



项目建议书在线培训课程

注：项目建议书培训课程摘译自基金会中心的项目建议书编写指南
(www.fdncenter.org/learn/shortcourse/prop1.html)

引言

本培训课程的内容是怎样编写项目建议书，但是，项目建议书并不是孤立的，它必须是计划、调研、宣传、与捐赠机构（基金会和企业）沟通的整个过程的一个组成部分。

这个过程基于一种信念，即，在非营利机构与捐赠机构之间可以建立一种合作伙伴关系。在花费大量时间进行筹资时，人们很难想到捐赠其实也并非易事。事实上，捐赠机构捐赠的资金本身并没有价值，只有在与非营利机构的实实在在的项目联系起来时，它才会产生价值。

这确实是一种理想的合作伙伴关系。非营利机构有想法，有能力解决问题，但是没有资金将其付诸实施。捐赠机构有资金，但是没有开展项目所需要的其他资源。把两者有效地结合起来，其结果就是一种动态的合作。

在募集民间资金的时候，需要遵循一个一步一步的过程。成功需要花费时间和坚持不懈。在你编写出一个项目建议书后，可能要等上一年时间才能获得实施项目所需要的资金。而且即使项目建议书编写得十全十美，并提交给了适合的机构，仍有可能由于种种原因遭到拒绝。

筹资是一项未来的投资。你的目标应该是建立一个基金会和捐赠企业的网络，许多这类捐赠机构会经常性地做小笔的捐赠，少数捐赠机构会定期做大笔的捐赠。坚持遵循这个过程的各个步骤，你就能年年保住多数经常性的捐赠机构，而在大型捐赠机构的流动中达成平衡。

我们所建议的并不是一个需要死板地遵循的公式，而是一种建议的做法，可以根据每个非营利机构的需要和各种不同情况加以调整。筹资是一门艺术，也是一种科学。必须发挥自己的创造力，并保持灵活性。

收集背景资料

在编写项目建议书时，你需要做的第一件事是收集资料。你需要三个方面的背景资料：项目概念、计划和经费。

如果这些资料都不是现成的，那么就要确定谁能帮助你收集哪个方面的资料。如果你所在的是一家小型的非营利机构，没有专职人员，那么一位了解情况的理事会成员就是合

理的人选。如果你所在的是一家大型的非营利机构，就应该有项目计划人员和财会人员可以帮助你。你一旦弄清楚了需要和谁谈，就要确定要问哪些问题。

这个收集资料的过程可以使项目建议书实际编写过程变得比较容易。而让其他人参与到这个过程中，也有助于让你的机构里的主要人员认真地考虑该项目对机构的意义。

概念

重要的是你必须把握好该项目是否符合你所在机构的理念和使命。项目建议书要解决的问题（要满足的需要）也必须记录在案。这些概念必须在建议书里清楚有力地表达出来。捐赠机构希望了解一个项目是否有助于加强非营利机构的大方向，而且需要让他们相信该项目的理由是令人信服的。你应该收集关于你的机构以及项目针对的问题的背景资料，使你的论点具有充分的依据。

计划

下面是你需要的有关计划的信息清单：

- 项目的性质和怎样开展；
- 项目的实施时间表；
- 预期项目成果和怎样评估项目成果；
- 对工作人员和志愿者的需要，包括对现有人员的安排和新聘用人员等。

费用

在项目计划细节和时间没有定下之前，你不可能确定所有与项目有关的费用。因此，主要的财务数据收集工作是在项目建议书的叙述部分写完之后。但是，在这个阶段，你需要规划出大致的费用预算框架，以确保项目成本与预期的成果相比是合理的。如果成本显得过高，即使得到一笔基金会的赠款，你仍须缩小计划的项目规模，或者进行调整，剔除最不经济有效的开支。

项目建议书的内容

| | | |
|---|----------------------------------|----|
| 概要: | 概述项目理由和项目建议书的概要 | 一页 |
|  | | |
| 对问题或需求的说明: | 为什么做这个项目是必要的 | 两页 |
|  | | |
| 项目介绍: | 关于项目怎样实施和评估的具体细节 | 三页 |
|  | | |
| 经费预算: | 对项目的经费需要的说明和注释 | 一页 |
|  | | |
| 机构介绍: | 非营利机构的历史和治理结构; 主要活动, 服务对象, 服务内容。 | 一页 |
|  | | |
| 结论: | 概述项目建议书的要点 | 两段 |

概要

项目建议书的第一页是整个建议书最重要的部分。在这一页, 你要给读者一个对后面内容的概览。具体地说, 第一页是对所有关键内容的总结, 是一份推销文件, 目的是说服读者考虑支持该项目。一定要包括以下内容:

问题—简要说明你的机构认为存在并准备去解决的问题或需求（一至两段）；

解决方式—简述项目的内容，包括要开展的活动，项目受益者的预期人数，实施方式，实施地点，实施时间，项目执行人员（一至两段）

经费要求—说明实施项目所需要的赠款资金数额，以及你对项目未来的资金来源的计划（一段）

组织机构及其专长—简要介绍你的组织机构的名称、历史、目的、活动，强调其具有实施项目建议书的能力（一段）。

说明需求

如果捐赠机构在看完概要部分后还继续看下去，那就说明你成功地引起了对方的兴趣。你的下一个任务是利用对方对你的项目开始产生的兴趣，使捐赠机构能够理解项目将要补救的问题。

对需求的说明将使读者能够更多地了解存在的问题。在说明时要列举事实和证据作为项目必要性的依据，证实你所在的非营利机构了解这些问题，因此能够合理地加以解决。用于作为依据的信息资料可以来自该领域的权威机构或个人，也可以来自机构自身的经验。

关于需求的段落应简明扼要，但又要具有说服力。就像一个好的辩论家，你必须集中所有的论据，然后以符合逻辑的顺序一一提出，能够很容易地说服对方相信其重要性。在你整理论据时，须考虑以下六点：

首先，确定哪些事实或统计数据可以作为项目的最佳依据。确保你所提供的数据是准确无误的。如果让捐赠机构来告诉你说你的信息已经过时或者不准确，那就太令人尴尬了。太一般或宽泛的信息无助于你提出一个为你的项目赢得资助的论据。与你所在的机构或所提交的项目无关的信息会引起捐赠机构对整个项目建议书产生疑问。在提交的信息与项目计划的规模之间也须有一个平衡。

第二，给予读者希望。你所描绘的情形不应过于黑暗，使得解决问题的前景显得渺茫无望，会让捐赠机构考虑对某种解决方式做投资是否值得。下面举一个对需求的合理说明的例子：“乳腺癌是致命的。但是统计数据证明，定期体检可以在早期阶段查出大部分乳腺癌患者，从而降低死亡率。因此，鼓励进行预防性体检的项目有助于减少乳腺癌的死亡率”。要避免夸张过头和明显的感情渲染。

第三，确定你是否想把项目做成一个示范。这样就有可能扩大潜在资助者的基础，但是做成示范的做法只对某些类型的项目有效。如果不是真正适合，就不要尝试提出这样的论据。如果你把项目作为一个示范提交，那么资助者就很可能期待你的机构提出一个推广计划。

如果决定要做成示范，你就应该描述一下你所针对的问题在其他社区也在发生。一定要说明你的解决方式怎样也能成为其他社区的解决方式。

第四，确定把需求说得很紧迫是合理的。你要求资助者更关注你的项目建议书，因为你要解决的问题比别人的更严重，或者你提出的解决方式比别人的更合理。下面举一个客观而有份量的说明需求的例子：“滥用药物是一个国家问题。每一天，全国各地都有儿童死于药物过量。在南布朗克斯，问题更为严重。在这里，死于药物过量的儿童人数超过任何其他地方。这是一种流行病。因此，南布朗克斯区比其他城区更需要我们的药物预防计划”。

第五，确定你是否能证明你的计划以不同或者好于此前其他项目所采用的解决需求的方式。有时很难在不批评竞争对手的情况下说明你的项目的需求。但是你必须小心避免这样做。批评其他非营利机构在资助者看来是不容易接受的，可能还会致使资助者更仔细地审阅你的项目，试图搞清楚为什么你认为需要贬低别人来加强自己的理由。资助者可能已投资于其他那些的项目，或者正开始考虑资助他们，现在你引起了他们对这些项目的注意力。

如果有可能，你应该表明你注意到在同一领域开展工作的其他机构，并与他们和睦相处。要牢记，如今的资助者对合作非常感兴趣。他们甚至可能会问你为什么不与那些被你视为主要竞争对手的机构合作。

第六，避免迂回推理。在迂回推理时，你提出实际问题就是没有采用你的解决办法，然后提出你的办法作为解决问题的方式。例如，对修筑一个社区游泳池的迂回推理可能是这样的：“问题是我们社区里没有游泳池。修筑一个游泳池就能解决问题”。而另一种更具说服力的理由是说明游泳池对社区的意义，可以提供娱乐、锻炼和理疗。在说明时可以引用一次民意调查的结果，强调目标人群对游泳池的计划使用量，最后将建议使用量与对提高社区居民生活质量的潜在收益联系起来。

对需求的说明不用很长和很复杂。简明扼要的信息有助于吸引读者的注意力。

项目介绍

项目建议书的这一部分应该分为五个小部分：目标、方法、人员安排和管理、评估、可持续性。目标和方法决定人员安排和管理要求，然后又成为评估的重点以评价项目的效果。项目的可持续性直接产生于项目的成功，因为成功的项目才能吸引其他资助。五个小部分放在一起，构成对整个项目环环相扣的一个概览。

目标

目标是可衡量的项目成果。目标决定采用的方法。目标必须是有实质内容的、明确的、具体的、可衡量的、在特定时间内可以实现的。申请赠款的机构往往混淆具体目标与总体目标，总体目标是概念性的，比较抽象的。下面举例说明一个项目的总体目标及其辅助性的具体目标：

总体目标：我们的课余项目将帮助学生提高阅读能力。

具体目标：我们的课余补课项目将帮助 50 个学生，在参加该项目六个月后，在标准阅读考试中，把阅读分数提高一级。

这个例子中的总体目标是抽象的：提高阅读能力，而具体目标则要明确得多，可以在短期（六个月）内实现，并且是可衡量的（把 50 个学生的阅读分数提高一级）。

由于对资金的争夺激烈，因此明确具体的目标对于项目建议书的成功与否就得越发关键。

再举一个例子，具体目标至少有四种类型：

1. 行为—预期将会产生一种人类行为。

例子：参加的 70 名儿童中将有 50 名学会游泳。

2. 表现—预期在具体说明的时间框架内一种行为将会发生，达到一种预期的熟练程度。

例子：70 名儿童中的 50 名将在六个月内学会游泳，并将通过一个由红十字会认证的救生员进行的基本游泳熟练考试。

3. 过程：某件事发生的方式本身就是结果

例子：我们将记录下采用的教学方法，发现那些教学方法最成功。

4. 产品—某种有形的物体产生。

例子：编写一本将来使用的针对该年龄组的儿童和熟练组的游泳教学手册。

在编写任何项目建议书时，你都会要制定一个或更多这类的目标，根据项目的性质而定。对目标的陈述一定要非常清楚。目标一定不能淹没在冗长的词句中，一定要十分突出。例如，也许可以采用数字、短句、或者空格来在行文中表示目标。最重要的是，制定的目标要切合实际。不要承诺你做不到的事情。要牢记，资助者希望在项目完成报告里看到的是，项目实际上实现了这些目标。

方法

通过陈述目标，你向资助者说明了项目将要完成的事情。方法部分要描述的是为了实现目标，将要开展那些具体活动。可以关于方法的陈述分为以下三方面：怎样，何时，为什么。

怎样：这是对项目从开始到完成要开展哪些活动的详细陈述。你采用的方法应符合前面所说明的目标。

何时：方法部分应陈述各项任务的顺序和时间。提供一个时间表是有用的，这样读者就不用自己来排列顺序。时间表告诉读者“何时”做什么，再次概述了项目的活动，配合方法部分的其他内容。

为什么：你也许需要说明自己选择的方法的理由，特别是如果这些方法是创新的或者是非正统的方法。为什么计划开展的工作将会带来你所预期的结果？你可以通过几种不同的方式来回答这个问题，包括采用专家论证和其他成功的项目例证。

方法部分能够让读者想象项目的实施过程，可以让读者相信你所在的机构知道自己在做什么，从而建立起信誉。

人员配备/管理

在陈述方法时，你就要提到项目的人员配备。你现在需要用几句话来说明项目执行人员的人数、素质和具体任务。参与项目的每个员工的详细介绍可以放在这一部分，或者放在附件里，根据资料的长度和重要性而定。

“人员配备”可能指的是志愿者或咨询专家，以及专职人员。大多数编写项目建议书的人对主要由志愿者开展的活动不写出人员配备的部分。但是，介绍一下志愿者将要承担的任务，对于读建议书的人可能十分有益。此类信息强调了志愿者的价值，也强调了项目本身的成本效益。

对于由专职人员开展的项目，一定要说明哪些人员是专职做项目，哪些人员是兼职做项目。说明你所在的非营利机构已聘用的人员和将要为项目特聘的人员。你怎样让一个已经全负荷工作的人员腾出时间？

工资和项目成本都受到人员素质的影响。介绍一下你要求主要项目人员具备的实际工作经验、专业水平和学历。如果某个人已经被选中负责主持项目，那就简要介绍一下此人的任职证明，并把简历附在附件里。选定一个能干的项目负责人可以有助于影响赠款决定。

对读者介绍一下你对项目的管理计划。对于大项目来说这一点尤其重要，特别是如果项目不止一家协作机构，或者如果你聘用一家财政代理机构。对于谁负责项目的财务管理、项目成果和报告需要十分明确。

评估

不要以为评估计划只是项目结束之后的事，应该将其纳入项目之中。在项目建议书里包括一个评估计划，可以说明你对项目能否实现目标是非常认真的，希望了解在什么程度上实现了这些目标。评估也是一种良好的管理工具。就像战略规划一样，评估有助于非营利机构改进和完善项目规划。评估往往是其他人向你学习开展项目的经验的最佳手段。

有两种正规的评估方式。一种是衡量产品，另一种是分析过程。其中一种或者两者都有可能适用于你的项目。你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评估信息和进行数据分析。你应该对准备怎样报告评估情况和结果以及报告的对象，提出一个计划。例如，评估结果可能是用于内部参考，或者是与资助者共享，或者也许值得报告给更多的人。资助者对于传播评估结果的问题说不定还会有自己的意见。

可持续性

目前，来自捐赠机构的一个明确信息就是，期望募捐者能够以非常具体的方式表明寻求资助的项目以及非营利机构本身具有长期的财政可持续性。

大多数捐赠机构都不愿意对某个特定的机构承诺给予永久性的资助。相反，资助者要求你证明，你的项目是限定时间的（即，有启动日期和结束日期）；或者是一种能力建设（即，有助于你所在的机构在未来实现自收自支，并且（或者）可能扩大具有创收潜力的服务项目）；或者有可能使得你的机构将来对其他资助者产生吸引力。随着新出现的对慈善事业采取某些风险投资集团的投资原则的趋势，对财政可持续性的证明成为捐赠机构要求成功的赠款申请书具备的一个特点。

你应该对目前和预测的资金收入状况，包括经营收入和募捐收入，以及你所在的非营利机构的财政支持基础，十分具体明确。在这方面，重要的是要预备好后备数字和预测，以防万一资助者要求提供这些资料，即便你不太可能把这些信息放在实际的赠款申请书里。当然，有些捐赠机构想知道你还向哪些其他机构提交了同一份项目建议书。你不应该觉得不好意思与资助者分享这个信息。

预算

项目建议书的预算可以很简单，只有一页纸的预计经费支出说明，也可以再加一页关于预计获得的资助和收入说明，以及对各项支出或收入的解释。

经费预算

你在准备编制预算时，再回到项目建议书的陈述部分，逐条列出所有与项目运作有关的人员和非人员类别清单。确保清单上不仅列出如果项目得到资助将要发生的新的费用，也要列上将划归项目的正在发生的费用。然后从你的机构里负责财会的人员那里查出相关的费用。你可能需要估计一下你的机构里有哪些正在发生的费用应该从项目上报销，此外还有哪些新的费用将要发生，比如专为项目新招聘的人员的工资等。把费用逐条对应列在你的类别清单上。

应把预算类别清单和对每一项计算出的经费数字归纳到一张表格上。应保存好这份表格，以帮助你记住这些数字是怎么计算出来的。这份表格对于你接着编写项目建议书，对于和资助者讨论建议书都会有用，此外，对于项目启动之后的监测以及赠款完成之后的报告，也都是一种有益的工具。

一个一年期项目的工作表的部分内容举例：

| 类别 | 说明 | 费用 |
|------|---------|--|
| 执行主管 | 监督检查 | 工资的 10% = 10,000 元 25% 福利 = 2,500 元 |
| 项目主管 | 第一个月起聘请 | 11 个月工资，年薪 35,000 元 = 32,083 元 |

| | | |
|------|----------------------|--|
| | | 25% 福利 = 8,025 元 |
| 指导教师 | 12 个人工作，每周 10 小时，三个月 | $12 \times 10 \times 13 \times 4.50 \text{ 元} = 7,020 \text{ 元}$ |
| 办公场地 | 需要目前办公场地的 25% | $25\% \times 20,000 \text{ 元} = 5,000 \text{ 元}$ |
| 管理费用 | 项目成本的 20% | $20\% \times 64,628 \text{ 元} = 12,926 \text{ 元}$ |

手里有了工作表，你就可以开始编制经费预算了。对于大多数项目来说，应把费用细分成小类别，有选择地反映出主要的经费类别。所有的主要费用都应在按小类别进行细化，但次要的费用可以加起来放在一栏。可以把经费预算分为人员经费和非人员经费；人员经费小类别可以包括工资、福利和咨询专家费用。非人员经费小类别可以包括差旅费、设备和打印费等，每一栏都要有一个数字。

资助和收入报表

对于典型的项目不必要提供资助和收入报表。经费预算反映的是申请的赠款资助额。但是如果项目已经得到了赠款资助，或者预期项目活动会产生收入，那么资助和收入报表就应提供这一信息。

在列出资助款项时，要注明任何指定用途的款项；这样就能表明如何分配新的赠款。业已承诺的赠款资助资金额应从经费预算表里的“总支出额”一栏里扣除，以表明“筹款额”或“申请额”。

在资助和收入报表里，应对任何预期经营收入做出估算。比如，假如你预期四个晚上每晚会有 50 个人观看表演，假设 10 元钱一张票，此外，假如你预期每晚会有 20 个人会购买 5 元钱的纪念册，就应列出两栏的收入：“售票收入” 2000 元，“销售纪念册收入” 400 元。和经费预算一样，你应该保留备份的资助和收入报表，以帮助记住所作的假设。

预算陈述

预算的陈述部分用于解释预算里的任何特殊的栏目，并不总是必要。如果费用都很简单易懂，数字一目了然，就无须再作解释。

如果你认为有必要做预算说明，就可以采用以下两种方式。你可以采取加脚注的方式做“预算注释”。如果需要做广泛详尽或者比较笼统的解释，你可以把预算陈述部分写成文字形式。但是要记住，关于项目和机构的基本陈述都应放在建议书的其他部分，而不是放在预算陈述里。

机构信息和结论

机构信息

通常，关于你的非营利机构的简介应放在项目建议书的结尾处。而你往往倾向于把这个内容放在建议书的开头。但是，比较好的方式是先推销你的项目的必要性，后推销你的机构开展项目的能力。

给读者提供过多关于你的机构的资料是不必要的。这种信息很容易传达，可以通过附上一本小册子或者其他预备好的说明。用一两页纸来介绍你的机构是怎样产生的，说明其宗旨，一定要表明建议书的主题是符合或者加强其宗旨的，并介绍一下组织机构、项目和特殊专长。

介绍一下理事会的人数、理事会成员的聘任方式、他们的参与程度等。让读者对理事会的构成有一个了解。（应在附件里附上理事会成员的名单）。如果你的机构是由志愿者组成的，或者有一支活跃的志愿者队伍，就介绍一下志愿者所履行的职能。提供工作人员的详细情况，包括专职和兼职人员的情况，以及他们的专业水平。

介绍一下你们的工作人员所从事的各种活动。简要说明你们提供的援助。介绍一下你们服务的对象，他们所面临的任何特殊或非同一般的需要，以及他们为什么依赖于你们机构。列出通过你们项目影响到的人数。

把所有关于你所在非营利机构的信息融为一体，说明你们的专长，特别是与项目建议书的内容的关系。

结论

每个项目建议书都应该有一两个结尾的段落。在这里最适于提请读者关注未来，关注赠款项目结束之后。如果合适，应简要介绍一下将来可能会开展的后续活动，开始让资助者对你提出下一个申请作好思想准备。或者，你也可以说明，假如得不到进一步的赠款资助，项目将会如何开展。

这个部分也是为你的项目最后再作一次呼吁的地方。简要重申你的非营利机构想要做什么，为什么这样做是重要的。强调你们机构需要获得资助来完成这个项目。在这个阶段，不必害怕借助一点感情因素来加强你的理由。

之后怎么办

提交项目建议书并不是你参与赠款过程的结束。各种赠款申请审批程序差别很大，赠款决策所需时间从几周到六个月不等，甚至更长。在审批过程中，资助者可能会要求你或者外部咨询专家或者专业领域的推荐人提供补充资料。对于赠款申请者，这总是一段困难时期。你需要有耐心，但又要坚持不懈。有些捐赠机构在其年度报告或申请指南里会说明他们的审批程序。如果你对审批程序不清楚，可以进行咨询而不必客气。

如果你经过艰苦努力得到了赠款，花点时间写一封感谢信，向资助者的支持表示感谢。你还需要了解资助者对报告项目进展情况是否有具体的表格、程序和时间要求。从一开始就明确作为赠款接受者承担的责任，特别是有关财务报告方面的责任，这样就可以避免日后出现误解和更严重的问题。

申请遭到拒绝也不是赠款过程的结束。如果你不明白为什么你的项目建议书遭到拒绝，那你去问问。资助者需要更多的信息吗？将来他们是否还会有兴趣再考虑这个项目？现在可能也是与一个未来的资助者培养感情的时候。把他们放在你的简报邮寄名单上，这样他们就能更熟悉你的机构。记住，永远还有明年。