特征	
		因使用而减小的特征	对资源有共同的利益
排他性	高	私人物品和服务： 慈善救济物资、收集的燃料、建筑木材、药材等。	收费物品和服务： 收取门票、提供各种野外游乐的自然公园等。
	低	共有物品和服务： 牧场、落在地上的水果、区域范围内的野生动物，湖里的鱼等。	公共物品和服务： 空气、环境质量、森林、水资源等。

上述的特征最终会影响到项目实施的具体方法。

3. 评估项目实施的方法

现有的项目实施方法表明，参与式方法是目前项目实施的成功的关键。虽然参与式也存在“精英掠权”，也有各类批评的声音认为参与式效率低下，但从已有的结果来看，这些批评均不足以掩盖其成功并获得民众认可的成绩。现有的经典模式主要是以社区为主导、以社区为基础或者共管等模式，其将项目所直接涉及的民众视为项目实施的主体是最为典型的特征。另外，各类公益项目也越来越倾向于结合市场化的手法来实施项目，比如小额信贷、慈善超市等。

在实施过程中需要注意以下要点：

1) 识别当地的最低一阶群体单位（比如社区）的社会资本情况。如果项目区社会资本高，那么采取以社区为基础和社区主导的方式实施的成功率越高；

2) 识别项目是否涉及社区之外的利益主体的直接利益。如果涉及，那么采用共管的方式较为恰当；

3) 识别以公共管理还是私有化的方式实施项目。结合上述表格分析的结果，以社区为基础和以社区为主导的方式通常是针对公共物品或者共有物品实施。对于收费物品和服务、共有物品和服务以及公共物品和服务均可以采用社区为基础和社区为主导的方式，而私人物品和服务最好采用私有化的方式来实施，这样有助于提高效率，降低交易成本。在实际操作中也有两者结合的例子，比如小额信贷，其也属于私人物品和服务，但实际上由于离开小群体联保以及社区后，则会因为信息不对称操作难度大，因此在实施的时候创新性地利用社区为基础或社区为主导的模式则更为可行。也有很多成功的项目，其为了提高社区的社会资本或者集体行动能力，将援助的资源视为项目区的集体资源下方的项目区，并推动以社区为基础或者社区为主导的项目；

4) 识别项目区实施项目的资源是否可以用市场为导向的方式来实施。评价的基本标准可以根据项目区资源的排他性高低和资源对外价值的大小来操作。

适应以市场为导向的项目资源特征

排他性高	不适应市场为导向的方式	适应以市场为导向的方式
排他性低	不适应市场为导向的方式	适应以市场为导向的方式（但需安排好产权和利益分配机制）
	资源对外价值小	资源对外价值大

六、建立项目监测和评估体系

1. 项目监测

项目监测的主要目标是保证项目实现预期目标，同时良好的监测也是为了及时回应资助方，同时也可以为中期评估和终期评估做好前期的资料储备。大部分民间组织在项目实施的过程中通常围绕项目实施的逻辑框架展开监测。然而这将项目局限在项目目标的实现情况上，往往忽视了项目目标实现的支持内容。

借用平衡计分卡，可以将项目监测分为四大模块：1）财务监测模块；2）相关利益主体监测模块；3）项目内部管理监测模块；4）项目人力资源监测模块。这四大模块可以较好地弥补项目监测只关注结果监测而忽视结果的支持体系监测的缺陷。当然民间组织的监测部门也可以进一步深化、创新，将监测做得更为有效和规范。

1) 财务监测模块

财务监测主要是掌握项目实施的财务效率，同时通过监测掌握下一阶段的资金调整 and 安排。财务监测重点监测以下几方面的内容：

a) 资金投入的回报情况。重点要关注财务资金安排在不同的子项目中直接带来的效益。另外还要关注安排在不同项目中的成本费用，并掌握是否有进一步降低的可能；

b) 资产的利用率。重点关注项目所购置的资产以及项目所涉及的资产的利用率（比如周转天数、净资产的周转情况、资产投资的收益率等），其目的总体是为了提升资产利用率和可持续性；

c) **控制合理的财务安排结构。**重点关注项目所涉及资产的结构，比如项目购置固定资产和支持流动资产的比例等。

2) 相关利益主体监测模块

相关利益主体是否获益和满意是项目成功的关键。关于相关利益主体的监测重点可以从获益情况、满意度、项目的影响范围大小等来监测。

a) **获益情况。**重点从成本和收益的角度来监测，当然这里的成本和收益不单指现金，也包括其他投入和回报；

b) **满意度情况。**监测时可以使用 KAP（知识、态度、行为）等方法将满意度进一步细分，由此监测相关利益主体的认知进度；

c) **项目影响的人群范围。**大部分项目的实施通常希望扩大影响，带动更多的人群参与，因此监测需要关注影响人群的规模。

3) 项目内部管理监测模块

项目内部管理直接会影响到项目执行的成效，因此监测不可忽视项目内部管理情况。至少有以下方面需要关注：

a) **内部创新能力。**项目内部的创新能力主要监测项目实施过程中创新的手法和和技术情况，这些信息不仅可以为了提升项目管理，同时也是为了寻找项目亮点以备宣传之需；

b) **工作人员与相关利益主体合作的能力。**重点监测工作人员合作的相关利益主体的部门是否齐备，相关利益主体对项目和工作人员是否满意；

c) **工作人员开拓业务的能力。**此环节实际上也是监测工作人员对项目发展趋势的敏感性。重点监测工作人员对旧项目问题和改进措施的看法，以及对新业务开拓的可能；

d) **项目工作人员资源管理链条的管理水平。**项目资源存在内部的供应链条，冗杂的供应链条会影响项目实施的效率，因此此环节重点监测项目内部各部门围绕项目资源管理的时间效率和质量效果；

e) **项目内部管理水平。**重点监测档案管理、人力资源匹配情况、财务管理情况、绩效考核情况等。

2. 项目评估

项目评估重点遵循项目设计中的逻辑框架展开评估。项目评估通常是由第三方执行，由于第三方的专业性和旁观者特点，第三方往往能够发现项目执行者难以发现的内容。但是，第三方开展良好的项目评估的前提在于了解项目的具体情况，也需要项目执行方认真告知其意图，否则容易出现第三方评估的内容和项目其实毫无关系。项目机构在开展项目评估时需要注意以下要点：

1) **清楚地告知第三方项目设计的逻辑框架；**

2) **提供给第三方项目评估报告框架；**

3) **提供给第三方良好的监测记录档案；**

4) **提供给第三方已监测到的亮点和弱点；**

5) **要求第三方使用定性和定量的方法，同时重点使用参与式方法。**单一的定量方法会失去很多项目信息，比如分析项目对项目参与的当地机构的影响，问卷信息远不如案例信息来得生动；

6) **要对第三方的评估方法、评估内容和评估过程进行监测；**

7) **要求第三方评估的专家，最好有国内专家和目标国专家参与，以对比发现项目更实用的一些价值。**

七、项目总结会

项目总结会是项目管理流程上最后一个环节。

1. 项目完成报告

1) 项目实施和评估过程完成后，项目负责人要编制项目完成报告；

2) 项目完成报告应当在完成后提交负责本项目的项目官员,并由各方保留在项目档案中;

3) 项目完成报告的审核与批准权限需要有相关规定。

2.项目文件归档

1) 所有项目过程中产生的正式文件,以及有必要保存的非正式文件,都应当妥善保存和归档;

2) 需要归档的文件包括项目文件、财务文件及其他相关文件;

3) 文件归档应当由行政官员在项目完成之后进行;

4) 合作伙伴所保存的项目文件应按项目档案管理相关规定进行。

案例10: 小母牛关于项目管理的经验介绍

从小母牛中国与朝鲜建立项目合作关系的经验而言,考虑三个方面:一、合适的切入时机。即朝鲜遭遇洪灾,急需紧急救援,而当时大部分国际援助没有很好途径进入;二、恰当的对接项目管理部门。小母牛中国提出在执行与朝鲜的海外项目时,希望朝鲜的洪灾救助委员会下面必须安排一个部门,即农业部、农场局下面一个机构直接和小母牛中国联系。三、专业的项目前期评估。在大体分析中朝双边形势之后,小母牛中国跟朝鲜进行了详细谈判,对朝鲜方面提出需要得到项目的基础信息,包括必须要有详细的农户、社区的情况,受灾情况、准备怎么样去帮助。随后,小母牛中国核实朝鲜提交的项目实施的基础信息,否则朝鲜单方面说困难,小母牛中国不知道详情是不行的。

项目实施方式

多数的项目小母牛中国都是比较成功的。中国扶贫基金会江西招标的项目,小母牛中国不光设计得好中了标,后来实施得也很好的,得到了国务院扶贫办的认同。2006年,采用了参与式的方式来执行政府分配到村里的整村扶贫资金。因为如果用参与式

的方式，可以让老百姓自己来制定当地的扶贫重点方向。

项目管理和监测

项目管理是怎么样，流程是怎么样，如何进行，这些都有详细的要求。从选择潜在的伙伴做社区规划，然后社区规划当中哪一部分再组成项目方案，用项目方案找资金，资金到位之后再实施项目，项目实施之后定期的农户做自我总结与计划，每三个月一次，然后看最后是否达到小母牛所希望的三层影响。一个是物资层面的，增加多少收入，怎么样改善生活，怎么样发展生产，包括支持孩子上学，改善住房条件等；第二个层面是精神层面，当地社区居民的态度是否改变，是不是变得更加积极乐观？这个方面也要看互助合作是不是加强了；第三个层面就是社会层面的影响，如果这个项目在物资层面和精神层面效果都很好，那当地的政府和其他的机构是不是来学习和复制？

后 记

受亚洲基金会资助，中国扶贫基金会组织编写了《中国民间组织走出去操作手册》。课题组负责人陆波先生是新加坡世界未来基金会理事兼秘书长、北京师范大学社会发展与公共政策学院非营利组织管理专业博士；课题组成员向颖是中国青少年发展基金会流程控制部主任、中国农业大学人文发展学院农村发展专业硕士；课题组成员郭婷是《中国发展简报》副主编、北京师范大学社会发展与公共政策学院社会政策专业硕士。编写工作开始于2013年底，至今历时一年半，先后有数十位专家参与过手册内容、章节大纲的策划，书稿评审等环节的工作；有十余家国内、国际民间组织接受过课题小组的采访并提供了宝贵的经验。手册的最后问世，凝聚了活跃在国际舞台的国内国际民间组织领导人的胆识、智慧和宝贵经验。

《中国民间组织走出去操作手册》的第一、第二章由郭婷执笔完成；陆波设计整体篇章结构，执笔完成了作者前言和第三章；向颖执笔完成第四、第五章；清华大学公共管理学院教授、博士生导师邓国胜为手册写了序；中国扶贫基金会国际部主任伍鹏对全文做了统稿，并对部分章节的内容进行了删减与补充。

手册撰写过程中，中国妇女发展基金会秘书长助理兼综合办主任南静、海南成美慈善基金会秘书长刘英子、VSO中国首席代表陈婉芬、中国红十字总会国际联络部部长张明、全球环境研究所主任金嘉满、中国青少年发展基金会副秘书长杨晓禹、中国国际民间组织合作促进会秘书长黄浩明、中国小母牛组织国家主任陈太勇、国际救助儿童会（英国）北京代表处的首席代表毕雅女士等接受过课题组的采访，分享了他们多年来的实践经验，在此，特向诸位表示衷心的感谢！

感谢陈一梅、邓国胜、黄浩明、张明、付涛、严石、季琳等专家在百忙中抽空参加手册评审会并提出的宝贵意见和建议！

感谢国际美慈组织同意分享“设立海外办公室工作清单”，该清单已作为附件收入本

手册。

亚洲基金会负责此项目的官员周太东、陈婉婷始终关注手册的编写工作，并给予许多中肯的意见和建议，在此也表示感谢！

感谢中国扶贫基金会副会长王行最和副秘书长陈红涛在手册编写过程中给出的指导意见，感谢国际发展部伍鹏、吴淑君、林媛、文致远，志愿者麦琪、刘东梅在组织和协调手册编写方面付出的辛勤汗水！

中国民间组织走出国门，尚属新生事物，我们希望这本册子能够在实际操作方面为大家提供最初步的帮助。当然各国的情况会有不同，由于我们还缺乏足够的经验，这本册子很难做到面面俱到，有不足之处，敬请谅解！

中国扶贫基金会

2015年4月

附录一：国际美慈组织设立海外办公室工作清单

海外办公室工作清单，是设立新的海外办公室时，强化办公室执行系统的实用工具文件。该工作清单对评估海外办公室的各项工作是否到位也非常有帮助。

海外办公室工作清单涵盖了设立一个海外场办公室的大部分活动。但是在不同现实环境条件下，并不是所有文件都是必须的。工作清单是根据功能而不是重要性来排序的，所以排在前面的并不代表是最重要的。员工要根据具体环境决定各项工作的重要性。

建立高效的行政、后勤、财务和安全操作程序的重要性，无论如何强调都不为过。这些程序对于获得高效的项目周期管理非常重要的影响。

一、行政方面

1. 保证员工人手一本《海外办公室行政管理手册》

（一）人力资源

2. 指定负责人力资源管理的员工
3. 聘用合格的本地律师
4. 请本地律师审查人力资源管理程序
5. 请本地律师审查人力资源相关表格和文件
6. 根据本地条件和法律，修改人力资源文件
7. 获取本地劳动和税务法律文件
8. 按程序培训人力资源员工

（二）招聘

9. 明确人力资源需求：专业、国籍
10. 印制和散发/使报名表易于获得

11. 通过招募程序，培训项目管理和操作性员工
12. 在招聘时，按照审批权限表培训相关的员工
13. 建立全球跟踪系统，对新员工执行 I&CC 程序
14. 建立员工工作文件包
15. 建立员工申请文件包
16. 本地律师审查工作协议和聘用协议
17. 寻找私人场所，面试应聘者
18. 招聘本地员工
19. 聘用专业人士与总部人力部门协调，准备办公桌
20. 建立总部本地项目活动介绍文件
21. 为国际员工建立职业定位档案
22. 设计员工在总部的职业定位和升职路径
23. 确保与所有本地员工签署合同
24. 确保与每位本地员工签署了岗位责任合同

（三）人力资源运行

25. 修改本地员工政策手册模版
26. 总部人力资源部审查本地员工政策手册
27. 本地律师审查本地员工政策手册
28. 翻译本地政策手册
29. 确保所有员工了解人事政策：国际员工和本地员工

30. 建立和保存本地员工人事档案
31. 确保人事档案保存在易于撤离和免于损毁的地方
32. 收集员工签署的确认获知本地员工政策手册
33. 收集员工签名的紧急联络信息
34. 收集员工签署的团队协作承诺书
35. 收集员工牵手的采购行为规范承诺书
36. 收集员工签署的雇佣利益冲突承诺书
37. 确保人事档案的保密和安全
38. 建立员工花名册
39. 发放工作证
40. 建立终止聘用员工的程序
41. 指定保管和负责人力资源办公室钥匙和文件的员工

（四）薪酬福利

42. 开展工资和薪酬水平调查
43. 建立工资档次
44. 建立和公布工资增长政策
45. 研究本地员工健康保险的种类
46. 建立福利一揽子计划和福利总结
47. 本地律师伸长福利一揽子计划
48. 建立假期跟踪系统

49. 建立审批和协调员工未来假期的系统
50. 建立和发布假期安排
51. 确保使用了时间表
52. 建立协助财务发放工资的系统
53. 建立休假累进跟踪系统

（五）人力资源开发

54. 为本地员工制定绩效管理系统
55. 对员工进行绩效管理培训
56. 建立员工使用期和年度考核跟踪系统
57. 确定本地员工的培训需求/建立培训计划

（六）办公室管理

58. 排定员工定期例会日期
59. 建立本地联系名单表
60. 建立档案名录/确定项目和办公文件位置
61. 重要文件保存在防火的保险箱（例如注册文件）
62. 识别撤离时要携带的敏感文件
63. 将敏感文件保存于便携式文件箱（易于销毁）
64. 确保所有员工能进入电子图书馆（包括本地员工）
65. 确定和发布办公时间
66. 印制名片——英语和本地语言

67. 在本地印制宣传材料
68. 制作办公用章
69. 制作定期办公用品采购单
70. 制定办公用品使用和采购政策
71. 办公用品登记造册
72. 制定本地出差管理办法
73. 制定电话使用办法
74. 制定电话记录制度
75. 对员工进行本地办公室相关制度的培训
76. 建立内部邮件和信息沟通制度
77. 与快递公司签署协议，接受国际邮件
78. 制作反映员工是否在岗提示板

（七）办公设备管理

79. 与经理们开会，商定合适的办公场所面积
80. 确定合适的办公地点
81. 确定合适的办公用房
82. 确定合适的库房
83. 制定专人负责保管办公设施
84. 为房屋、办公室和车辆购买保险
85. 确保所有财产租赁合同已妥善保管

86. 确保妥善保存了房租支付凭证及建立了房租支付跟踪制度
87. 制定租赁决策分析表
88. 确保为所有设施提供稳定电源
89. 如可能，连接公用资源（如水、气等）
90. 确保水电、设备具有为机构扩充和频繁使用的能力
91. 制定水电气支付和支付跟踪制度；
92. 获得设施更新的许可；
93. 制定设施更新合同
94. 为未标记财产登记造册（如家具）
95. 所有钥匙登记管理
96. 为所有钥匙编号（每把钥匙唯一号码）
97. 保管好备用钥匙，统一锁在一个地方
98. 分发标记的钥匙给相关员工（签字领取）

（八）信息管理

99. 招聘和培训 IT 员工；
100. 设计计算机网络系统：有线或无线
101. 通过市场调研，确定可靠的 IT 设备提供商和技术支持
102. 列出电子设备购买清单：打印机、电脑、路由器等
103. 安装 IT 网络：有线或无线
104. 安装网络硬件

105. 确保所有设备有充足和稳定电源
106. 确保办公场所适合安放各类设备
107. 制定电子文档备份制度
108. 制定本地 IT 制度
109. 确保网络得到防毒和攻击保护（例如安装防火墙）
110. 确保没有使用盗版软件
111. 制定安装设备和服务器的保养计划
112. 制定检查制度确保各项规定得到执行
113. 建立电子邮件服务系统
114. 将所有软件安装 CD 盘和密匙保存在一个地方
115. 制定专人负责保管安装盘和密匙

二、财务管理

（一）总则

116. 确保员工人手一册办公室财务管理手册
117. 获得总部财务授权书
118. 制定财务授权书和授权撤销书登记管理制度
119. 制定各个办公室财务审批权限
120. 与各级解释财务授权级别和限制
121. 与国家主任审阅职责划分，并获得国家主任许可
122. 通过美国大使馆获得增值税免税证明
123. 向本地会计师事务所咨询，确保财务报告、税收、增值税、或其它财务政策符合本地法律法规

- 124. 设立全球跟踪系统，执行 IC&C 程序
- 125. 为每位新员工进行财务管理办法和相关程序的培训

（二）财务人员配备

- 126. 制定财务部门管理构架
- 127. 招募出纳
- 128. 招募财务主任或财务部助理
- 129. 根据项目规模，招募其它财务人员
- 130. 审查和调整岗位描述，确保职责划分清晰
- 131. 对财务人员进行所有财务管理办法和程序的培训
- 132. 为财务人员配备专用计算机

（三）现金流管理

- 133. 与项目经理协商讨论制订现金使用预测表
- 134. 提交每月现金使用预测报告
- 135. 按需求提交银行转账申请给波特兰总部和爱丁堡总部
- 136. 制定分支机构现金管理办法（现金帐或者预付款）和支付程序
- 137. 领取多方现金预付申请表
- 138. 设立预付现金使用记录表
- 139. 制作操作性支出报告表
- 140. 制定专人负责管理预付款并进行预付款使用办法和程序培训
- 141. 开展所有本地货币兑换政策的调研

（四）银行

- 142. 根据总部政策设立银行账户
- 143. 按照总部政策，制定帐户签字授权办法
- 144. 到银行订购支票和确认转账程序

145. 与银行确认国际汇款程序（中介银行、SWIFT 号码等）
146. 填写完成银行数据表
147. 完成每月银行对账
148. 建立银行往来档案
149. 在没有银行系统的地方，寻找其它合适办法（总部兑换全球货币或者本地现金兑换商）

（五）现金管理

150. 制订本地办公室现金管理办法和相关程序（现金处理时间，最大和最小现金预留额度，最高现金支付限额等）
151. 购买保险柜，指派专人管理保险箱钥匙
152. 购买小额现金保险箱，建立合理的现金提取和回补办法
153. 制定本地现金收据
154. 制定现金清点频率，按规定执行清点工作
155. 如果需要，购买点钞机
156. 预估紧急情况下的现金需求

（六）薪酬管理

157. 制订本地人事档案收集、更新办法，从人事专员处获得出勤表
158. 获得本地员工管理手册，将与工资相关内容整合进去（付薪日期，补贴等）
159. 建立国际员工薪酬预支办法付薪日期表，并告知国际员工相关预支工资的政策；
160. 制作本地员工工资条
161. 建立并保管好本地员工的工资银行帐号
162. 调研和制订向相关政府部门支付雇员扣缴费用或雇主税或社会基金费用
163. 制作员工出勤表，培训员工使用办法
164. 按月提交总部每月工资确认表

165. 按月提交总部国际员工工资分配表

(七) 出差管理

166. 从行政部获得本地出差管理办法

167. 领取多人出差申请审批表/多人旅行许可/现金预支表并建立跟踪档案

168. 复印出差花费报告并对员工进行出差财务管理和程序培训

(八) 会计制度

169. 与总部财务制度保持统一

170. 开始设立现金和银行分类帐户，分配记帐代码

171. 设立 MAS90 国家总账科目，或从总部财务部获得设帐科目

172. 设立 MAS90 的 HQR 和 EDR 分类帐，或获得目前使用帐

173. 修订财务人员管理办法，培训员工使用

174. 预订多用途发票，建立发票登记制度

175. 修订入账凭证，建立凭证登记制度

176. 为每个办公室建立每月结算制度

177. 开发工资帐户

178. 开发按月应付福利表（解雇费是应付福利，而加班费不是应付福利）

179. 制订国家费用分担本地管理办法

180. 建立资金池帐户和费用分担工作表

181. 制订合同与租赁登记表和支出记录与安排表

182. 设立帐户平衡表（现金、银行帐户、预付款、保证金和应付费用）

183. 指定专人负责向总部报送财务报表

184. 建立每月财务结算档案

185. 建立电子档案备份程序

赠款管理 >>>>

186. 建立赠款档案，打印和阅读所有赠款协议；
187. 阅读和保存每笔赠款的捐赠条款；
188. 阅读和保存总部针对各类捐赠条款的快速指南；
189. 与项目经理在赠款项目启动前讨论清楚每笔赠款要求，现金计划和报告需求等；
190. 从总部财务部获得费用中心和预算代码；
191. 根据赠款建立财务管理报告表；
192. 获得预算建议的模板；

转赠管理 >>>>

193. 获得转赠协议模板；
194. 建立转赠档案，打印和阅读所有转赠协议；
195. 与项目经理一起设计转赠款项目财务检查制度。

三、后勤

(一) 采购

196. 阅读总部采购手册
197. 工作中确保遵守总部采购政策和程序
198. 必要时，设定紧急救援物资采购时限
199. 必要时，建立远程采购程序管理制度
200. 调整物资采购程序以适应当地情况
201. 调整服务采购程序以适应当地情况
202. 确定预借现金采购的合适人选名单
203. 根据矩阵式职责管理规定，会计和出纳的工作要分配好
204. 招聘当地采购官
205. 针对总部的采购程序对当地采购员工进行培训

206. 针对总部的采购程序对项目和支持人员进行培训
207. 采购人员知悉并在采购行为准则上签字
208. 确保总部员工在避免关联交易声明书上签字
209. 向相关许可方说明等级和限制
210. 使用全球跟踪软件和安装 I&CC procedures
211. 培训采购员使用全球跟踪器对账
212. 盘点当地资源和供应商
213. 搜集汇总首选供应商并建立数据库
214. 搜集相关免税、进口、清关的规定
215. 严格按照规定使用总部采购表格
216. 必要时翻译采购的表格
217. 复印已标号并填写的采购文件
218. 安装总部采购管理制度信息系统
219. 制作 MC PDMS 采购要求模板
220. 把空白的采购需求表发给需求人
221. 把电子采购系统使用者指南发给需求人
222. 把电子采购系统使用者指南发给采购部门
223. 建立突出的采购需求跟踪系统
224. 将采购文件与财务系统协调统一起来
225. 将分办公室采购手册分发给国家主人和高级经理
226. 将分办公室采购手册分发给每一个分办公室
227. 与项目员工定期召开采购计划会

（二）合同

228. 确保每个项目的合约化管理

- 229. 调整服务合约的签署程序以适应当地情况
- 230. 准备空白的服务合约
- 231. 调整合约模板以符合当地特别规定
- 232. 与当地律师讨论、调整合约模板
- 233. 培训采购员汇编合同报告
- 234. 对采购员进行招投标采购培训

(三) 资产管理

- 235. 阅读总部资产管理手册
- 236. 将资产管理责任划分到员工
- 237. 对采购员进行涉及财务制度资产管理培训
- 238. 对项目人员和支持人员进行资产管理相关的培训
- 239. 员工自己熟悉掌握总部资产管理软件
- 240. 严格按照规定使用总部资产管理表格
- 241. 领取总部资产标签
- 242. 对资产盘点造册
- 243. 对已盘点资产的采购文件进行归档
- 244. 登记所有资产
- 245. 对资产贴标签
- 246. 将设备分配给员工
- 247. 向部门主任搜集次要的月度跟踪信息
- 248. 对以分发的设备进行跟踪管理
- 249. 对报废资产的处理进行许可管理

(四) 仓储

- 250. 阅读总部仓储管理手册

- 251. 将仓储管理责任划分到员工
- 252. 选择合适的仓储地点
- 253. 管理仓库空间
- 254. 严格按照规定使用总部仓库管理表格
- 255. 建立仓储管理程序（包括）

物资接收

现货物资

途中物资

物资分发

物资盘点

数据管理 / 存档

报告

仓库监测

卫生维护日程安排表

- 256. 定期实物盘点

（五）车队管理

- 257. 阅读总部车辆管理手册
- 258. 制定国家项目车辆制度
- 259. 制定车辆私用制度
- 260. 制定侨民驾驶车辆制度
- 261. 雇佣专门人员管理车队
- 262. 考核培训司机，确保司机驾照备案
- 263. 协调项目人员支持部门在车辆需求方面的决策
- 264. 决定采购、租赁交通工具的可行性

265. 租车
266. 建立租金报告制度
267. 交通工具采购
268. 确保总部管理车辆
269. 为每台车建立档案
270. 为每台车配齐随车文件
271. 为车钥匙贴标签，建立专门钥匙保管制度
272. 为每台车配备标准设备
273. 车单/每台车登记造册
274. 在车内贴上相关标签和车的编号
275. 建立车辆使用跟踪制度
276. 车辆存放地点选择要合适，按照规定停放车辆
277. 燃料源和燃料获得方式的确定
278. 必要时，准备安全的燃料存储设备
279. 燃料采购和使用跟踪制度
280. 实行汽车消耗品采购和使用的跟踪制度
281. 建立车辆维护制度
282. 签订合同/与可信任的汽车维修商店签订首选供应商合同
283. 建立车辆维护开支跟踪制度
284. 卡车需求临时决定，租用卡车
285. 建立车辆安全清单使用制度
286. 侨民要有当地驾照
287. 确定安全形势路线、不可去地区，和回程时间
288. 建立员工行动在/不在车上的制度

四、通讯

289. 团队成员之间建立电话树（检查员制度）
290. 建立贴身伙伴制度
291. 实行通讯设备合法制度和许可制
292. 使用卫星电话和短信
293. 有电话传真的路上线路
294. 如果可以确保能使用手机
295. 使用最合适的电子邮件
296. 有通信地址
297. 建立通信员服务
298. 电话公布紧急救援号码
298. 对员工进行无线电使用培训
300. 在办公室安装网络设备和线路
301. 知道 UN、军方、警察和其他 NGO 的无线电波段
302. 总部使用的无线电收音机是专门制作的
303. 当地和国际广播的无线电波段实行许可制
304. 将无线电设备分发到员工
305. 将无线电呼叫标记分发到员工
306. 建立并分发总部员工呼叫标记清单
307. 无线电设备要进行资产管理
308. 所有通讯设备充电管理制度
309. 电话、电子邮件日志制度
310. 基地无线电操作员的聘用和培训
311. 基地无线电通讯日志和通知制度

五、安全

312. 确保员工人手一册员工入职安全守则

(一) 标准操作程序

313. 建立日常安全办法

安全日志

行动记录板

宵禁

值班制

每日颜色译码

314. 每周/月向员工和总部进行安全报告

315. 设立安全管理团队

316. 公布总部安全阶段

317. 建立世界/联合国安全阶段对比制度

318. 按月进行事故分析

319. 定期召开内部安全会议

320. 建立安全事故报告制度

(二) 准备和预防

321. 建立贴身伙伴管理

322. 团队成员之间建立电话树（检查员制度）

323. 获得当地地图

324. 建立安全工作的联系/取得安全情况简报

325. 参加定期的安全会议/获得定期的安全信息

326. 对办公室周围、侨民的居所的安全进行定期检查

327. 危险——风险分析

- 328. 在 UN 或者使馆的撤离/安全体系内登记注册
- 329. 聘用合适的人力负责住所、办公场所和仓库的安全工作
- 330. 必须对负责安全的人员进行培训
- 331. 确保安全工作人员能够及时通讯
- 332. 维护紧急救援人员联络信息
- 333. 建立并公布紧急联系人通讯录
- 334. 确保逃生设备的就位并保证其不过使用期限
- 335. 选定集合/过冬的安全地点
- 336. 确定地雷和非爆炸军火的存在和地点
- 337. 确定排雷机构的责任

（三）意外事故

- 338. 根据世界和总部安全手册建立健全计划
- 339. 建立撤离计划和项目关闭程序
- 340. 使用撤离后清单
- 341. 建立紧急情况下议定书和任务描述制度
- 342. 确保每位员工经过地雷-意识培训

（四）安保和健康

- 343. 对当地和区域医疗设施进行评估
- 344. 搜集员工的血型、过敏症信息
- 345. 确保疟疾预防措施到位
- 346. 确保员工知道 HIV 预防原则
- 347. 确保厨房员工经过食品制作和保健培训
- 348. 建立员工保健（水卫生，食物安全）程序
- 349. 确保住所、办公场所和交通工具上都有急救包

- 350. 确保员工都经过急救培训
- 351. 知悉最近的急救机构
- 352. 公布分发急救信息和卡片
- 353. 确保医疗转移程序就绪
- 354. 预先选择当地员工的医疗措施
- 355. 确保紧急医疗救助措施就绪

六、机构建设（出发前的准备）

（一）文件资料

- 356. 获得任务书
- 357. 获得授权书
- 358. 授权书是经过使馆公证、签发的合法的文书
- 359. 确保取得总部“我们是谁”的文件
- 360. 将总部“我们是谁”的文件翻译成当地语言
- 361. 取得总部分办公室员工和所在地的具体通讯录
- 362. 取得建议书、预算和已签署合约的复印件
- 363. 阅读贸易技巧，新办公室设立指南
- 364. 取得员工介绍信/邀请信（用于签证申请）
- 365. 报告结构和与总部通讯记录
- 366. 总部经过公正的法人资格证明
- 367. 工作范围，职位描述或者交付物清单
- 368. 新员工入职包
- 369. 总部可视化材料准备
- 370. 取得总部年度报告
- 371. 标语包和文件

- 372. 行政、财务、后勤、人力的表格和手册
- 373. 总部紧急救援建议书 / 预算的模板
- 374. 安全评估报告
- 375. 评估 / 顾问报告
- 376. 分办公室和总部的捐赠人具体联系方式
- 377. 与总部区域财务经理见面
- 378. 建立审批权矩阵
- 379. 确定银行选择和现金运输办法
- 380. 国际员工的总部身份证

(二) 财务

- 381. 出发前与总部区域财务经理开会
- 382. 安排向总部区域财务经理报告预借现金和和开支情况
- 383. 从总部区域财务经理取得补助协议复印件
- 384. 从总部区域财务经理取得成本中心和已编码的预算
- 385. 取得建议书预算模板
- 386. 研究银行选择并与总部区域财务经理进行沟通

(三) 出差

- 387. 取得签证，境内和撤离目的地
- 388. 取得工作许可证，居住证
- 389. 确定行程安排（飞机日程安排 / 路线交叉）
- 390. 获得相关国家、地区道路交通地图
- 391. 确保带上国际医疗紧急联络信息
- 392. 获得必要的免疫和携带相关文件
- 393. 世卫组织免疫记录

- 394. 国际驾驶证
- 395. 准备紧急救援设备
- 396. 获得超重行李免费证明
- 397. 通知航空公司可能超重的用于人道主义救援的行李
- 398. 获得设备估价发票
- 399. 通知目的地的大使馆和领事馆

（四）携带设备

- 400. 紧急救助箱，或者设备配备清单，以便在现场购买
- 401. 无线电设备
- 402. 笔记本电脑
- 403. 数码相机
- 404. 网络设备（数据线、路由器、电源转换器，UPS）
- 405. 卫星电话
- 406. 打印机和墨盒
- 407. 通过 IT 部门，建立办公室邮箱帐户
- 408. 通知计划开展项目的国际 NGO / 本土 NGO

（五）联络 / 注册 / 代表

- 409. 阅读和熟悉项目建议和赠款协议

政府

- 410. 与当地政府建立联系，或进行注册
- 411. 获得当地政府许可开展项目活动
- 412. 与项目相关的政府部门进行协调，保持报告关系

国际组织

- 413. 与国际组织和 UN 组织建立联系（如果有）

414. 与国际部队、警察建立联系（如果有）

415. 与国际 NGO 和组字建立联系

本地组织

416. 与受益群体建立联系

417. 在 NGO、UN 或政府会议上亮相

418. 举办或参加 NGO 协调会议

419. 与当地的捐赠人代表建立联系（如果有）

420. 与合适的使馆建立联系或者登记

421. 与私营企业建立联系

422. 与当地媒体建立联系

423. 与当地法律顾问建立适当的联系

424. 可视化工具箱：房屋标示、办公室、汽车、项目区等

七、办公设备

（一）通讯设备

425. Thuraya & 数据光缆

426. 铱

427. RBGAN 卫星调制解调器

428. 计算机

429. QUAD 牌手机

430. 电脑备用电池和充电器

431. 数码相机、数据线和存储器

432. 手持高频发射器（可选）

433. 适配器

434. 多孔线板

435. 打印机和光缆

436. 以太网

437. 以太光缆

(二) 一般设备

438. 大号急救包

439. 标准手电筒和电池

440. 不碎水瓶

441. 碘片

442. 短波收音机

443. 帐篷

444. 睡袋

445. 铺盖卷

446. 手提灯

447. 炊具炉

448. 野营餐具

449. 蚊帐

450. 驱蚊水

451. 滤水网/水净化剂

452. 床垫/维修工具包

453. 头戴小型照明灯

(三) 可视化材料

454. 条幅

455. 帽子

456. 汽车用旗子

457. 椭圆便签纸

458. 磁钉

459. T恤，大号 1 件 / 中号 1 件

460. 马甲，大号 1 件 / 中号 1 件

461. 棉布衬衣，大号 1 件 / 中号 1 件

462. 打包线 / 标语

（四）办公室设备

463. 笔记本

464. 纸和笔

465. 打印纸

466. 总部文具

467. 总部年报等

468. Sphere / 紧急救援手册

469. ASSETS

（五）材料

470. 机票

471. 护照

472. 签证

473. 钱

474. 免疫证

475. 名片

476. 总部工作证

477. 护照和重要文件复印件

478. 重要电话号码复印件

- 479. 必要时情况下使用的授权信
- 480. 信用卡、签证、护照、遗嘱、账户信息等复印件
- 481. 出生证复印件（在某些国家需要）
- 482. 文件的塑料封皮和名片夹
- 483. 备用护照照片

（六）工具/个人装备

- 484. 瑞士军刀 / L
- 485. 手电筒 / 电池
- 486. 闹钟
- 487. 行李箱锁
- 488. 身份证牌
- 489. 太阳镜

（七）衣物及饰品

- 490. 四季服装
- 491. 眼镜
- 492. 雨衣
- 493. 女士围巾
- 494. 钱袋
- 495. （眼镜 / 隐形眼镜及护理液）

（八）其他

- 496. 拉链防水袋

（九）卫生包

- 497. 个人用液体香皂
- 498. 洗衣皂

- 499. 牙刷牙膏
- 500. 消毒液
- 501. 速干毛巾
- 502. 厕纸
- 503. 指甲刀 / 剪刀 / 刮胡刀
- 504. 洗头水 / 头发护理液
- 505. 防晒霜
- 506. 手霜

(十) 药品

- 507. 个人急救包
- 508. 疟疾药
- 509. 个人药品
- 510. 免疫药品是否过期
- 511. 维生素

附录二：民间组织走出去主要联系机构名称及网址

- 1、联合国粮食与农业组织 <http://www.fao.org>
- 2、联合国开发计划署 <http://www.undp.org>
- 3、联合国人口基金 www.unfpa.org
- 4、联合国人类住区规划署 <http://www.un.org/zh/aboutun/structure/unhabitat/>
- 5、联合国难民署 www.unhcr.org.cn
- 6、联合国儿童基金会 <http://www.unicef.org/chinese/>
- 7、联合国人道主义事务协调办公室
<http://www.un.org/zh/sections/what-we-do/deliver-humanitarian-aid/index.html>
- 8、（联合国）世界粮食计划署 <http://cn.wfp.org/>
- 9、世界卫生组织 <http://www.who.int/zh/>
- 10、红十字国际委员会 <https://www.icrc.org/zh>
- 11、国际志愿机构委员会 <https://icvanetwork.org/>
- 12、红十字会与红新月会国际联合会 <http://www.ifrc.org/>
- 13、国际移民组织 <http://www.iom.int/>
- 14、美国国际志工行动协会
http://www.thefullwiki.org/InterAction:_American_Council_for_Voluntary_International_Action
- 15、人权事务委员会 <http://www.ohchr.org>
- 16、国际人道应对指导委员会 <http://www.schr.info/>
- 17、世界银行 www.worldbank.org
- 18、世界未来基金会（WFF） www.worldfuturefound.org
- 19、世界未来 500 强 www.future500china.org

- 20、在行动 www.zxd.org.cn
- 21、中国发展简报 www.chinadevelopmentbrief.org.cn/
- 22、公益芯 www.itnpp.cn
- 23、公益中国 www.pubchn.com/
- 24、社会资源研究所 www.srichina.org
- 25、欧盟委员会 ec.europe.eu
- 26、全球报告倡议组织 www.globalreporting.org
- 27、中国公益创业网 www.gycye.com
- 28、儿童乐益会 www.rtpchina.org
- 29、NPP 新公益伙伴 www.nppcn.com
- 30、中国国际民间组织合作促进会 www.cango.org
- 31、明善道 www.csrconsulting.com.cn

附录三：走访机构简介

中国国际民间组织合作促进会简介

中国国际民间组织合作促进会（简称中国民促会）是一个全国性、非营利性、联合性、自愿结成的独立社团法人。中国民促会1992年由原国家对外经济贸易合作部（现商务部）正式批准成立；于1993年在国家民政部正式登记注册，登记注册号为3340。截至2012年4月底，中国民促会共有国内会员95家。中国民促会具有联合国经社理事会非政府组织特别咨商地位，2010年初，中国民促会被国家民政部评选为全国先进社会组织，同时再次获得国家财政部和国家税务总局确定的国家公益性捐赠税前扣除的资格。

中国民促会自成立以来，积极参与国际民间组织合作事业，并始终与国际上从事发展和合作的民间组织和多双边机构保持着良好的合作关系。截止到2011年12月底，中国民促会已经与176个国外民间组织和国际多双边机构建立了良好的合作关系，其中已有19个国家或地区的92个国外民间组织和国际多双边机构通过中国民促会向我国提供了人民币5.74亿元的资金援助，从国内各方筹集项目配套资金人民币3.52亿元。项目遍及全国31个省、自治区、直辖市中112个区县。此外，中国民促会利用机构优势，广泛参与国际事务，加强双边民间组织的交流和互动、参与区域民间组织的交流和合作、提升民间组织社会功能。促进公民社会发展，为中国的民间组织，特别是基层民间组织提供一个交流、沟通和支持的平台是中国民促会未来的发展方向。为此，中国民促会在关注西部地区扶贫开发、环境保护和能力建设的同时，努力扩大同国内政府、企业、民间组织和研究部门之间的交流与合作渠道，更加关注经济和社会平衡发展。

联系方式：

电话：010-64097888 传真：010-64097607

地址：北京东城区安定门东大街28号雍和大厦东楼C座601 邮编：100007

网站：www.cango.org.

中国红十字会简介

中国红十字会是中华人民共和国统一的红十字组织，是从事人道主义工作的社会救助团体。中国红十字会成立于 1904 年。建会以后从事救助难民、救护伤兵和赈济灾民活动，为减轻遭受战乱和自然灾害侵袭的民众的痛苦积极工作，并参加国际人道主义救援活动。1952 年中国红十字会恢复了在国际红十字运动中的合法席位。改革开放特别是 1993 年《中华人民共和国红十字会法》公布施行以来，我国红十字事业取得了长足发展。中国红十字会作为中华人民共和国统一的红十字组织和国际红十字运动的重要成员，遵守宪法和法律，遵循国际红十字运动基本原则，依照中国参加的日内瓦公约及其附加议定书，以发扬人道、博爱、奉献精神，保护人的生命和健康，促进人类和平进步事业为宗旨，认真履行法定职责，充分发挥其在人道领域的政府助手作用，为我国经济社会发展作出了重要贡献，成为社会主义和谐社会建设的重要力量、精神文明建设的生力军和民间外交的重要渠道。

近 5 年来，中国红十字会积极开展国际人道交流与合作，拓展对外交往新局面，取得丰硕成果。一是积极参与国际红十字运动事务，国际影响力不断提升。成功当选红十字会与红新月会国际联合会副主席国，并举办第九届国际联合会亚太地区大会，参与国际联合会各项重大决策。与国际联合会和国际委员会合作更加务实深入，引入组织能力评估、物流和项目管理等领域的国际化标准体系，增强我会国内和国际工作能力，加强具备国际化视野的人才培养和储备。国际委员会主席莫雷尔三次访华并两次与习近平主席会面和会谈。参加两届南丁格尔奖推荐工作，我国又有 14 名优秀护士获此殊荣，胡锦涛、习近平同志分别为两届获奖者颁奖。二是国际援助能力不断提高，对外交往与合作取得丰硕成果。五年来，我会对日本地震海啸、菲律宾海燕台风等重大灾难以及缅甸北部地区流离失所民众实施了救援救助，共执行政府委托和社会捐赠资金达 2.3 亿多元人民币。对外民间交流和友谊不断加深，共与 18 个国家红会签署了友好合作备忘录或双边项目协议，合作项目内容和方式日益丰富。通过小额紧急人道主义援助应急反应机制，

向 60 多个国家提供了资金援助。通过执行非紧急人道主义物资援助项目和社区综合发展项目，以及举办发展中国家红会能力建设研修班，加强与非洲、亚太及中亚等地区发展中国家的人道合作与交流。三是与港澳台交流合作全面加强。不断深化与港澳红十字会在备灾减灾、红十字志愿服务工作等方面的合作。海峡两岸红十字组织签署了《民间交流及水上救援培训合作备忘录》，合作开展基层工作人员、社区志愿者、青少年之间的交流及水上救生培训。

联系方式:

电话:

传真:

地址: 北京市朝阳区望京西路51号 邮编: 100102

网站: www.cydf.org.cn

中国青少年发展基金会简介

中国青少年发展基金会简称为“中国青基会”，英文译名为“China Youth Development Foundation”，缩写为“CYDF”。中国青基会是5A级基金会，1989年3月由共青团中央发起成立。中国青基会是全国性公募基金会，其面向公众募捐的地域是中国以及许可中国青基会募捐的国家和地区。

中国青基会的使命是：通过资助服务、利益表达和社会倡导，帮助青少年提高能力，改善青少年成长环境。多年来，基于共同使命、共同价值观、共同的道德标准及共同行动，中国青基会与全国37家地方青基会形成全国青基会共同体。中国青基会于1989年10月发起实施希望工程，是我国社会参与最广泛、最富影响的民间公益事业。25年来，全国希望工程累计接受捐款107.25亿元，累计资助支出99.19亿元，资助学生5,188,528名，援建希望小学18,642所，援建希望工程图书室21,841套、希望厨房4,111个、快乐体育7,106套、快乐音乐1,083套、快乐电影610套、电脑教室1,103套。中国青基会曾获得过中共中央、国务院和中央军委授予的“全国抗震救灾英雄集体”荣誉称号、优秀民间组织奖、首届中国消除贫困奖及中华慈善奖等荣誉。同时，中国青基会是联合国新闻部联系单位，也是国际青年基金会伙伴网络成员。

联系方式：

电话：010-64035547、64790590 传真：010-64790600

地址：北京市朝阳区望京西路51号 邮编：100102

网站：www.cydf.org.cn

英国海外志愿服务社（VSO）简介

英国海外志愿服务社（VSO）是世界上最大的非盈利性、非宗教性的志愿服务民间组织，其成员组织分布于加拿大、肯尼亚、荷兰、菲律宾和英国等国，各自提供资源开展统一的发展项目。VSO 的项目领域为：医疗卫生、可持续生计、助残、教育、艾滋病、参与和治理。从 1958 年成立至今，VSO 已经向非洲、亚洲、加勒比海、太平洋地区以及东欧一些最贫困的国家派遣过 4 万多名有经验有技能的志愿者，现在每年约有数千名 VSO 国际志愿者活跃在这些项目地区，与当地的人们分享技能，共同创新。

VSO 于 1981 年开始在中国服务，通过其在中国的代表处向国内派遣了 750 多名国际专家志愿者，致力于教育、健康促进、扶贫等工作，并与合作伙伴一起，积极倡导志愿精神、推广志愿服务活动。志愿者的服务年限一般为两年，由此推算，VSO 在中国的专业志愿服务至今已经超过 1500 年。

在过去的三十多年里，VSO 的发展一直以人为本，并以“志愿服务”，这一独特的方式去实现自我。他们支持人们通过志愿活动去发展自己，无论是在本社区还是在其它社区，甚而在世界上的其他地方。

基于中国在过去三十年的积极变化，VSO 近年来结合目前的发展现状调整了在中国项目的战略规划，其重点包括：

鼓励和支持更多的人通过国内及海外志愿服务实现自身发展；

分享有关志愿服务方面的知识和最佳实践，为政府部门、非政府组织以及企业之间的合作牵线搭桥，通过国际专家志愿者提供专业咨询服务；

结合 VSO 的专业特长和经验，配合协助中国有关部门制订与志愿服务、企业社会责任以及国际合作相关的有效的政策和措施。

2010 年，VSO 筹备招募中国志愿者前往 VSO 合作国家（以非洲为主），从 2011 年

开始运作至今；目前支持国内志愿者海外服务的资金来自 VSO 总部，每名志愿者每年约需 2 万英镑，VSO 希望这部分资金能够更多的由中国国内资源负担。

联系方式：

电话：010-65530400

地址：北京市朝阳区秀水街 1 号建外外交公寓 6 号楼 1 单元 11 层 111 室

邮编：100600

电子邮箱：vsochina@vsoint.org

网址：<http://www.vso-cn.org>

救助儿童会简介

救助儿童会 1919 年始创于英国，是全球领先的、独立的儿童慈善组织，目前在 120 多个国家开展工作。

早在 1920 年黄河水灾的时候，救助儿童会就开始为中国儿童捐款。从上个世纪 80 年代末，救助儿童会开始在中国大陆开展项目，目前已发展成为在中国工作的最大的国际非政府组织之一，拥有 100 多名员工。救助儿童会中国项目的总部设在北京，并在上海、四川、云南、西藏和新疆设有项目办公室，项目工作还覆盖广东、湖北、贵州、江苏等省份。



救助儿童会关注所有儿童，尤其是弱势和困境儿童。在中国，我们的工作重点是偏远、贫困地区的儿童，特别是贫困少数民族地区的儿童，以及城市中的流动儿童，在婴幼儿健康、儿童教育和发展、儿童保护、儿童权利治理以及为灾害中的儿童提供紧急救

助等方面，通过直接实施项目、开展培训、研究、宣传和倡导等多种方式，改善和提高儿童在各方面的状况。

救助儿童会坚持非政府、非政治、非宗教及非营利的机构准则。在中国，救助儿童会与各级政府部门、社区、公民社会组织以及企业紧密合作。2013年，救助儿童会在中国开展的工作惠及约55万名儿童和51万名成人，全年的资金总投入约873万美元。

我们的愿景——

一个所有儿童都能享有生存、保护、发展及参与权利的世界。

我们的使命——

推动全社会在对待儿童方面取得突破性的进步，为儿童的生活带来及时和持久的改变。

我们的价值观——

负责——我们每个人都有责任善用资源，并用得其所，对我们的支持者及合作伙伴负责；特别是对儿童负责。

抱负——我们要求我们的员工制定远大的目标，并致力于改进我们为儿童所做的一切。

合作——我们尊重彼此的价值观，鼓励多元化，与合作伙伴携手合作，共同凝聚全社会的力量改变儿童的生活。

创新——我们接纳和鼓励创新的理念，与儿童一起探索可持续的解决方案。

诚信——我们坚守最高标准的诚信和自律，坚决捍卫我们的声誉，永远以儿童的最大利益为本。

国际小母牛组织简介

国际小母牛组织是一家全球著名的非盈利机构，自1944年创立以来，通过向贫困农户提供畜禽及饲养技能培训，已经在全球125个国家帮扶了2260多万贫困家庭摆脱了贫困，实现自力更生，自主发展。

20世纪30年代末，西班牙内战爆发，美国印地安纳州农民丹·威斯特加入了美国志愿救援队，在向难童分发牛奶时他意识到，这些儿童的家庭饱受战争创伤，非常贫困，他们所需要的“不单是一杯牛奶，更是一头奶牛”。于是，他回到美国本土募集小母牛，向西班牙和世界上所有需要帮助国家和地区运送小母牛。1944年，小母牛组织正式成立。

小母牛的使命：携手社区，消除贫困，关爱地球 我们的愿景：创建一个人们和谐相处，公正分享健康地球资源的世界社区。 1946年，国际小母牛项目组织通过联合国善后救助总署向中国赠送了第一批550头奶牛。1984年，在四川省畜牧局的代表团访问了国际小母牛总部后，小母牛于1985年再度来到中国，在四川省的大邑、雅安和简阳开始了最初的三个项目。 1989年，国际小母牛中国办事处在四川成都建立，随后相继在全国设立了川渝、云贵、安徽、北京、西藏和新疆6个区域办事处；2008年四川汶川大地震后设立了汶川地震灾后重建办。2008年8月，国际小母牛中国办事处在四川省民政厅注册为“四川海惠助贫服务中心”，作为国际小母牛组织在中国本土化注册的全权代表。2011年2月，“四川海惠助贫服务中心”的姐妹单位“上海海惠社区民生发展促进中心”在上海正式成立。

从1985年至2014年12月31日共计30年内，小母牛中国（海惠）总共实施了153个项目，分别与148个项目伙伴合作，在16个省、直辖市、自治区的141个县（市）实施。这些项目共扶持了110,682户贫困农户，援助动物5,615,267头（只）。共举办各类培训25,613期，共培训885,750人次，其中妇女352,313人，占总人数的39.78%。

联系方式:

电话: +86 28 85373997 传真: +86 28 85373667

地址: 四川省成都市武侯科技园武兴二路8号商环境C-5 邮编: 610045

网站: <http://www.heiferchina.org/>

成美慈善基金会简介

成美慈善基金会是一家地方性公募基金会，于 2010 年 10 月在海南省成立。成美慈善基金会定位于发展成为一个社会投资型基金会，致力于关注教育、医疗、文化、环保等四大领域的社会发展工作，并支持相关领域的社会创新及可持续发展，促进公益有效性和影响力。

成美基金会有三大战略方向：

1. 关注青年人教育与发展，支持参与社会事务；
2. 关注海洋公益，推动海洋资源的可持续利用；
3. 关注社会创新，支持公益创投，投资社会企业。

此外，成美还关注南南国家公益慈善事业，作为南南亚太委员会合作慈善机构，基金会于 2013 年 7 月在香港发起设立了“南南国际慈善基金会”，致力于在南南成员国家开展各类公益慈善发展项目。2014 年 1 月，成美支持的尼泊尔妇女儿童健康项目正式启动，旨在为尼泊尔的贫困地区兴建及翻新产褥中心，为居于偏远地区的女性提供优质的产前护理、安全分娩服务及婴幼儿健康服务。该项目年预算 147 万港币，由南南国际慈善基金会负责筹资，委托给国际培幼会当地办公室执行。

联系方式：

电话：0898-68574226-101 0898-68536726-101

传真：0898-68574226-109 0898-68536726-109

地址：海口市美兰区海甸四东路 1 号寰岛大厦写字楼 10 楼 CD 室 邮编：570208

邮箱：cm@chengmei.org.cn 网址：www.chengmei.org.cn

中国妇女发展基金会简介

中国妇女发展基金会，简称“中国妇基会”，1988年12月由全国妇联发起成立。中国妇基会是全国性公募基金会，其面向公众募捐的地域是中国以及许可中国妇基会募捐的国家和地区。

中国妇基会以“维护妇女权益，提高妇女素质，促进妇女和妇女事业发展，为构建和谐社会的贡献”为宗旨，长期以来，着眼于妇女群众最关心、最直接、最现实的利益问题，在围绕妇女扶贫、妇女健康、女性创业等方面，实施了一系列公益慈善项目，取得了明显的社会成效，组织实施的“母亲小额循环”、“母亲健康快车”、“母亲水窖”、“贫困英模母亲资助计划”、“母亲邮包”5个项目分别获得中国政府最高慈善奖项——中华慈善奖。

近年来，中国妇基会先后荣获民政部“全国先进民间组织”、国务院“全国民族团结进步模范集体”、“全国三八红旗集体”、“全国抗震救灾重建家园工人先锋号”等荣誉称号，2011年以来连续在第三方机构中国慈善指数排行榜中名列第一，2012年被民政部评定为国家5A级基金会。

2011~2012，泰国水灾、日本地震等海外灾难发生后，中国妇基会临时抽调人手，与泰国在华商会、泰国红十字会、日资企业等合作开展紧急救援活动。2015年4月25日，尼泊尔地震当日15时，中国妇基会第一时间与西藏妇联取得联系，了解灾情及灾区妇女儿童的情况，紧急召开秘书长办公会议，根据灾情做出部署，成立“4.25尼泊尔西藏地震紧急救援小组”，明确牵头部门和接收救援物资及灾后重建物资、资金使用落实信息的披露办法，并向社会发出援救倡议，开辟了8条捐赠通道。她们一方面通过网上募捐平台汇聚公众的爱心，仅3天时间就在网络平台募集善款近72万元，此外，许多爱心企业也积极响应通过中国妇基会紧急救援行动，积极捐赠善款和物资，表达对灾区妇女儿童的关爱。

联系方式:

电话: 010-6526 3572 传真: 010-6526 3572

地址: 北京市东城区广渠门内大街 36 号幸福家园 7 号楼 12 层

邮编: 100062

网址: <http://cwdf.blovedmedia.com/>

世界未来基金会简介

当今世界面临着许许多多的问题，如：气候变化加剧、自然灾害肆虐、新型传染病不断出现、生存资源日渐短缺、城市发展面临瓶颈，等等……如不采取及时、有效的行动，人类的未来将不堪设想。

然而，以上种种现象，绝非凭借一己之力可以改变，必须由热心公益事业的企业家、科学家和专业人士构建变革联合体，奉献智慧、财力、人脉、专业知识，为共同的公益目标开展合作。这既是全球公益事业发展的最新趋势，又是解决复杂的社会和环境问题的必由之路。

有鉴于此，一批热心公益事业的华人企业家及专业人士于 2007 年发出倡议，希望创建一个国际性的平台，聚合全球热心公益事业的精英人士的力量，用公益的理念、财富的力量和科技的手段去减缓和消除所有危及人类生存和发展的重大问题，为子孙后代创建一个和平、平等、繁荣、可持续发展的未来。

世界未来基金会有限公司于 2008 年 8 月 26 日在新加坡注册成立，并于 2009 年 2 月 20 日获得新加坡政府批准，成为一家公益慈善机构。

世界未来基金会属捐赠型基金，立足新加坡、面向全世界，同时资助多个公益组织及公益项目，以环境和社会的可持续发展研究为重点。这些资助项目将从不同方面实现变革，造福当代并惠及后人。

世界未来基金会是新加坡第一个中国大陆企业家出资成立的公益性基金会，由国际化的团队实行专业化的管理。这不仅是全球化在公益领域的具体表现，也彰显了新加坡在全球公益版图的中心地位。

世界未来基金会为非公募型基金，不向公众募集资金，定向邀请有公益心、有影响力的华人企业家及专业人士凝聚力量、共襄盛举。

世界未来基金会的箴言是：“胸怀世界，制胜未来。”从中可以解读出创立者的雄心和抱负。

中国扶贫基金会简介

中国扶贫基金会成立于 1989 年，是在民政部注册、由国务院扶贫办主管的全国性扶贫公益组织。在社会各界的支持下，截至 2014 年底，累计筹措扶贫资金和物资 130.89 亿元，受益贫困人口和灾区民众 2078.33 万人次，已经成为中国扶贫公益领域规模最大、最具影响力的公益组织。

26 年来，中国扶贫基金会经历了由“粗放”到“专业”，由“泛扶贫”、“多项目”到“瞄准受援人”、“聚焦品牌项目”的管理变革，良好的内部治理、项目管理和业绩得到了公众的广泛认同，社会影响力不断提高。2007 年、2013 年在民政部组织的全国基金会等级评审中，均被评为最高等级 5A 级基金会。

针对贫困的主要成因，中国扶贫基金会致力于改善卫生健康条件、促进教育公平、推动农村社区发展、开展灾害人道救援四大业务领域，建立了完整、系统、科学的项目管理制度，形成了小额信贷项目、母婴平安 120 项目、新长城助学项目、爱心包裹项目、筑巢行动、紧急救援项目、美丽乡村等品牌援助型项目和中国消除贫困奖评选表彰活动、捐一元、献爱心、送营养公益活动、善行 100、善行者、公益同行、扶贫月捐等品牌倡导型项目。中国扶贫基金会以不断发现并促进解决社会问题为己任，视捐赠人、志愿者和一切爱心人士为解决社会问题的伙伴，不断改革创新，以期构建最值得信赖、最值得期待、最值得尊敬的国际公益平台。

中国扶贫基金会自 2005 年开始进行了国际化探索。我会先后对印尼海啸、缅甸台风、巴基斯坦、智利、海地地震、非洲之角旱灾等自然灾害进行了援助，为缅北战乱难民提供人道主义救援，为柬埔寨、尼泊尔饥饿童供餐、援助几内亚比绍母婴救护设备、援建苏丹母婴保健医院，开展民间帮助民间援外工作研究与倡导活动等。截至 2014 年底，我会已经累计筹集约 7600 万元用于国际人道主义救援和发展项目。未来 5 年，中国扶贫基金会将联合灵山公益慈善促进会在非洲的埃塞俄比亚和苏丹实施微笑儿童项目，计划投入不低于 1500 万元，每年为约 3000 名埃塞和苏丹受饥儿童免费供餐。与此同时，中国

扶贫基金会还将在缅甸设立我会的第一个海外办公室,启动缅甸胞波大学生助学金项目,计划在未来4年投入1000万元,帮助4000人次的缅甸贫困大学生。目前该项目的助学金试点发放工作已正式启动。

联系方式:

电话: 010-82872688 传真: 010-62526268

地址: 北京市海淀区双榆树西里36号南楼 邮编: 100086

网址: www.fupin.org.cn