

THE WORLDWIDE

FUNDRAISER'S HANDBOOK

公共行政与公共管理经典译丛

Public Administration and
Public Management Classics

全球筹款 手册

[美] 米歇尔·诺顿 著
Michael Norton

A Resource Mobilisation Guide
for **NGO 及社区组织资源动员指南**
NGOs and Community (第二版)
Organisations

公共管理实务系列

Public Management Practice Series

 中国人民大学出版社

公共行政与公共管理经典译丛 Public Administration and
Public Management Classics

全球筹款 手册

A Resource Mobilisation Guide
for NGO 及社区组织资源动员指南
NGOs and Community (第二版)
Organisations

[美] 米歇尔·诺顿 著
Michael Norton

张秀琴 江立新 译
音正权 校

公共管理实务系列
Public Management Practice Series

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全球筹款手册: NGO 及社区组织资源动员指南/ (美) 诺顿著; 张秀琴, 江立新译.
北京: 中国人民大学出版社, 2005
(公共行政与公共管理经典译丛. 公共管理实务系列)
ISBN 7-300-06953-3

- I. 全…
II. ①诺…②张…③江…
III. 社会团体, 非营利-资金来源-世界-手册
IV. F810.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 124675 号

公共行政与公共管理经典译丛
公共管理实务系列
全球筹款手册
——NGO 及社区组织资源动员指南
(第二版)

[美] 迈克尔·诺顿 著
(Michael Norton)

张秀琴 江立新 译
音正权 校

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北三河市新世纪印务有限公司		
开 本	720×965 毫米 1/16	版 次	2005 年 11 月第 1 版
印 张	27.5 插页 2	印 次	2005 年 11 月第 1 次印刷
字 数	428 000	定 价	39.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

丛书策划人 **刘 晶**

责任编辑 **黄晓云**

曹沁颖

封面设计 **蒋 宏**

版式设计 **王坤杰**

内 容 简 介

本书不仅全面介绍了筹款战略、筹款资源，还用生动幽默的语言介绍了筹款方法、沟通技巧等等，更重要的是本书鼓励人们去寻找成功筹款的机会，让筹款者对做好筹款及创收工作充满热情和信心。

《公共行政与公共管理经典译丛》

编辑委员会

学术顾问

威廉·邓恩

乔治·弗雷德里克森

尼古拉斯·亨利

马克·霍哲

戴维·罗森布鲁姆

爱伦·鲁宾

全钟燮

金判锡

顾问

纪宝成

主编

张成福

策划

刘 晶

编 委

(以姓氏笔画为序)

王佩亨 王浦劬

毛寿龙 刘 晶

刘国材 任宗哲

孙柏瑛 吴爱明

陈庆云 陈振明

竺乾威 周志忍

郭小聪 高培勇

彭和平 董礼胜

董克用 程远忠

蓝志勇 潘小娟

薛 澜 薄贵利

《公共行政与公共管理经典译丛》

总 序

在当今社会，政府行政体系与市场体系成为控制社会、影响社会的最大的两股力量。理论研究和实践经验表明，政府公共行政与公共管理体系在创造和提升国家竞争优势方面具有不可替代的作用。一个民主的、负责任的、有能力的、高效率的、透明的政府行政管理体制，无论是对经济的发展还是对整个社会的可持续发展都是不可缺少的。

公共行政与公共管理作为一门学科，诞生于20世纪初发达的资本主义国家，现已有上百年的历史。在中国，公共行政与公共管理仍是一个正在发展中的新兴学科，公共行政和公共管理的教育也处在探索和发展阶段。因此，广大教师、学生、公务员急需贴近实践、具有可操作性、能系统培养学生思考和解决问题能力的教材。我国公共行政与公共管理科学研究和教育的发展与繁荣，固然取决于多方面的努力，但一个重要的方面在于我们要以开放的态度，了解、研究、学习和借鉴国外发达国家研究和实践的成果；另一方面，我国正在进行大规模的政府行政改革，致力于建立与社会主义市场经济相适应的公共行政与公共管理体制，这同样需要了解、学习和借鉴发达国家在公共行政与公共管理方面的经验和教训。因此无论从我国公共行政与公共管理的教育发展和学科建设的需要，还是从我国政府改革的实践层面，全面系统地引进公共行政与公共管理经典著作都是时代赋予我们的职责。

出于上述几方面的考虑，我们组织翻译出版了这套《公共行政与公共管理经典译丛》。为了较为全面、系统地反映当代公共行政与公共管理理论与实践的发展，本套丛书分为四个系列：（1）经典教材系列。引进这一系列图书的主要目的是适应国内公共行政与公共管理教育对教学参考及资料的需求。这个系列所选教材，内容全面系统、简明通俗，涵盖了公共行政与公共管理的主要知识领域，内容涉及公共行政与公共管理的一般理论、公共组织理论与管理、公共政策、公共

财政与预算、公共部门人力资源管理、公共行政的伦理学等。这些教材都是国外大学通用的公共行政与公共管理教科书，多次再版，其作者皆为该领域最著名的教授，他们在自己的研究领域多次获奖，享有极高的声誉。(2) 公共管理实务系列。这一系列图书主要是针对实践中的公共管理者，目的是使公共管理者了解国外公共管理的知识、技术、方法，提高管理的能力和水平，内容涉及到如何成为一个有效的公共管理者、如何开发管理技能、政府全面质量管理、政府标杆管理、绩效管理等。(3) 政府治理与改革系列。自 20 世纪 80 年代以来，世界各国均开展了大规模的政府再造运动，政府再造或改革成为公共行政与公共管理的热点和核心问题。这一系列选择了在这一领域极具影响的专家的著作，这些著作分析了政府再造的战略，向人们展示了政府治理的前景。(4) 学术前沿系列。本系列选择了当代公共行政与公共管理领域有影响的学术流派，如新公共行政、批判主义的行政学、后现代行政学、公共行政的民主理论学派等的著作，以期国内公共行政与公共管理专业领域的学者和学生了解公共行政理论研究的最新发展。

总的来看，这套译丛体现了以下特点：(1) 系统性。基本上涵盖了公共行政与公共管理的主要领域。(2) 权威性。所选著作均是国外公共行政与公共管理的大师，或极具影响力的作者的著作。(3) 前沿性。反映了公共行政与公共管理研究领域最新的理论和学术主张。

在半个多世纪以前，公共行政大师罗伯特·达尔 (Robert Dahl) 在《行政学的三个问题》中曾这样讲道：“从某一个国家的行政环境归纳出来的概论，不能够立刻予以普遍化，或被应用到另一个不同环境的行政管理上去。一个理论是否适用于另一个不同的场合，必须先把那个特殊场合加以研究之后才可以判定”。的确，在公共行政与公共管理领域，事实上并不存在放之四海而皆准的行政准则。按照建设有中国特色的社会主义的要求，立足于对中国特殊行政生态的了解，以开放的思想对待国际的经验，通过比较、鉴别、有选择的吸收，发展中国自己的公共行政与公共管理理论，并积极致力于实践，探索具有中国特色的公共行政体制及公共管理模式，是中国公共行政与公共管理发展的现实选择。

本套译丛于 1999 年底由中国人民大学出版社开始策划和组织出版工作，并成立了由该领域很多专家、学者组成的编辑委员会。中国人民大学政府管理与改革研究中心、国务院发展研究中心东方公共管理综合研究所给予了大力的支持和帮助。我国的一些留美学者和国内外有关方面的专家教授参与了原著的推荐工

作。中国人民大学、北京大学、清华大学、厦门大学等许多该领域的中青年专家学者参与了本译丛的翻译工作。在此，谨向他们表示敬意和衷心的感谢。

《公共行政与公共管理经典译丛》编辑委员会

2001年8月



5 在过去的 15 年中，英国和美国的筹款工作，越来越成为一项具有高度专业性的事务。在这两个国家所形成和发展起来的诸多筹款方法和原则，现已在全世界范围内传播开来。但并不是所有的优秀经验都来自于发达国家——发展中国家在筹款资源动员方面的成功案例，也越来越为世人所了解。

这一趋势的推动力源自多种因素。在世界上的大部分国家，NGO（即非政府组织）形成和运营的政治空间正在扩大，而且市民社会的力量也正在壮大。许多推动这一进程的国际捐助人（包括组织和个人）现在却发现，捐助预算受到了经济和政治因素的制约。市民社会组织如何维系自己的财政开支，现在正迅速地成为一个发展中的议题。

发展中国家的 NGO 成功地从本地资源中获取支

持，这为我们提供了一些十分鼓舞人心的案例。孟加拉国的 BRAC 以及泰国的人口和社区开发协会（the Population and Community Development Association），都是通过商业活动而为社会公益事业筹集资金的杰出案例。巴西的 Abrinq 基金会所开展的与慈善事业相关的营销活动，以及印度的 CRY 和新加坡的国家肾脏基金会（National Kidney Foundation）所开展的直销活动，都是进一步的成功案例。你还会在本书中遇到许多类似的案例。

同时，诸如绿色和平组织、World Vision 以及 Habitat 等这样的国际 NGO，也都在许多国家建立了新的分支机构。国际“技能共享”意味着各种“新”的筹款技术正日益在世界各地传播，这使得那些几年前或许还不知道这些新筹款技术为何物的国家，也能很快地了解并掌握这些新技术。国际舞台正发生着急剧的变化。与此相伴随的，是筹款人培养、筹款技术培训和咨询机构的不断增多，而公共出版物和互联网站则为我们提供了越来越多的有关成功筹款的案例研究。

无论你是否是一名筹款新手，还是具有经验的筹款人，现在都是你投身筹款工作的好时机。但节奏的变化以及可求助资源的多样性特点，似乎也给你带来诸多困惑。此书将为你提供这方面的帮助，因为此书描述了筹款领域中的所有基本要素，并援用来自世界各地的真实案例，对这些要素进行了解释说明，这些都将作为你的筹款实践指南。“资源联盟”（Resource Alliance）和“社会变革指南”（the Directory of Social Change）都致力于从事最高标准的慈善工作——而此书则为你提供一份高质量的标杆。

筹款并不仅仅是让公众为你捐钱——尽管钱显然很重要。筹款也能使人们意识到自己拥有改善世界的激情。通过为你的慈善组织提供支持，人们能够从某种程度上实现自己的个人进取心以及对世界的美好期望。你也会在筹款中遇到许多与你观点不同且常对你说“不”的人。但你更会遇到愿意提供帮助的人，这些人乐于有机会为改变世界做点贡献。作为筹款人，你所要做的就是了解你的这些支持者。照顾好他们吧，他们是你最好的朋友。

西姆森·柯林斯（Simon Collings）

资源联盟的首席执行官
（国际乐施会英国分会前任筹款主管）

- 7 本书最初出版于1996年，旨在为慈善组织或开发机构的筹款人（这些筹款人包括志愿筹款人、带薪筹款人以及慈善组织外部的筹款顾问）提供有关筹款的实践和方法等综合知识。

本书中所使用的相关术语

本书是为非营利组织的筹款人而编写的，这些非营利组织包括：

- NGO（非政府组织）。这一术语在不同的国家具有不同的含义，而且在某些国家，注册成为NGO还需要经过一套规范的程序。
- CSO（市民社会组织）。这一术语越来越被发达

国家的捐助者用来描述更大范围内的组织以及那些旨在变革社会的活动。

- 慈善组织 (Charities), 指的是根据慈善法律法规而建立起来的、以慈善事业为目的的组织。同样, 不同的国家对慈善组织的理解也各不相同。有些慈善组织是为具体目的而进行筹款, 比如为了卫生保健事业或老年人的福利事业等; 有些慈善组织则为自己的慈善项目进行筹款。

- 开发机构 (Development Organisations), 旨在推广社区开发项目。尽管它们大多是根据慈善法律法规而组建起来的, 但从字面意义来看, 它们不是慈善机构, 因为它们的目的是为了授权给人们或提高人们的能力, 以使得人们能够为自己谋福利; 而不是提供人们所需的服务。

- 社区组织和百姓组织 (Community-Based Organisations; People's Organisations), 这些组织一般都设在基层, 而且常常没有成文的章程, 也常常需要动员本地的支持力量。

- 运动和咨询机构 (Campaigning; Advocacy Organisations), 旨在通过开展研究、信息收集、组织运动以及开展游说活动等, 推动变革的发生。现在, 这些机构已越来越多地把关注点用于为开发过程提供咨询。

- 信托机构或基金会 (Trust; Foundation), 它们都是拨款机构, 通常在慈善法律法规的指导下组建, 并为慈善事业提供某一类别的捐助。它们中的许多机构, 都只是负责划拨捐款, 但也有一些不得不从事筹款工作 (然后才能拨款给其他慈善机构)。“信托”(trust) 和“基金会”(foundation) 在这里是通用的。之所以用“信托”一词, 是因为某些组织是按照信托法的规定设立的。

所有这些组织都是“志愿组织”(Voluntary Organisations), 它们共同组成了“志愿部门”(Voluntary Sector) [有时候也叫“第三部门”(Third Sector)]。之所以使用“志愿”(voluntary) 一词, 是因为这些组织都拥有一个共同特点——它们都是由一个志愿者管理董事会来实施管理的, 而且它们都是独立于政府机构之外进行运作的。这些组织都需要为其工作争取资源, 而且是争取各种类型的资源。

8 本书尤其针对发展中国家的筹款人, 并从他们的角度出发来进行写作。而且本书中的许多案例都来自于发展中国家。在本书中, 我们用“北

方”(North)来代表发达国家;而用“南方”(South)来代表亚洲、非洲以及中南美洲等发展中国家,它们是大多数世界贫困人口居住地。

与发达国家相比,发展中国家的 NGO 与志愿者组织,在运营方面存在着两个重大区别:

- 发展中国家的大量援助和开发资金,都来自于海外资源,这些海外资源包括政府机构、NGO 以及慈善基金会。
- 发展中国家很少能从本地获取捐款。

海外基金为许多志愿者组织的启动提供了帮助,并支持它们开展工作,甚至帮助它们成长为大机构。国际捐助人一般都愿意为志愿者组织提供大额捐款(至少从购买力上来看,可以算是大额),而且援助时间通常为期较长。(在英国,为期三年的拨款就被认为是长期拨款!) NGO 必须有能力开拓工作局面,争取拨款援助以满足自己的资本需求,甚至还要争取本金基金(有时候也叫“捐赠基金”)以作为自己未来的“储备金”。

但国际援助总是变化无常。今年的关注点,或许到了明年就会发生变化。在印度,南部有些邦的 NGO 就非常担心捐助人越来越感兴趣于把他们有限的资源提供给更加“落后”的比哈尔邦、中央邦、拉贾斯坦邦、北方邦以及奥里萨邦。捐助人决定从某国撤回援助的理由有很多种,包括政治动荡、腐败以及冲突。例如,与乌干达相比,肯尼亚获取国际基金援助的难度就更大些;而几个重要的捐助机构则重新审查了自己给津巴布韦提供的援助。或者还有这样的情况,即捐助人也可能把自己的关注点从某个国家完全转移到另外一个国家,比如转而开始青睐于种族灭绝大屠杀之后的卢旺达,或者是开始支援前南斯拉夫的一些国家进行重建工作,因为它们觉得这些国家如果出现问题,会给自己造成直接而现实的影响。它们也许会认为,过去的援助对象国,比方说印度,现在已经有能力自己照顾自己了,实际上,这些援助对象已经成为经济发展相对较快的国家,甚至比它们自己国家(发达国家)的经济发展速度还要快。或者,它们看到了在自己家门口发生的政治变革——在这些变革中,帮助贫穷国家的“旧观念”业已变得不太时髦了,就像在新西兰所发生的那样,尽管 2002 年世界可持续发展峰会仍然强烈要求发达国家增加对发展中国家的开发援助。

无论出于何种原因（或者是多种原因综合在一起发生作用），对于那些依赖海外援助基金的非营利组织（这种依赖性，使得这些组织成为海外援助基金理论与实践变化的受害者，而海外援助基金则成为这些组织能否继续生存的决定因素，而且其慈善工作的性质以及方式，也都要受海外援助基金的严格控制）来说，现在都是一个不太令人满意的时刻。所以，现在该是国内筹款开始发挥其重要作用的时刻了。

国内筹款能够：

- 帮助你的组织开发自己的收入来源，并因此赋予你更大的自主权以决定自己的议事日程和未来计划。更多的收入也就意味着你可以做更多的工作，随着 NGO 在推动可持续发展方面所发挥的作用不断加大，增加 NGO 的收入也将变得越来越重要。
- 9
- 在慈善组织与本地社区之间建立联系，并通过这种联系开展慈善工作。例如，通过在个人或公司捐助人与本地社区之间建立捐助关系，或动员本地社区的现金支持和志愿服务，来开展慈善工作。
 - 创建支持者群体，即将那些与你志同道合的人以及那些希望有所作为并愿意为你提供捐款的人组织起来成为你的援助基础。比方说，你的组织正在为反对使用童工的事务而努力，这时，如果你能拥有数千名本地支持者的援助，那么你的能量就会大幅提高，这远比拥有海外基金援助要强得多。
 - 让那些真正从事慈善事业的人了解其工作的重要性和紧迫性——只有这样，他们才能够与那些有能力也有实力提供支持的捐助人（个人或机构）成功地进行沟通，并向捐助人阐明其支持的必要性。
 - 创建新的责任机制。如果你的筹款对象主要都在本地，或者你的支持资源主要都在本社区，那么你就不再需要对大型海外捐助机构负责了，它们通常离你十分遥远，且工作作风也十分官僚。你现在的负责对象，是每一位给你提供捐款的普通老百姓（男人、女人和小孩）。由于这些人就居住在你附近，所以你很容易与他们进行沟通，这也使得沟通工作变得十分重要。
- 与发达国家的同行们一样，发展中国家的 NGO 和志愿者组织也有能力取得筹款成功。来自印度的两个案例就是很好的例证：
- Lok Kalyan Samiti (LKS)，是位于印度新德里的一家眼科医院。

现在，这家医院的所有运营资金，都是通过直邮的方式从 30 000 名积极的支持者那里筹集来的。LKS 目前已与南亚的 30 多家眼科医院建立合作关系网络，这些医院也都在努力采取与 LKS 相类似的筹款方式。

● CRY (Child Relief and You)，是印度的一家捐助机构，它成功地从印度的中产阶级和公司中进行筹款，并自己开办了一家收入可观的贺卡公司（其收入已经达到 CRY 年度预算的一半）。CRY 的创始人，是几个决心要有所作为的人，他们倾其所有但却数额不大的捐助，构成了该组织的首批捐助款，而今，该组织已经拥有数万名捐助人（包括个人和公司），这些捐助人都定期为其提供捐助。CRY 相信，这也只是一些皮毛，因为对于该组织来说，在号称 3 亿人口的势力雄厚的印度中产阶级身上进行筹款，才是筹款人所要面临的真正挑战。

和在亚洲一样，非洲、中东欧以及拉丁美洲也有相类似的本地筹款资源。其所使用的筹款方法包括：直邮、组织筹款活动以及吸收志愿者等，这些都是成功的筹款方法。和跨国公司设在本地的分公司一样，许多本地公司也愿意为 NGO 和志愿者组织提供捐款或捐物。

除了筹款，NGO 和志愿者组织还有另外一种增加收入的可能途径——自己挣钱（或者叫“创收”）。许多 NGO 都已开拓了自己的创收渠道，包括：有偿提供服务（部分或全部）、进行商业活动（可以与自己的主要业务领域相关，也可以不相关），或者是利用自己的主要人力资源开展某种形式的创收活动。

问题不在于缺乏创收机会，而在于不了解从何下手以及如何立足于微小的或尚不存在的基础来发现筹款方法。最重要的是要着手去做。你也许还无法立即筹集到巨额捐款，但你应该能够改进你的筹款方案，以便能够逐年增加自己的筹款收入。我们希望本书将为你提供成功筹款所必需的观念、方法和技能。希望本书不仅能鼓励你找到成功筹款的机会，而且能赋予你做好筹款及创收工作的热情和信心。

米歇尔·诺顿

2003 年 2 月

献给 Asang Machwe

Asang Machwe 是“变革之书”（即 Books for Change；系印度一家为 NGO 和开发组织提供支持的出版投资机构）项目的联合发起人。Asang 是非常成功的“乡村图书馆”项目的组织者 [该项目受甘地基金会（Rajiv Gandhi Foundation）资助]，同时还是亚非图书委员会（Afro-Asian Book Council）主席，还是印度最成功的独立出版人，一位非常成功的人士，也是我的朋友。Asang 于 1996 年仙逝，Asang 的去世，对于我们大家都是一个巨大的损失。

目 录

公共管理实务系列
公共行政与公共管理经典译丛

第 1 章	导论	1
	1.1 筹款的重要性何在	1
	1.2 筹款人所面临的挑战	4
	1.3 谁应该是本书的读者	6
	1.4 本书的结构	6
第 2 章	筹款准备	8
	2.1 筹款的一些主要原则	8
	2.2 筹款必备技巧	15
	2.3 谁应该来做筹款工作	23
	2.4 装备筹款办公室	32
	2.5 筹款顾问的加入	36