

第四章：为项目寻找资金

4.1 人们为什么要捐出他们的钱

筹款有很多的形式，摇晃着储钱罐到处乞讨与到一个基金会去申请看起来好像是两种完全不同的做法，但两者的共同点就是你首先得说服资助者让他们为你的项目或事件捐钱。你需要让人相信你的项目是值得捐助的，并且他们的捐献能够帮助项目取得成功。换一个角度来看，筹款并不只是到处要钱，而是在推销你自己的概念(selling an idea)。

4.2 掌握资助者的种类

为了选择一个适当的潜在资助者(donor / funder)，必须首先了解不同类型的捐助者。他们设立基金的原因很多，如要找到合适帮助自己项目的资助者，就需要清楚了解每个基金背后的设立动机。下表列举出不同类型的资助者的例子以及所需运用的成本。

表 10: 资助者类别举例与所需成本 (资料来源: BirdLife/RSPB Building on Experience Training)

资助类别	吸引资金所付出的成本	等级	使用资金自由度
捐款	有时需要以礼品吸引捐款 行政经费 (例如处理捐款) 宣传经费	M/H L M/H	自由或有限使用
会员	会员福利 宣传经费	L M/H	自由
机构资助 (Grants)	吸引经费 (顾问意见、建议书) 服务开支 (报告、财政、开会、宣传、保育纲领、项目产出等) 项目风险、投标资金 行政经费	H H L	有限使用
顾问合约	吸引经费 服务开支 (报告、开会、项目产出等) 行政经费	L/M H L	有限使用
援助机构 / 基金	吸引经费 服务开支 (机构履历) 行政经费	H H L/H	自由或有限使用
售卖书籍、书等物品	货品成本、宣传或广告经费	L	自由
借贷	吸引经费 服务开支 行政经费	M M/H L	自由或有限使用
活动盈余	组织活动经费、宣传经费		自由

讨论问题:

1. 可以在哪里找到资助者?
2. 向资助者申请款项时, 有什么事项是需要注意的?

个人捐助

这种资金来源对小型项目是很重要的，所以请不要低估了个人捐助的作用。你能获得的捐助占项目开支的百分比越高便越好，但亦应以实际情况为重。请不要把这些人的资金贡献看得太低，否则他们可能不再支持你。比如说如果有人很想去一次远程观鸟考察，那么他应该不会考虑价格，因为对于他来说，参加一个考察项目肯定比一次度假更有价值。

普罗大众

步行筹款、竞赛、舞蹈表演、庆祝宴会、卖旗、售卖奖券等筹款活动的确能够取得很大的回报，但它们所需的工作和准备也较多，所以你得确定所投入的时间和精力是否能得到相应的回报。在过去，一些小规模的售卖衣服或其它物品的筹款活动都有成功的例子，而且你的朋友一般也乐意帮忙。

商业机构

从这个机构拿钱是非常难的，但你所付出的一般都能得到不错的回报。一般的做法是先从当地的公司入手，例如可以写信给指定的人，如果不确定谁是联系人可以先打电话问公司，查询负责处理这方面的人是谁。发信后最好再打个电话去确认是否收到，这样可同时进一步鼓励捐赠。

你可以考虑联系一些在你们项目地区或国家有业务的公司，因为有些公司会对不同于自己的项目很感兴趣。认真研究这些需求会有助你决定需要给哪些公司发信。大公司常常会收到成千上万个这样的请求，所有你要确认给他们发信是否在浪费时间。还有需要注意的是，有些公司只会提供一些你所需的装备物资或折扣和一些你的项目可能用到的服务。另外，以货代款(matched-funded support)的支持相对容易获得，比如说交通、住宿，但这些也很有价值。尽量利用这种优势机会来获得支持，给整个项目带来很大的不同。

在项目预算里面不要忘了包括这些以货代款的物资的价值，在后续的赞助申请和报告中也要提及它们 (参见第六章)。

慈善机构、信托基金和基金会

全球有很多支持野生生物保护项目的组织，要向它们申请款项，第一件要做的事是要知道从哪里开始入手。大部分组织的资料可以通过互联网搜索到，而且很多国家都出版包含这类机构信息的分类目录。你需要检查每个机构支持哪些类型的

项目、拨款条件、时限等，然后根据他们设定的要求对照自己的项目，看看是否符合。不要盲目地申请所有的资金，那样只会浪费你的时间和金钱。

关于申请的程序，有些机构只需要一封内容详细的信，而有些则要求你填写很复杂的表格和计划书。有些资金的针对性很强，比如说你们学校的赞助或者是你家乡当地的赞助，申请这些资金的竞争会比较小。

援助机构

这一类基金主要用于大规模的项目。通常需要填写很长，很复杂的申请表格，并且编写很详细的计划书，但如果能够成功申请，那回报将会很优厚。这些资源包括多边援助项目（比如联合国发展项目(United Nations Development Programme)、全球环境发展基金(GEF / Global Environment Facility)、欧盟(EU / European Union)）和双边援助项目（比如美国政府的海外援助计划 USAID，丹麦的 DANIDA），以及其它一些计划，比如英国环境部的达尔文基金(Darwin Initiative)。你一定要仔细认真地阅读他们的准则，比如说如果你没有在原国家注册成慈善团体，那么便不能申请。有些国家代表（例如：大使馆，领事馆等等）经常会有一些可以自由支配的基金用于所在国家的项目。

媒体

通常媒体并不是直接的资金来源，但他们所具有的宣传和提高保护意识的作用对我们的项目争取资金方面是很有帮助的。你需要考虑如何建立良好的公众形象、如何寻找好的故事和角度来宣传你的项目，以及如何寻找合适的媒体层次，例如地区和国家性的报纸、杂志、网站、电视台和广播电台。如果你能够把你的项目与名人联系起来，又或者联系上当前的热门话题的话，媒体便会对你们的故事更感兴趣。不过这里有一点忠告，那就是请仔细确定你的说话不会被媒体曲解，否则那会给你的筹款活动造成负面影响。

其它支持

你不必独自完成寻找最合适捐助者的任务，因为身边很多人能在这方面提供帮助的，所以不要浪费机会。例如，参考之前的报告或者咨询曾经为相似项目成功申请款项的人，因为他们通常能够提供很有用的建议，包括提供一些特别认可你的项目的捐助者资料，或者提供你一些有用的点子和联系人资料。

理解资助者

本手册集中说明了如何从捐款机构获得资金，比如慈善组织、信托基金和援助机构，他们一般都有完善的经济来源，如果接触适当的话可以为项目带来有力的支持。如果这些机构愿意在某方面花费，那等于表示他们还没有达到某类的目标，因此他们便需要人们提出他们可以资助的项目，否则他们就无法达到这些目标。我们的挑战是要让他们相信我们的项目是最好的，因为我们在花掉那些钱的同时亦能够帮助他们达到预定的目标。这样的话，给他们找到一个适合他们资助的项目就等于是帮了他们一个大忙。

4.3 关键资助者的资助准则

对于每一个可能的资金来源，最重要的是收集相关的信息，以确定你能够完全理解他们希望资助什么样的项目，然后才决定选择最适合你的项目的资金来源。一旦你知道如何用这些方法，收集这类信息便会变得很容易。为防止被过多的细节影响，我们把收集到的信息系统化，并选取那些能帮助作合适决定的资料。

在考虑捐助机构的时候，你需要问以下的问题：

a. 资金的主要目标是什么？

这往往是需要收集的最重要信息。它阐述了你想要接触的资助机构的资助动机、预算范围和基金受托人。他们希望捐助能达到什么样的目标？他们希望支持的整体工作区域是什么？有没有一个国家、地区或项目类型是他们特别希望捐助的（比如环境教育，保护区管理，物种保护）？有没有哪些方面能优先得到资金？尽可能仔细地比较每一个准则和你的项目，是否能够配对。如果在完成这个工作时遇到困难的话，就再试一次，如果仍有困难的话，就需考虑其它的资金来源。如果你连自己都说服不了，你更不可能说服捐助者了。

b. 哪一类型的机构或者个人符合接受资助的条件？

资助不是对所有的机构和个人都是开放申请的。例如，有些预算立项只有政府机构可以申请，有些则只有非政府组织(NGO / Non-government Organization)可以申请。而且有些资助机构要求申请资金的 NGO 必须要在同一个国家注册。相对的，有些机构有驻海外办事处，如项目是在这些地方进行，便可以申请资金。这些标准一般都缺乏弹性的，因此如果你的项目不符合要求，应该找其它的资助者，不要浪费时间去填写那些申请表格。

然而，如果你的项目中有其它合作伙伴，而你觉得某一方更适合申请那个资金或者你愿意扩大项目的合作伙伴去找一个适合的申请机构，那么在你还没有开展项目之前，请先确定你希望的那个机构愿意、而且能够成为申请者并且能按照准则管理资金。

c. 资方希望项目进行多少时间？

项目的最长和最短期限一般都有固定的标准，一般在捐助机构的出版物或者网站上有明确的说明。如果没有说明，你也可以通过查看他们以前资助的项目推算出来。

d. 通常的资助额是多少？

同样，大多数资助机构在其指南都有明确的规定，需要仔细阅读，而预算一般都是严格规定的，通常不会让申请者任意曲解资助机构的准则。如果资助额不明确的话，可参考以往列出的资助项目估计出来。切记，如果你对一个资助机构而言是陌生的，同样它对你来说也是陌生的。资助机构可能想给你资助，但是会十分慎重地考虑你一开始就提出大笔资助的要求。通常他们开始只给你一小笔拨款，根据项目的运作情况才发放余下款项。

e. 你可以申请全部的还是只能申请部分的捐赠资金？

只有少部分的资助机构会资助 100% 的项目开销，大部分都会寻找其它资金来配合（又称作共同资助）。这里可能会有一个额度说明哪部份必需由其它资金投入，或者允许一部份以货代款的形式投入。这可能包括提供人力资源、日常办公室的行政费用或办公场所，这些都是根据主要赞助者对其它资金来源的接受度。另外，各类型资助的申请规则可能有所不同，有些可能会说明某部分由其它资金投入、或者愿意允许一部分以货代款地投入、有些会同意你继续从其它的地方申请额外的资金、有些则在考虑你的申请之前就会要求你与其它赞助者之间定下法律约束条约。

4.4 筹款时需要注意的其它事项

- 最后期限（提交建议书的期限、确定结果的期限、资金到位的期限）；
- 资金如何分布（提前支付或者按阶段？会否行使保留支付款项的权力？）；
- 由谁或在哪儿进行资助审核过程？
- 有没有什么特别的申请程序（是直接申请，还是提交意向书，然后才提交正式申请）？

- 有没有特殊的申请表格需要填写？如果有，从哪里获得？
- 还有没有其它的特殊要求（比如银行担保、仅考虑新的项目、仅增加投入资金、或者需要季度性的报告）？
- 申请赞助，要及时和灵活。

以下有一个有趣的选择资助者练习，摘自 RSPB/BirdLife BOE Training，这例子虽然简单，却与我们接触资助者时所需考虑的资金使用方面有很多相似的地方。

花园鸟撞调查

英国皇家鸟类学会(RSPB) 某职员 Ken 的家中常出现鸟撞情况，小花园的鸟类经常性地撞向窗户的玻璃。他想出了一个小研究——在窗户上贴上雀鹰的贴纸，并监察鸟撞次数。

这个项目需时约 8 个月，第 1、3、5、7 个月会是基线调查阶段，而第 2、4、6、8 月是进行鸟类贴纸是否有效的实验（以及监察鸟类撞玻璃而死亡的次数）。

他给予一个 RSPB 会员每小时 10 元的调查费用，而这个费用是每月预缴的。每个月他需要约 1 小时作准备、30 小时监察和记录，而在最后一个月（第 9 个月）多需要 1 个小时收拾工具、另外 20 小时撰写报告。

有关研究的器材包括 2 个窗户使用的感应器，每个 300 元（共 600 元），以及雀鹰贴纸（可再用），每个 1 元。

Ken 预计随后的 8 个月会每月额外使用 20 元于电费、购买文具或其它开支，而他自己所花在这项目上的时间则是志愿性的，不计算费用。

由于 Ken 自己负担不起整个研究费用，最多只掏出 500 元作为暂时性开支（当然最希望不用自己负担费用），所以他尝试接触 3 个有可能给予经费的资助者。这三个资助者都表示很感兴趣，亦给予了一些拨款准则：

资助者甲：资助 3550 元，8 个月分期付款，每个月 10%，第 9 个月 30%。

资助者乙：资助 3600 元，第一个月付 50%，第 5 个月付 25%，余数在项目结束时付清。

资助者丙：资助 3500 元，第一个月付 50%，第 5 个月付 40%，余数在项目结束时付清。

问题：Ken 应选择哪个资助者？

这个问题要考虑的是资助款项是否越多越好？如某段时间未有经费到位，Ken 本身能否暂时负担项目的开支呢？

建议答案：

阶段	数量	单价	成本	基线	贴纸	基线	贴纸	基线	贴纸	基线	贴纸	报告	总数	
				月 1	月 2	月 3	月 4	月 5	月 6	月 7	月 8	月 9		
实际项目预算：														
A. 购置器材														
窗户感应器	2	300	600	600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600
雀鹰贴纸	2	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
B. 兼职调查员														
建立项目（每阶段 1 小时）	9	10	90	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	90
监察（每日 1 小时，每月共 30 小时）	240	10	2400	300	300	300	300	300	300	300	300	300	0	2400
撰写报告（20 小时）	20	10	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	200
C. 非直接费用														
使用计算机、电费、文具等开支			160	20	20	20	20	20	20	20	20	20	0	160
其它参加者，未计算														
总计			3452	930	332	330	330	330	330	330	330	330	210	3452

资助者分析:												
Ken 能掏出暂时性开支为 500 元												
假设每月第一日已开始有消费												
资助者甲												
资助 3550 元												
每个月 10%，第 9 个月 30 %												
		收到款项	355	355	355	355	355	355	355	355	710	3550
		每月开销 +/-	-575	23	25	25	25	25	25	25	500	98
		累积开支	-575	-552	-527	-502	-477	-452	-427	-402	98	
资助者乙												
资助 3600 元												
首月 50%，第 5 个月 25%，余数结束时付												
		收到款项	1800	0	0	0	900	0	0	0	900	3600
		每月开销 +/-	870	-332	-330	-330	570	-330	-330	-330	690	148
		累积开支	870	538	208	-122	448	118	-212	-542	148	
资助者丙												
资助 3500 元												
首月 50%，第 5 个月付 40%，余数结束时付												
		收到款项	1750	0	0	0	1400	0	0	0	350	3500
		每月开销 +/-	820	-332	-330	-330	1070	-330	-330	-330	140	48
		累积开支	820	488	158	-172	898	568	238	-92	48	

结果是，只有资助者丙合乎 Ken 目前的经济状况。虽然资助者甲和乙的资助款额较高，但项目进行期间有些月份会出现资金周转的问题。这种情况应尽早预测，以作准备。

4.5 如何提取重要信息

你可能经常希望比较不同的捐助机构，但这并不容易，因为他们并不都是采用同样的方法来展示信息。在这种情况下，找到一种统一的方法来提取信息对你的工作很有帮助，因为这一方面可以记录不同资助者的资料，另外亦有助于找出最重要的答案。

信息来源——出版刊物、网站、对话

有些文字资料看起来可能会很枯燥，但你所需的资料大部分都能很容易地在其中找到。我们不需要对此感到惊讶——因为捐助机构的工作就是把钱花出去，所以他们关注的就是尽量直接地把消息传递出去，让潜在申请者能够知道那些资金是有效的。很多资助机构会印制一些含有他们的目标、指导方针和预算的小册子，现在通过互联网可以获得更多这类的信息。由于有些资助机构的信息只放到网上，申请表也是直接可以从网上下载，因此有必要经常检查这些网站的内容更新，尤其是那些与你所做项目类似的机构。为了能够做出更明智的决定，你必须尽量准确地掌握资助机构的最新消息。

在你查找了所有的信息，包括已经出版的文献或者网上的信息之后，你可能还有一些关键的问题需要确认，以帮助你判断是否应该申请某个资金。这时候最好是直接通过电话或电子邮件来询问资助机构。尽管这些工作人员都很忙，但还是能够与他们联系上的，而他们一般都乐意提供帮助。只有你在事前有充分的准备，

就能得到热心的帮助。

在仔细阅读捐助者的文献和网页之后，你就只需要问一些针对性的问题来填补你所不了解的空白地了。

请记住资助者需要把钱分配出去，所以他们会让申请者了解他们希望资助的项目类型。除了那些宣传小册子和网上标准以外，很多机构还会提供一些他们以前资助过的项目的信息。你可以通过这些信息了解到他们愿意资助什么样的项目和团体，同时你还可以从那些项目的联系人处得到有用的建议。

4.6 制作一份资金申请建议书

下一步就是要完成你的资金申请建议书。对不同的捐助机构，你需要针对他们制定的不同申请计划。这意味着对于那些对科研感兴趣的资助者，你需要着重强调你们的科研和它们跟国际和国家的优先保育方案是如何配合；同样明智的做法是对提供发展援助基金的资助者着重介绍项目的社区发展部分。下面对资金申请建议书的内容提供了一些建议，但你必须注意你的建议书是否符合个别捐助者的特殊要求。

为什么是你，为什么是他们？

在确认了你想做的项目、与资助机构希望资助的项目的合作可能性后，你还需要向他们解释为什么以及哪些方面存在合作可能，让他们感兴趣。

- 阐述为什么你或者你所代表的机构打算做这个项目？以前这个领域做过的其它工作有哪些？你的兴趣是什么？以及跟其它类似项目的相关性。
- 解释为什么你的项目符合资助机构的标准并举例说明。这需要坚持自己的信念，告诉他们为什么你的项目是值得资助的。如果你犹豫自己的项目是否符合要求，那么你就等于鼓励捐助机构去资助其它的项目。

下面介绍了一些这方面的小窍门。

如实相告

- 避免使用被动时态；
- 不要为了显示聪明而使用不必要的长单词和特别的术语；
- 尽量保持句子简短；
- 文字内容要有清晰的章节和段落、有清楚的标题并且按逻辑顺序排列；
- 不要因为资助机构的标准而改变项目的结构（甚至是项目的内容）；

- 仔细阅读申请指南并注意所有的特殊要求；

告诉他们所希望听到的——你如何知道？

- 对照资助机构的标准来检查你的申请文字内容，尽量在你的申请中使用他们的资助申请指南用到的词汇；
- 把他们的标准做一个列表，然后对照你的申请逐项打分——你所做的将是模拟捐助机构某个审核过程，站在他们的角度去评估有关申请项目是否符合他们的要求，然后适当地调整申请内容，使他们更容易做出正面的结果。

项目大纲

到这个阶段，你应该对项目的目的和目标有一个很清楚的认识，并且能够用简洁的语言概括整个项目的主要内容。这里有一个实用的方法来总结你的计划，那就是分别用一句话来说明项目的参与者、内容、时间、地点以及项目的原因。这些将形成项目的骨骼轮廓，使大家都很容易理解或在电话的另一端听明白。如果你能够一开始就用简洁的语言阐述清楚你的项目，那你就能够吸引资助者的兴趣并且使他们愿意了解更多的详细内容——记住第一印象的重要性。

4.7 一份项目资金申请建议书的内容

每份申请在内容上都会有所不同，但大部分都有一个共同的核心部分。资助机构对信息的表达形式要求也会有所不同——有些偏好文字性的描述，有些希望信息都用表格的形式呈现，还有些喜欢两者的结合。有时候他们提供的表格只是些基本信息，而详细内容则需要包含在附录中。

撰写一个好的建议书需要投入时间进行充分的资料搜集，以确保所提交的资料无误。建议书其实是一个项目的简介——如资助者有兴趣的话，他们会要求提供进一步的资料。以下的列表包含建议书的重要内容，最重要的是有关项目建议的内容是如何达到目标、并与产出和预算开支有合理的关联。

资料来源：RSPB/BirdLife BOE Training

一般的项目建议书包括以下标题：

1. 标题
2. 摘要
3. 引言
4. 项目目标
5. 项目操作计划、时间表

- 6. 项目管理和监察、评估和报告
- 7. 申请机构资料
- 8. 财务预算
- 9. 附录

1. 标题

- 需要精确而简短

2. 摘要

- 仅需一页，但却是整个文档最重要的部分，摘要很可能就是整个文档中别人唯一阅读的内容，要把这部分做得完美。

3. 引言

- 包含项目背景，这个项目的重要性，鸟种受到的威胁和问题（可引国际标准的资料，例如IUCN红皮书、国际鸟盟重点鸟区资料等）
- 这个部份联系整个项目的主线，比如计划、项目地点的描述、受关注的栖息地和物种的重要性、以前对这类物种，栖息地或项目地所做过的保护工作（包括你们或其它人的）以及现时政府策划和操施等。

4. 项目目标

- 这个部份包括项目的整体目标、项目目的和预期成果（详见第3.4节）

5. 项目执行计划、时间表

- 项目的结果/产出：简要指出在项目结束时会有甚么预期成果、与项目目标的关连。并描述项目的后续工作，产生的可持续的影响，下一步所需行动（如有）等。
- 执行的计划：描述整个项目的执行内容，如何投放资源、人力、物资等。
- 时间表（按月或按季列出活动覆盖时间，或见3.7节表15）
时间表有需要包含项目展开至预期结束的日期。

例如：

活动																																		
资料分析																																		
出版结果																																		
与各部门沟通																																		
出版刊物																																		
学校讲座																																		
举行训练																																		
向公众提供资料																																		
时间 (月份)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24										

6. 项目管理和监察、评估和报告

- 解释由谁负责执行、管理、监察和评估有关项目。

7. 申请机构资料

- 申请机构资料（名称、地址和联络人），介绍机构背景和相关数据（例如会员人数、职员、以往相关活动、研究或出版等）。

8. 财务预算

- 应清楚列明申请款项所用的货币，提供清晰和具体的财政预算，如项目为期超过一年，应提供每年预算的小计。
- 内容包含：
 - 薪金（月薪、时薪或车马费）
 - 器材开支
 - 交通与运输
 - 通讯
 - 出版（报告、宣传品等）
 - 行政管理（不包括薪金，但包含按比例租金、电费、水费、维修、文具等，一般机构约10%左右）
 - 应急开支（约6%）

9. 附录（如有，应尽量提供）

- 机构介绍资料 / 商业计划（一般是由捐助机构要求）
- 项目逻辑框架（如果申请的表格里没有要求则需在附录里提供，见第3.6节）
- 项目地点的详细地图（特别要标明计划行动的开展地点）
- 图片（如果对某个特别的话题有用）
- 申请机构的相关经验，提议的项目合作者以及负责项目执行的个人所具有的相关经验
- 表明项目结构以及与合作伙伴和个人之间的关系的管理图表（包括汇报的程序）
- 简短的科学文章、报章剪辑
- 相关部门或机构表示支持的信件

什么需要包括，什么不需要包括？

仅仅提供那些具有说服力的详细内容——读者不会感谢你提供了所有的详细资料。

更有价值的做法是提取那些资助者想要知道的内容，并且适当的提供相关详细信息。如果你认为资助者可能需要了解某些背景资料，可以考虑提供一些关键的参考信息，但不要指望靠这个来宣传你的项目，因为大部分资助者都没有时间去探究这样的信息。

理解申请表格

从资助机构的网站上直接获取的文件可以减少理解上的问题，而且电子格式的文档更方便填写和修改。但是，一些捐助机构借此机会把电子版申请表格弄得很复杂和难懂，使用这些表格变成了智力挑战，而且很容易让使用者产生挫折感。一般表格都是资助机构为了了解信息所设计的，所以不管你面对的是哪种类型的表格，都要根据其内容和指示尽量精确地完成填写。资助者通过申请表对你的申请进行考核并作出决定，因此，必须按照表格要求填写，如果你最后还是有不明白的地方，那么一定要向资助机构查询清楚。

4.8 预算和时间安排

尽早制定出一个基本预算和时间计划会对你很有帮助。显然，在你开始向别人募集资金之前，你需要对项目花费有一个清楚的概念。随着你收集到的信息越来越详细，你可能需要改变之前制定的计划，但这至少给了你一个大致的工作模式，而且随时间这个计划会变得更意义和精确。对于预算的演练可以使你全面的思考需要采取哪些行动，什么样的顺序，每项行动所需的开销是多少。

有效地计划项目时间和资源是建立预算的前提，当你一旦把所有的数字放到一起时，你需要引入一些方法使你能够按某种顺序来管理。Microsoft Excel或者类似的表格程序很有用，而且可以按你的需要（地点、合作伙伴、开销种类、时间段及目标）分类，你可以建立图表，时间顺序表，以及成就的里程表。尽可能详细的列出预算和时间计划，然后通过累加求出总和（参阅3.7节）。

值得注意的是，捐助机构可能会有特殊的预算格式，你必须完全清楚他们要求包含哪些内容。在你的预算表格里设计详细的分类，并使其与捐助机构的格式相互兼容。

4.9 建立良好的第一印象

俗语说“你再也不会有第二次机会去建立第一印象。”因此很有必要仔细考虑你想要建立一个怎样的第一印象（first impression）。有些人认为申请资金时不要表现过于专业，也不要选择昂贵的申请过程，使你的钱看起来多的花不完。应该记住不能仅仅表现没有足够的资金来作申请，而应展现出更深一层的内涵，让资助方认为项目是值得支持的。

这里有一个可信度极限，超过这个极限资助者就可能会产生反感情绪，但更重要的是建立一个你很有竞争力的印象，你知道自己在做什么，并且对项目 and 潜在的

资助态度都很认真。此外，如果你得到了资助，你应该使捐助者相信你有能力能致力于项目的开展，采取合适的行动来有效的利用资金来源。

注意事项：

- 使用电脑和复印设备印刷建议书，避免文字或语法错误，并建立一个良好的印象；
- 应该给自己足够的时间和精力关注细节问题，从而使你在展示你的申请时显得更有条不紊；
- 可以找其它人或者不属于你群体的人来审核文档；
- 确保你的申请报告结构清楚，并且遵照了申请表的填写指示。

4.10 提交申请

你不可能永远花时间来改善你的计划申请书，当最后期限临近的时候，你得结束工作，然后提交。有时候你可能会觉得提交很困难，因为还有很多细节没有包括进去，而且有些细节会在你提交申请书后发生很大的改变。不过资助者一般都能理解这些原因，如果你表现出你已经考虑到了这些变数，他们会很高兴看到你付出的努力。

最后期限

大部分捐助机构会规定每年一次或两次项目申请报告提交的最后期限，尽管他们有时会考虑迟到的申请（大部分的机构不会），但决不会对那些迟交的申请表示同情，这会给你和你的项目带来不好的印象。如果你是提前计划好了，那么你应该在最后期限之前完成建议书，然后留些时间作出检查及改进。你的建议书不应有任何借口来延迟项目的执行，你要使自己看上去有能力组织和完成这个项目，并展示给他们你的计划编制时间控制的很好。

附信

附信(covering letter)是建议书的一个补充，为你提供一个自我介绍的机会。附信因申请资金的不同而有所不同，有些需要比较详细的内容。这将是给潜在的资助者留下的第一印象，所以一定要建立一个好的印象。基于以上原因，附信一定要层次清楚整洁，使用一页有台头的纸，并且最好写给一个你知道姓名的人。信的内容应该包括以下几点：

- 你是谁
- 你计划做些什么以及原因
- 为什么他们（潜在的资助者）应该资助你

- 你需要筹集的总额是多少，你将如何花费这些钱？
- 你希望从资助者那里得到什么？
- 你可以回报的东西：出版物、报告、等等
- 你的姓名、联系地址以及电话
- 可以按需要提供更多的详细信息

等待决定

一旦你提交了申请并且收到了回执确认单，你就可以暂时放松和完全忘掉这件事。如果申请没有成功怎么办？很显然你不应该把所有的希望都寄托于一个申请上（尽管你十分确信那个一定会成功），与其不时的担心最后的结果，还不如合理的利用那段时间来继续搜寻其它的捐助机会，不断改善项目计划。

当决定到来的时候

如果得到否定的答复，一定要找出失败原因，看他们能否给你一些有建设性的意见。不管每次的尝试是成功还是失败，都应从中学习，然后在下一次改进。如果你得到肯定的答复，那么祝贺你，但是书面工作并不会就此结束。

4.11 合同

签署合同(funding agreement)是为了确保你筹集的资金用于你申请时所陈述的目的。与资助者签署的合同通常包括了财务交易的各项条款。

其中包括：

- 澄清捐款将如何支付，什么时候支付；
- 知会资助者任何关于项目的重大改变；
- 澄清债务由谁承担；
- 项目队伍不能触犯法律，并且所进行的工作都要提前获得许可；
- 项目的进行应该采取合乎伦理的，适合环境及文化的形式；
- 澄清出版物的版权和义务；
- 明确期望值——比如资助者在一段时间以后会期望得到一个阶段性报告；
- 如果合同上的条件没有达到，资助者将保留撤回资助的权利。

另一种可能需要合同的情况是在其它参与项目的合作伙伴之间，明智的做法是制定一份书面的合同，注明资金如何管理和分配，谁对什么事件负责，以及具体的时间期限，最好还有一些一般性的实践指导。

确认你认真阅读了跟合同相关的文字资料，如果有哪条款不清楚可以咨询专业的法律顾问。你一定不希望你签的合同是不合理的，或者因为资金问题而在原则上做出妥协。如果这是一个灵活的合作，一定要保证是为你工作的，而不给你的项目加上一整串的限制。

4.12 与资助者的关系

你感兴趣应该是怎么使项目得到资助从而能够开始进行工作，而捐助机构感兴趣的是如何找到一个符合要求的项目来资助，从而使他们的资金能够实现建立基金时确立的目标。

在任何情况下，捐助者与受助人之间的关系应该是合作伙伴。像所有的合作伙伴关系一样，它是建立在相互尊重和信任的基础上的。

一旦你接受了某个资助者的捐款，要切记在整个项目进行过程中让他们随时知道项目进行的状况，并适时邀请他们去实地参观。项目的资助者和你一样希望项目的每一步都取得成功——因为你们花的是他们的钱！这同样意味着他们非常感兴趣帮助你，甚至在事情进行得不是很顺利的时候。如果你的项目遇到困难了，不要害怕跟资助者坦诚地讨论，或许他们能提供给你所需要的帮助和经验。

下面概括了在本章里面提到的一些要点，以及一些很容易被忘记的小窍门。

4.13 筹款的基本注意事项

一些基本的筹款窍门：

- 筹款过程需要很长时间，应尽早开始。
- 尽可能寻求朋友的帮助，利用那些你已经认识并可能提供帮助的人。
- 找一些有威望的专家来支持你的申请。
- 创新的思考，专业的行动。
- 集中全力清楚阐述你的想法，但不要让粗心的错误毁坏了你的形象，比如注意在申请计划书中的拼写、语法和排版设计。
- 向你接触过的人或机构写信回复，不管申请成功与否。
- 切记向那些资助过你的项目的人表示感谢，并且提供他们关于项目进展的最新消息，这样他们会在将来更加愿意提供帮助。

结论

筹款是一项非常艰苦而且竞争性很强的工作，如果某一次申请没有成功也不要灰心丧气——从失败中学习，从而更热情，更投入到你的项目中。保持你的头脑任何时候都对所有的资金来源开放，不间断的向别人宣传你所做的项目，最终你将达到你的目标。祝好运！

讨论问题：

3. 机构如何在毋须依赖项目的情况下维持开支？
4. 如何进行市场推广？