

# 运用4Cs

评估对慈善行业的专业支持



出版物作者： Benjamin Bellegy

协调： Benjamin Bellegy

编辑： Caroline Hartnell

设计： Heather Knight

翻译： 高雪松

审编： 吴伟明 付涛 汪璟

本报告经WINGS授权，由北京沃启公益基金会翻译，南都公益基金会资助。



沃启公益基金会  
WOQI FOUNDATION



**Narada**  
**Foundation**  
南都公益基金会

# 适用对象

---

- 慈善行业专业支持服务组织的工作人员
- 本指南由全球资助者支持计划（WINGS）及欧洲捐助者和基金会网络（[DAFNE](#)）的慈善支持部门成员编写而成

# 什么是4Cs ？

---

- 4Cs是一套为慈善行业的支持性组织设计的评估体系
- 本评估体系可以用于衡量慈善行业支持性组织为行业带来的额外价值
- 本评估体系衡量支持性组织带来的变化，它所使用的四项核心理念的英文词都以字母“C”开头

# 每个C代表什么？

---



**Capacity**潜能

聚合资源



**Capability**能力

构建技能、知识和专业性



**Connection**联结

建立关系



**Credibility**公信力

建立声誉、获得认可和影响力

4Cs中的每一个定义都建立在研究基础上，这些研究揭示了慈善行业支持性组织的功能，以及基金会看中他们哪方面的服务

更深入地来看这4Cs中的每一点，我们发现：

# 1 潜能，关乎资源。

支持性组织如何向其所在领域引入资金和其它资源。其服务内容包括筹资培训、资方信息整理、以及推荐和提供其它资源链接渠道等等。透过构建这种能力，支持性组织能在改变社会的捐赠文化方面扮演重要的角色。

---

# 2 能力，即技能、知识和专业性。

本质上，这里所指的能力，就是让基金会能够更有效地使用其资源的技巧。作为获取信息和咨询的来源，支持性组织在治理、管理、评估、法律事务等一系列广泛议题上具备专业知识。这些知识，通过一对一咨询、线上资源、线下研讨会、网络研讨会、同伴学习、集会和会员制服务等一系列的方式，被引入慈善领域。

# 3

## 联结，即关系。

支持性组织在召集会议、搭建网络、促进同伴学习和分享，以及为追求共同目标提供行动平台等多方面发挥重要作用。通过这些联结，支持性组织将各个基金会聚在一起，从而形成良性循环，进一步强化慈善行业中单个组织以及行业整体的潜能和能力。

---

# 4

## 公信力，即声誉、认可和影响力。

支持性组织帮助建立慈善行业的整体形象，加强与政府以及更广泛的社会相互理解，提高行业整体地位。这相应意味着要代表慈善行业传播行业所取得的成绩，并为争取支持性的法律和财政环境进行倡导活动。

# 4Cs是一个什么样的体系？

---

4Cs是一个支持性的框架。你可以按自己选择的各种方式来使用它，并没有严格的规则要求或限制如何使用。因为支持性组织工作的场景各不相同，所以意味着这一体系可以为适应组织的个性化需求而进行调整。

在以下表格中，我们列出了这个体系具备的特点，同时也列出了这个体系不具备的特点

## 4Cs体系是什么？

是什么	不是什么
<p><b>灵活的</b> 此框架可用于规划、学习、沟通以及评估</p>	<p><b>僵化的</b> 在如何使用方面，并无一成不变的规则 怎么适合就怎么用</p>
<p><b>综合的</b> 提供12个“成效维度”，覆盖支持性组织的所有方面</p>	<p><b>强制的</b> 你可从体系中挑选你需要的，而无需执行全部</p>
<p><b>支持性的</b> 可以按你选择的方式调整此框架</p>	<p><b>限制性的</b> 各国情况差异太大，所以该体系不适用所有人</p>
<p><b>不同的衡量方法</b> 这个体系允许你选择适合自己情况的衡量指标</p>	<p><b>一套标准化的指标</b> 不同的背景意味着不同的衡量成功的方法</p>
<p><b>标准可比</b> 建议用一套共同的语言来运用这个体系，这将有助于组织间进行分享并开展同伴学习</p>	<p><b>简单的叠加比较</b> 组织之间不可直接进行交叉对比</p>



# 4Cs框架的主要组成部分 是什么？

---

4Cs框架的每个C有3个“成效维度”，整个框架提供了共12个成效维度。

“成效维度”在此处的定义是“支持性组织希望带来改变的方面”。所有案例中的分析都限于慈善行业。

任何一个特定成效维度的内容，将由慈善组织在策略上的优先级以及它希望怎样衡量自己的成功这两个因素来决定。4Cs体系提供了一个框架，使用这个框架的组织可以填入适合自己的内容，自由选择自己的绩效指标以便精确地和自己在每一个成效维度里想达成的效果相匹配。

如果一家组织并不在任何给定的成效维度里工作，那就没有必要包含这个成效维度。

在以下表格中，我们描述了由支持性组织的工作人员设计的12个成效维度。

我们还给出了可能有帮助的指标的样例，只为作为指引，绝非强制。

# 框架

成效维度	描述	指标样例
<b>潜能</b>		
<b>聚合资源</b>		
<b>1. 公益慈善的总量</b>	与公益投资或利用私人资产投入公益事业相关的财务能力与资源的总值。可涵盖从操作型基金会的支出、社会投资到个人及企业资助方的赠款和赠与等方面	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基金会的数量</li> <li>2. 基金会的初始资金总值</li> <li>3. 基金会资助的平均规模</li> </ol>
<b>2. 公益慈善的可持续性</b>	利用各种类型的资源、捐赠或定期捐款的承诺，确保慈善投资和财务能力的可持续性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 个人捐赠者数量</li> <li>2. 有附属基金会的企业的数量</li> <li>3. 拥有的公共/私有/慈善伙伴关系数量</li> </ol>
<b>3. 战略性慈善</b>	致力于实现既定的成果和影响，并瞄准相应的资金资源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 实施变革理论的基金会的数量</li> <li>2. 制定战略规划并配以相应预算的基金会的比例</li> <li>3. 产出评估报告的基金会的比例</li> </ol>
<b>能力</b>		
<b>构建技能、知识和专业性</b>		
<b>4. 专业</b>	根据行业标准确立的公益慈善组织及资助方的行为准则，覆盖从善治到运作行为和绩效表现等多方面	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 是否存在基金会的工作规范守则</li> <li>2. 有资助指引</li> <li>3. 有从受资助方获得反馈的机制的基金会的比例</li> </ol>
<b>5. (关于公益慈善的) 知识</b>	理解公益慈善领域以及其实现改变所需的过程，根据实际情况和受益人及伙伴的能力调整干预手法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有关公益慈善的学术文章发表的数量</li> <li>2. 有关公益慈善实践的实用评论类的刊物数量</li> <li>3. 包含公益慈善的学术课程的数量</li> </ol>
<b>6. 技能</b>	将知识运用到任务中以达成公益慈善目标的能力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 具备相应的人力资源政策以加强员工能力的基金会的数量</li> <li>2. 有关如何实现社会变革的短课程的数量</li> <li>3. 公益慈善行业发布的工作岗位的数量</li> </ol>

联结	建立关系	可能的指标
7. 沟通	在内部（公益慈善部门内）和外部（公众领域）传达与公益慈善目标和实践有关的清晰一致信息的过程	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 简讯的数量</li> <li>2. 会议的数量</li> <li>3. 网络研讨会的数量</li> </ol>
8. 合作	与其他相关利益方合作来实现公益慈善目标的过程，包括在公益慈善部门内及与其他部门（公共部门和私人部门）	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基金会之间合作伙伴关系的数量</li> <li>2. 议题群组的数量</li> <li>3. 基金会与其他类型的组织之间的合作伙伴关系的数量</li> </ol>
9. 影响	倡导和影响政策制定和立法（尤其是与公益慈善的支持性环境相关）的能力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对慈善进行报道的记者数量</li> <li>2. 存在有组织的慈善游说</li> <li>3. 存在以慈善为关注点的议会小组（或对应实体）</li> </ol>

公信力	建立声誉、认可和影响	可能的指标
10. 公众支持与参与	普通公众对于慈善的价值和作用的认可（尤其在公益创投、创新手法的尝试、应对市场失灵和公共部门服务失灵，和触及边缘人群和社群等方面）	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在民意调查中认可慈善的价值的比例</li> <li>2. 焦点小组对慈善在社会中的作用肯定</li> <li>3. 报刊中有关公益慈善的读者来信</li> </ol>
11. 意识提升	增进公众对慈善的价值和影响力以及对相关方法和流程所具有意识和理解	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有关慈善的博客数量</li> <li>2. 有关公益慈善的文章数量</li> <li>3. 议会事务中有关公益慈善提案的情况</li> </ol>
12. 公开透明	慈善部门对于公众监督所具有的开放性，尤其是在其治理和财务问责方面	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公开机构财务报告的基金会的数量</li> <li>2. 公众参与基金会相关事务的程度</li> <li>3. 是否存在监督组织</li> </ol>

# 怎样开始?

---

在这一节，我们提供一些关于如何启动运用4Cs的想法。这些是有用的指南，而非必须遵守的规则。

1. 决定运用4Cs来做评估，并让涉及评估业务的员工参与进来。
2. 与WINGS和DAFNE的工作人员联系，获得支持。会有人愿意帮助你们，也乐意和你们详细讨论你们的情况。运用4Cs的机构越来越多，你们可以从它们的例子中学习，让4Cs得到最充分的利用。联络WINGS，与一位“4Cs大使”取得联系。
3. 选定机构内部的某人来牵头4Cs的工作。他或她将是机构内部与同事联系及在外部与WINGS和DAFNE的关键联系人，将负责规划及实施4Cs，使工作运转良好，保证满足机构的需要。
4. 慢慢规划，不需要一次就覆盖所有内容。事实上，在过程中容纳进不同的声音和视角，才是明智的做法。此时要认识到你和贵组织的需要是最重要的。让系统为你服务而不是你被系统控制。接受“足够好”，不要追求完美。
5. 从机构的变革理论开始是一个很好的起点。变革理论将决定你们需要怎样的资源和流程来达到符合机构情况的“成效维度”。
6. 如果你不熟悉“变革理论”这个术语，仍然可以向WINGS 或

DAFNE寻求支持。变革理论的一个关键的构架性问题是：通过什么样的投入（资源），发展出什么样的流程（活动）来达到我们想要的结果（战略目标）？

7. 将你们想要的结果和4Cs的“成效维度”相比较，看看在4Cs中有哪些成效维度对你来说是相关的。
8. 对于那些相关的成效维度，描述一下行业在这些方面的现状。
9. 寻找你的认知/知识里的信息缺口，决定你想怎样来弥合这些缺口。你可能需要查看二手数据，开展一次调查或召开一次成员的焦点小组会议，从而进一步了解每个成效维度的情况。
10. 你接下来可以为每个成效维度开发“绩效指标”。“绩效指标”的任务是衡量每个成效维度中长期的变化。以“潜能”项下的成效维度1为例：“用私人资产投入公共品服务”可以是“公益慈善的体量”的一个绩效指标，这其中的变化可以通过资产的增加或减少来加以衡量。再举个例子：“公信力”下的成效维度10，“公众对于公益慈善的价值和作用的认可”的绩效指标可以是一项调查中说出的‘慈善做得不错’的一般公众的比例。在成效维度的表格还可以找到其他例子。
11. 基于与贵组织相关的成效维度制定基线报告，并与其他利益相关方讨论此报告，或许还可以将它出版。
12. 开发一套系统来监测所选的绩效指标中长期的进展变化，并每年发布衡量进程的跟踪报告。

# 一个规划工具

---

要用4Cs创建一个未来的规划，调整框架并将其用作规划模板，可能会很有用，如下所示：

4Cs	成效维度	下一期目标	确认指标	谁来做 怎样做 何时做	基线和更新
潜能 能力 联结 公信力	1-3 4-6 7-9 10-12	列出需要实现的目标	写明将如何衡量过程	具体指定谁有责任，数据怎样收集，以及何时收集	确立你的起点，然后衡量进步

# 如何使用4Cs的评估结果？

---

同样还是取决于你们自己，但是我们建议你们用以下方式来使用获得的结果：

- 发给你们的资助方。
- 与你们的会员、客户和支持者分享。
- 发给WINGS。WINGS会将所收到的资料用于完善慈善基础设施，并在此基础上进行传播。
- 作为一种工具，在与WINGS和DAFNE的成员进行同伴学习时分享及讨论。

# 如果不是 慈善支持性组织 怎么办？

---

如果不是慈善支持性组织，但对慈善行业的发展感兴趣，你可以鼓励你周围的慈善支持组织来使用4Cs，并为其提供所需的任何信息。

如果你是慈善基础设施的资助方，你也可透过4Cs的角度来评估自己的慈善发展项目。

## 全球评价体系

---

这是4Cs的一个姊妹评估系统，可能对你有帮助，它可以对每个C进行数值分析，并用多种办法与其它领域的结果比较。欲了解详情，请前往网站：<http://4Cs.wingsweb.org/>



# 如何获取帮助?

---

在WINGS网站有关4Cs的板块有很多相关信息，你能找到4Cs大使的名单、该项目的历史，以及随附的全球等级评定工具等更多内容。如果你有具体的要求，可以发送标题为“Help on the 4Cs”（需要有关4Cs的帮助）的邮件到WINGS办公室（[info@wingsweb.org](mailto:info@wingsweb.org)），写明你的具体要求，就会有工作人员与你联系。

## WINGS的 资助方和支持者

---



Instituto C&A

---



## 4Cs合作伙伴

---



## WINGS 知识伙伴

---



[www.wingsweb.org](http://www.wingsweb.org)  
电邮: [info@wingsweb.org](mailto:info@wingsweb.org)  
电话: + 55 11 3078 7299

地址:  
Av. Brigadeiro Faria Lima, 2391, cj 122  
Jardim Paulistano - São Paulo - SP

