



倾听一线的声音

项目官员眼中的基金会与行业

中发简
国展报

CHINA
DEVELOPMENT
BRIEF

项目支持



CHINA PRIVATE
FOUNDATION FORUM
中国非公募基金会发展论坛

前言

基金会对公益行业的发展有着显著的引领作用。一方面，基金会掌握了丰富的政商和媒体资源，擅长跨界运作；另一方面，基金会根据自身资源和策略定位，以资助或者实操公益项目作为介入社会问题的方式。尤其是资助型基金会，位居行业生态链的上游，对行业生态和行业发展格局的影响更是举足轻重。相比公募基金会，非公募基金会定向取得资源，更有空间基于资源方或者基金会自身对社会问题的理解开创性地探索社会问题的解决方式，而不必受限于公众意识的局限和影响。简言之，各类基金会，包括非公募基金会的的发展，直接影响到公益行业的方向和未来。

而非公募基金会的一线项目官员，既是影响行业方向的基金会和资源的最直接代表，也连接着复杂多变的服务群体、社区与草根组织，因而成为行业和基金会发展的重要力量。本书展现了针对 124 位国内非公募基金会的一线项目官员的问卷调研发现和 23 位项目官员的文章集合，介绍了他们的整体样貌、知识经验、需求及满足情况，期望以此对提升基金会科学治理与决策能力、推动公益行业发展有所裨益。

本书由第七届中国非公募基金会发展论坛资助，中国发展简报媒体与传播部团队制作。第一部分——《中国非公募基金会一线项目官员调研报告（2015）》的调研问卷由付涛、郭婷、杨晋共同设计；志愿者杨杨和孙靓靓完成了样本收集工作，并和杨晋、赵南竹一起完成了数据分析和制图；分析报告则由郭婷和杨晋执笔完成。第二部分——《来自基金会的 TA》中 23 篇文章的访谈和收集由付涛、郭婷、杨晋、王颖怡共同完成，王颖怡还承担了绝大部分文章的微信传播工作。

感谢招商局慈善基金会和广州善导社会工作服务中心对项目组全程参与基金会一线项目官员协力营的支持；特别致谢所有参与调研、接受访谈、发来稿件的项目官员们！

中国发展简报媒体与传播部
2015 年 11 月

中国非公募基金会一线项目官员 调研报告（2015）

目录一

1. 调研背景

2. 调研目的

3. 执行方法

4. 问卷核心发现

4.1 项目官员所在的基金会

4.2 项目官员的基本样貌

4.2.1 过半数为女性、80 后

4.2.2 超八成为专职、近六成视公益为事业

4.2.3 大多受过良好教育、任职五年以内

4.2.4 跨界人士或职场新人为主

4.2.5 近八成受薪项目官员收入相当于或超过社会平均收入

4.3 基金会内部治理和决策参与

4.3.1 项目官员的参与局限在项目层面

4.3.2 不足四成项目官员认为其与决策者沟通无障碍

4.3.3 促进沟通应有针对开展培训、改善基金会管理风格

4.4 项目官员眼中的资助与运作

4.4.1 大部分项目官员认为其所在基金会资助效果较理想

4.4.2 认为资助不理想者多反躬自省

4.4.3 基金会定位于运作型多缘于自身优势

4.4.4 项目官员呼吁改革相关法规、加大对基金会人才的支持

4.5 项目官员的职业发展与培训期望

4.5.1 九成项目官员职业发展存在困惑

4.5.2 近三成项目官员过去两年没参加过任何职业相关技能培训

4.5.3 仅六成项目官员对参加过的培训表示满意

4.5.4 过半数项目官员因为忙无法参加培训

4.5.5 项目官员期待实用的培训

4.6 项目官员的薪酬满意度与跳槽计划

4.6.1 半数项目官员对目前薪酬不满意

4.6.2 近九成项目官员期待涨薪

4.6.3 仅二成项目官员明确未来一年能涨薪

4.6.4 超八成项目官员无意跳槽

5. 总结：项目官员的需求满足现状与改善建议

1. 调研背景



1.1 一线项目官员无处不在

对于非公募基金会来说，无论是筹资、运作、品牌传播，还是治理、资助、对外合作，在基金会领导层决策之后，都离不开项目官员的执行工作。相比基金会领导层，一线项目官员频繁与服务群体、社区、NGO 和其他合作方直接互动，直接影响公益项目和行动的效果；在服务群体和 NGO 眼中，项目官员也是最直接了解基金会的渠道与窗口；项目官员由于最贴近一线，还掌握着更为丰富而具体的资讯。可以说，了解一线项目官员的整体样貌、观点视角、知识经验、需求建议，对提升基金会科学治理与决策能力，推动公益行业透明与交流，具有重要意义。

1.2 一线项目官员声音缺失

作为重要的行业平台，自 2009 年至 2014 年，中国非公募基金会发展论坛已举办六届，探讨了自律与透明、治理、项目运作、筹资与资助、资产保值增值、行业使命与社会责任、参与社会建设、税收政策、互联网公益等重要议题，而迄今为止，尚未对基金会的人才问题也包括一线项目官员议题进行关注。

此外，当前公益行业其他交流机制和平台也更多体现为公益领导人和管理者作为行业意见领袖，通过宏观视野的把握和表达，对行业发展产生引领作用。基金会一线从业群体（项目官员）的声音、观点缺乏通畅有效的表达和交流渠道，而他们的声音对公益行业的发展同样至关重要。

1.3 倾听一线的声音

基于对一线项目官员的重要性和其声音缺失的共同认识及推动非公募基金会良性发展的共同愿景，在第七届非公募基金会发展论坛支持下，2015 年 5~11 月，中国发展简报设计执行了“倾听一线的声音——项目官员眼中的基金会与行业”项目。

2. 调研目的



2.1 展现基金会一线项目官员的工作情况，推动该群体的观点和声音表达，让更多人了解他们的工作、状态和思考；

2.2 促进基金会重视和更好地发挥一线从业者的经验与能力，改善机构内部沟通和决策流程；

2.3 促进基金会一线从业者与其他公益组织合作方、服务社区的交流，推动基金会透明运作，营造良好的公益生态链和公益生态环境。

3. 执行方法



本项目共分为两个部分：

1) 问卷调研：

经过前期间卷设计、基金会资料收集后，调研始于 2015 年 5 月 13 日，结束于 6 月 17 日，持续 35 天。问卷发放包括三个渠道：其一，根据非公募基金会发展论坛秘书处提供的数据，通过邮件、电话向 1480 家基金会发送问卷；其二，采集在基金会中心网透明度分数高于 40 的非公募基金会数据，通过邮件、电话向 1226 家基金会发送问卷；其三，通过各公益行业主要网站、微信平台以及熟人定向推送等方式进行问卷发放。前两个渠道共计向 2706 家基金会发送问卷，而三个渠道共回收问卷 127 份，其中有效问卷 124 份，来自 102 家基金会。以基金会为单位进行粗略计算，回收率不超过 3.77%¹。

2) 文章征集与采写

2015 年 7 月~11 月，项目组采用公开征稿、访谈成文、定向约稿三种方式，征集和采写有关一线项目官员的文章。其中公开征稿启事在多个平台持续推送超过 1 个月，仅收到 1 篇来稿；于是项目组转而定向采集项目官员资料进行约访，并全程跟访同样由非公募基金会发展论坛支持、广州善导社会工作服务中心执行的“基金会一线项目官员协力营”项目，先后访谈 9 名项目官员，约请 14 位项目官员撰文，加上前述 1 篇来稿，共收集 24 篇一线项目官员的发声文章。而其中一篇访谈文章，因受访者担心影响其与基金会的关系，而未能发布。因此在本书的第二部分——《来自基金会的 Ta》中最终呈现 23 篇文章，访谈成文 8 篇，来稿成文 15 篇。

此外，在本调研中涉及的一线项目官员，指在国内注册的非公募基金会中直接负责资助、操作和管理项目的员工，如项目官员、项目干事、项目助理、高级项目官员、项目经理、项目主管、项目总监等。

注 1：第三个渠道无法获取推送到的基金会数量。

4. 问卷核心发现



4.1 项目官员所在的基金会

据统计，本次调研填写问卷的 124 名项目官员分属 102 家非公募基金会，其中招商局慈善基金会和河北进德公益基金会各有 5 名项目官员填写，南都公益基金会和友成企业家扶贫基金会各有 4 份和 3 份有效答卷；另有 7 家基金会各有 2 位项目官员填写。

从地域分布来看，这些基金会大多分布在北京、广东和东部经济发达地区：102 家基金会中，有 26 家（25.49%）于北京注册，比例最高；于广东注册的基金会紧随其后，为 17 家（16.67%）；其他注册基金会在 5~10 家之间的还包括浙江、江苏、上海等东部省市。贵州、云南、湖南等中西部省份仅各有 1 家基金会填写。

如图 1 所示，从基金会关注的领域、议题来看，同样与目前非公募基金会的的发展态势相近：全部 124 位答题项目官员中，有多达 89 位表示其所在基金会关注教育领域，占 69.35%；名列这些项目官员所在基金会关注度第二的领域则是儿童 / 青少年领域，有 40 人选择，占 32.26%；此外，公益行业能力建设 / 研究 / 咨询 / 支持、救灾、扶贫、社区发展所受关注也较高，分别占比 30.65%、30.65%、29.84% 和 26.61%；关注度最低的领域是妇女 / 性别 / 性少数和劳工，仅分别占比 5.65% 和 2.42%；还有 19 人（15.32%）选择了其他领域，这些领域包括国学传承、外交、茶道文化、抗战老兵、汽车社会文明等等。

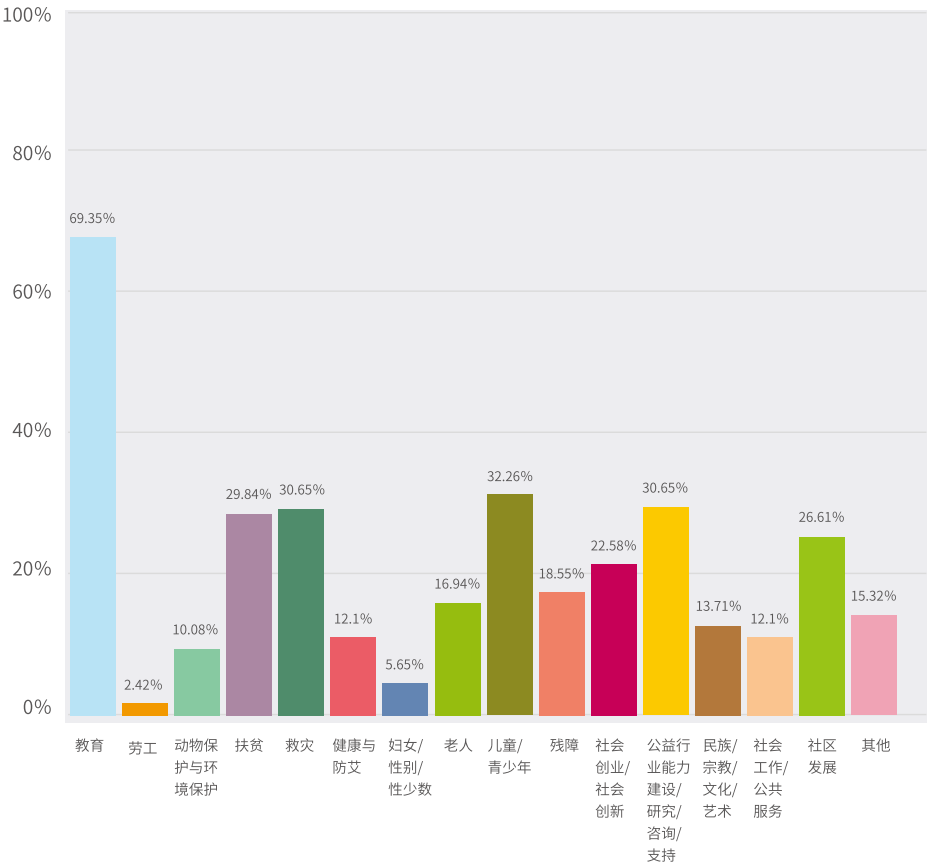


图 1：项目官员所在基金会的关注领域 / 议题

在往届非公募基金会发展论坛的研究中，普遍将非公募基金会按名称类型分为四类：以学校命名的教育类基金会、以企业或企业家命名的公益慈善基金会、以社会名人命名的基金会、其他类基金会。本次调研涉及的 102 家基金会中，接近一半（47%）由企业或企业家发起，共 48 家；30 家（29%）由多方组织或个人发起；19 家（19%）由高校、研究机构发起；另外有 5 家（5%）基金会选择了“其他”，它们的发起背景包括政府机构、医院和银发志愿者等等（见图 2）。此外，15 家中国非公募基金会发展论坛发起单位中，有 13 家共计 25 名项目官员填写了问卷。

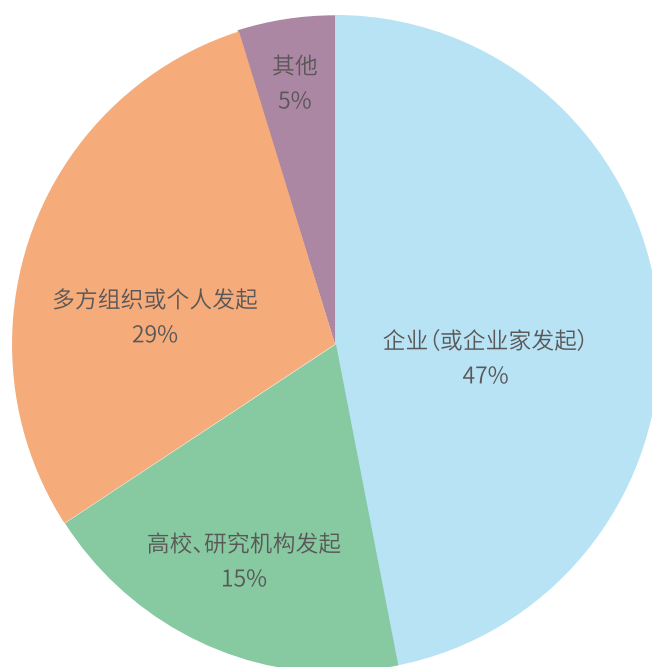


图 2：基金会发起背景

2004 年《基金会管理条例》和汶川地震之后公益行业快速发展对于非公募基金会的的发展速度影响明显。102 家非公募基金会中，历史最长的成立于 1989 年，最晚的成立于 2015 年 6 月；其中，2005 年之前成立的基金会有 8 家，占总数的 7.84%；2005 年至 2010 年成立的基金会有 39 家，占总数的 38.23%；2010 年之后成立的基金会有 56 家，占基金会总数的 54.9%。截至 2015 年 6 月，所有参与调研的基金会的平均成立时长为 6 年。

根据 2014 年出版的《基金会蓝皮书：中国基金会发展报告（2013）》，截至 2012 年底，我国基金会平均全职工作人员数为 3.49 人。而本次参与调研的 102 家非公募基金会中，全职人员平均数为 6.55，专门从事项目工作人员的平均数为 4，后者占前者比例为 61.08%——这意味着这些基金会每聘用 10 名全职人员，大约有 6 名为项目官员。

4.2 项目官员的基本样貌

4.2.1 过半数为女性、80 后

《2014 中国公益行业人才发展现状》调研报告的 474 个样本中，女性占 54.2%。本次参与调研的 124 位项目官员中，女性 70 人，占比 56.45%（见图 3），与前述调研结果近似。而在项目组跟访的一线项目官员协力营中，女性学员为 20 人，达到全部 30 名学员的三分之二。可见，即便在处于公益领域上游的非公募基金会中，也有明显的从业者女性化现象；然而，根据研究者的观察，在为数 30 人的一线项目官员协力营中，熟悉社会性别相关知识的项目官员仅有 2 人；而在研究者约稿过程中，也发现有项目官员因为不熟悉社会性别知识，而对一线中遇到的问题出现难解的困惑。

年龄分布方面，人数最多的区间是 25~29 岁和 30~34 岁（见图 4），分别占总体比例的 29.03% 和 27.42%。25~34 岁这个年龄段——可称为“80 后”——的项目官员人数相加占总数的 56.45%，超过半数；而“90 后”——25 岁以下的项目官员，占比 8.06%。80 后和 90 后相加，占全部项目官员近三分之二（64.51%）。在研究者参与的一线项目官员协力营中，80 后、90 后也占多数，他们思维活跃、接受新事物能力强，而 1980 年以前出生的项目官员明显较少。研究者接触到的一位 1980 年前后出生的项目官员表示，他这个年龄段的项目官员感觉“自己老了”，其所在基金会有一位年过四十的项目官员，同事们认为应当给他一个“高级项目官员”的职务名称，以示“尊重”。

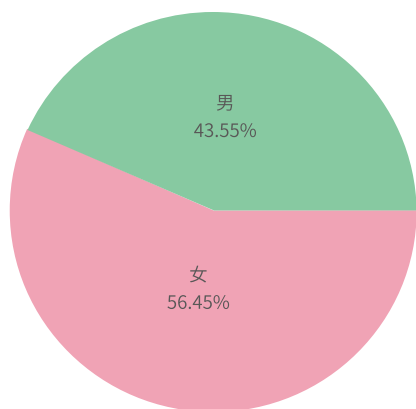


图 3：性别分布

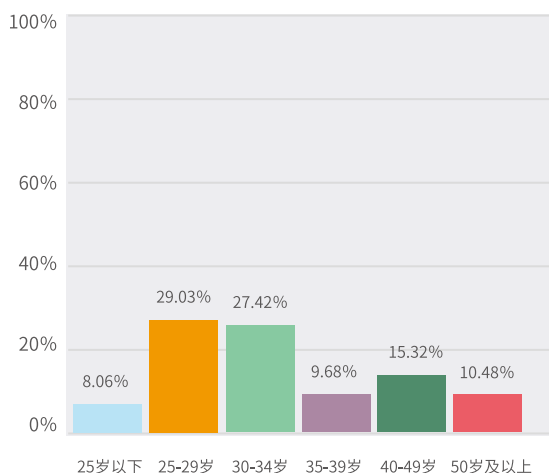


图 4：年龄分布

4.2.2 超八成成为专职、近六成视公益为事业

在报告之后《来自基金会的 TA》系列文章中，北京慈弘慈善基金会的陶然分享了他从义工到基金会专职的经历与思考，做公益应当以志愿为主还是专职为主仍然有人在争议。而本次调研的 124 位项目官员中，全职员工达到 103 人（83.06%）（见图 5），其他 21 位以兼职或志愿者的身份在基金会工作。

相对其他行业的工作，公益行业对从业者的理想和事业心要求更高。在对工作的认同方面，调研中有近六成人（57.26%）将其当作自己的一项事业（见图 6）；近四成（38.71%）仅视为一份工作；此外，还有 5 人选择了“其他”，选项包括当作爱好、志愿工作等。

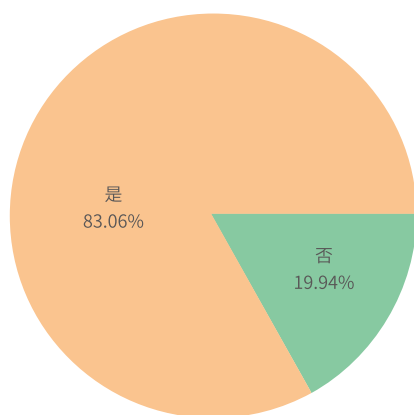


图 5：是否全职在基金会工作

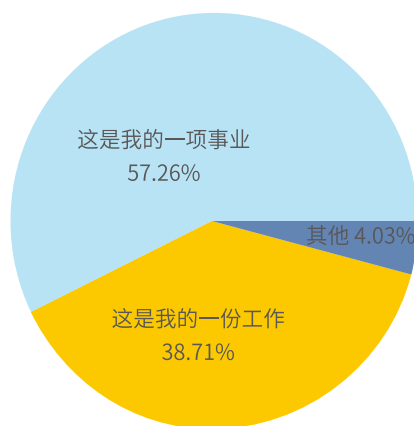


图 6：如何看待在基金会的工作

4.2.3 大多受过良好教育、任职五年以内

如图 7 所示，在本次调研的非公募基金会项目官员中，超过一半（54.84%）拥有本科学历，有硕士学历的项目官员人数也达到三成（29.84%），还有 2 人博士毕业——拥有本科以上学历的项目官员人数相加，占比达到了 86.29%。此外还有 10.48% 的项目官员大专毕业，仅 3.23% 的项目官员的最后学历为高中、中专或以下。

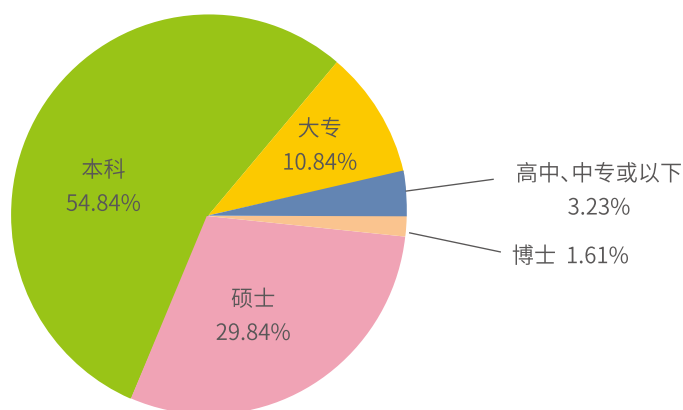


图 7：学历分布

任职年限方面，在基金会任职 2~5 年的项目官员人数最多，共 58 人，占总人数的 46.77%（见图 8）；任职 2 年以内的项目官员有 43 人，占总人数的 34.68%；任职不足 5 年的项目官员数量相加，达到了 81.45%，超过总数的五分之四。仅有 22 人在基金会工作 6~10 年，1 位项目官员在基金会任职超过 10 年——这可能与国内大部分非公募基金会成立时间不长有关。

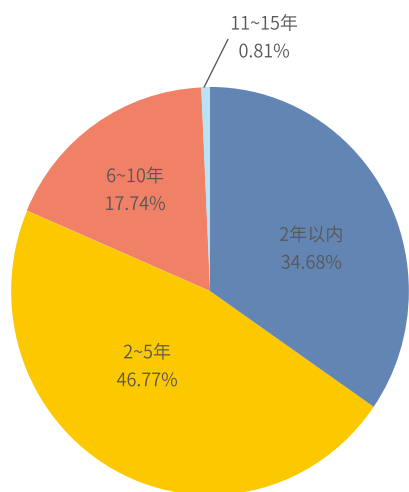


图 8：项目官员在基金会任职年限

4.2.4 跨界人士或职场新人为主

跨界是公益行业流行的现象，项目官员的来源也反映了这一点。如图 9 所示，企业是项目官员加入所在基金会之前占比最多的职业背景，达到 34.68%，此前为政府和媒体背景的占 12.1%，还有 28 人一毕业就进入基金会工作，占 22.58%；而以社会组织工作背景为主的项目官员仅有三成，占 30.65%。另有 18 人选择了“其他”，他们加入基金会之前大部分在高校工作，还有一些是退休职工。

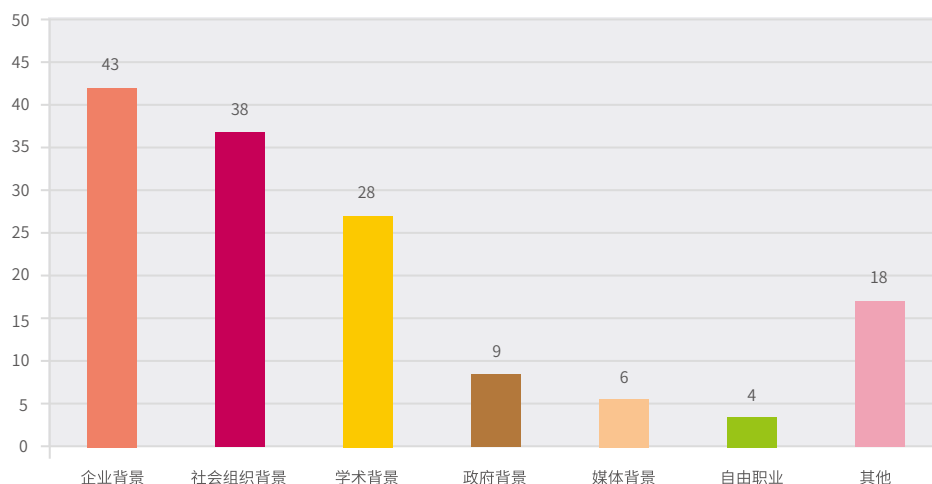


图 9：项目官员加入基金会之前的职业背景

4.2.5 受薪项目官员收入相当于或超过社会平均收入

收入水平方面，超过四分之一（33 位，26.61%）的项目官员在基金会工作不拿薪水。如图 10 所示，91 位受薪项目官员中，过半数（51 人、56.04%）收入与所在城市的平均工资相当；超过两成（21 人、23.08%）收入高于所在城市平均工资的 30% 或以上——两类合计占受薪项目官员近八成；但也有 19 位项目官员的收入水平低于所在城市平均工资的 30% 或以下，占受薪人数的 20.88%。可见，本次调研中的大部分基金会能保证受薪员工收入不低于社会平均水平，但也有约五分之一的受薪项目官员拿着较低的薪水。

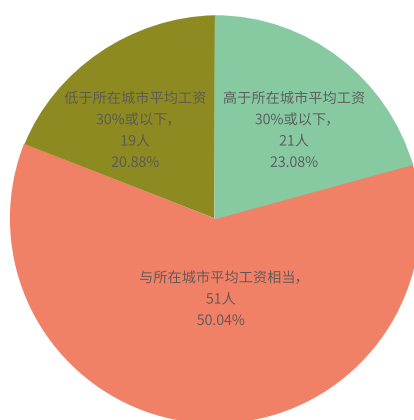


图 10：受薪项目官员的收入情况

4.3 基金会内部治理和决策参与

4.3.1 项目官员的参与局限在项目层面

124 位项目官员中，高达 122 人认为一线项目人员应该对本基金会机构和项目的决策有参与权，占比 98.39%（见图 11）。而从实际参与情况来看，大部分项目官员的参与都在项目层面（见图 12）：109 人认为自己能够参与到项目的设计、论证、实施与评估；79 人认为自己能参与机构的制度建设；77 人可以参与项目调整或提前终止；而能够参与制定机构战略和机构治理方面的，分别有 54 和 49 人；此外，还有 3 位选择“其他”，他们能够参与到包括财务、传播、日常工作等决策过程中。

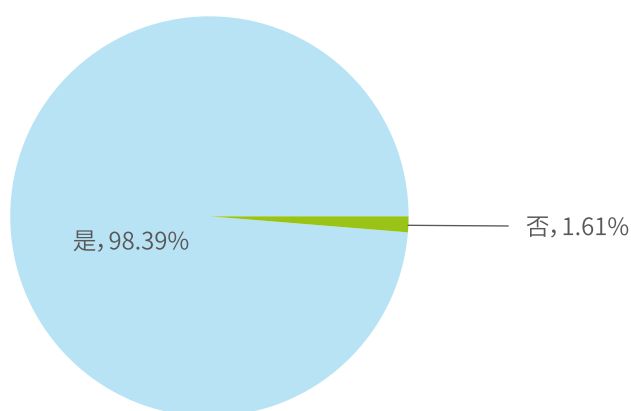


图 11：项目官员对自身是否应有决策参与权的看法

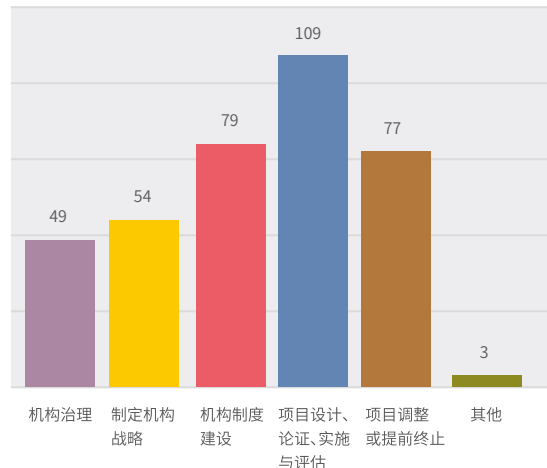


图 12：项目官员参与基金会决策情况

4.3.2 不足四成项目官员认为其与决策者沟通无障碍

调查发现，仅有 39.52% 的项目官员认为自己目前与基金会决策者之间沟通无障碍（见图 13）。那么妨碍他们与决策者之间有效沟通的主要障碍是什么呢？41.13% 的项目官员选择反思自己的能力和视野——认为项目官员与决策层视野、能力不同；将问题指向基金会的项目官员比例也近似——39.52% 的项目官员认为是基金会管理风格的原因、还有 20.16% 的项目官员认为基金会运作缺乏规范透明的运作标准和程序；仅 1 人选择了“其他”，此人表示“工作繁忙，没有时间沟通”。

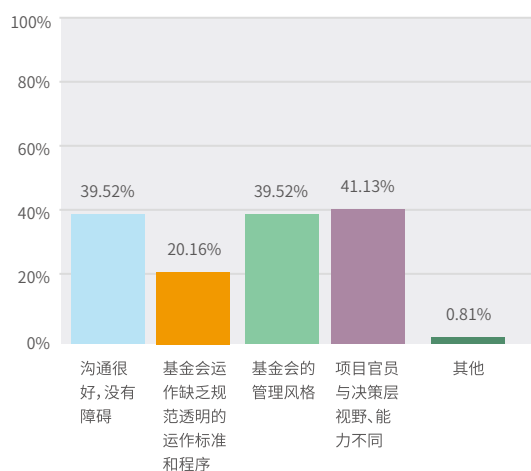


图 13：妨碍项目官员与决策者之间有效沟通的主要障碍

关于目前项目官员参与基金会决策、表达意见的渠道或方式，过半数项目官员能通过比较正式的渠道进行沟通——有 54.03% 的项目官员表示会定期或经常性参与、列席决策会议，52.42% 的项目官员会与决策者进行正式的书面沟通（邮件、报告）（见图 14）。非正式的沟通渠道也不可忽视——有 45.16% 的项目官员选择与决策者进行非正式的私人沟通。通过不定期参与、列席决策会议或通过第三方代为沟通的分别有 41.43% 和 16.13%。还有 2 人选择了“其他”途径，他们所在的基金会会有召开全体员工大会进行表决的渠道。

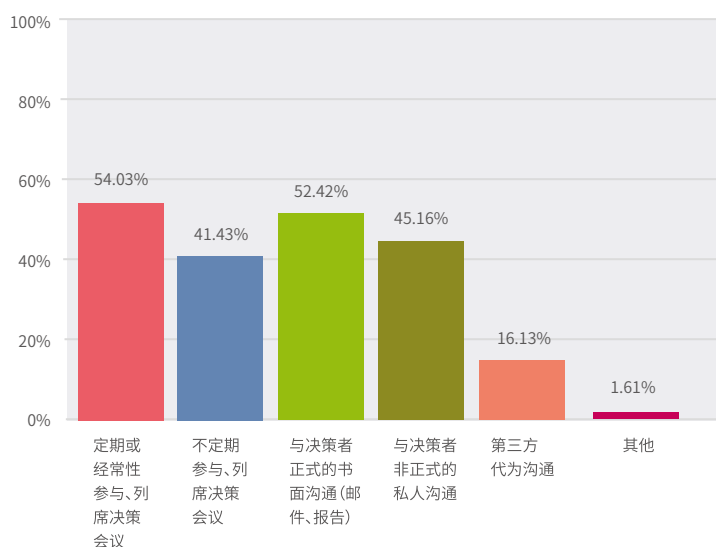


图 14：项目官员参与基金会决策、表达意见的渠道或方式

4.3.3 促进沟通应有针对开展培训、改善基金会管理风格

至于如何促进沟通，接近三分之二（60.48%）的项目官员认为，开展提升项目官员视野与能力的培训能够促进项目官员与决策者之间的沟通（见图 15）；超过三分之一的项目官员认为如果基金会能改善管理风格（37.1%）、建立规范透明的运作标准和程序（34.68%），会更有利于他们和决策者之间的沟通；还有 2 人给出了其他建议，包括充分授权和建立激励机制等。

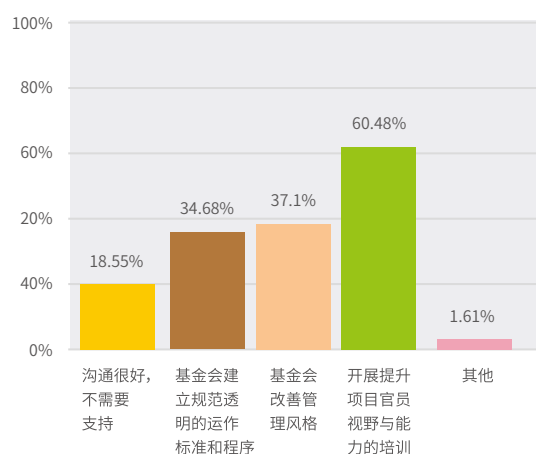


图 15：是否需要以及如何促进项目官员与决策者之间的沟通

决策层对项目官员参与的支持程度如何，项目官员心中有其主观感受。如图 16 所示，绝大部分项目官员认为很好（33.87%）或比较好（47.58%），加起来占比 81.45%；而认为一般（13.71%）和不太好（3.23%）、不好（1.61%）的，合计也接近两成。

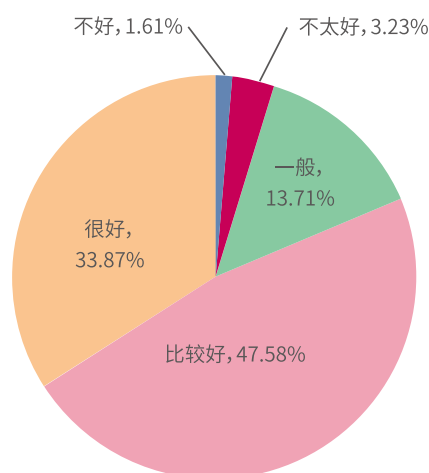


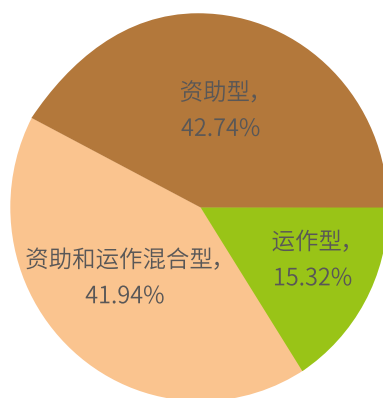
图 16：项目官员眼中的决策层支持程度

此外，关于基金会内部治理和决策参与方面，问卷还设置了开放性问题，共有 26 位项目官员填写了意见、建议。其中大多数建议都是希望建立更为完善的基金会制度，以及为项目官员赋予更大自主权。

具体建议包括“优化管理制度，严格按管理制度操作”、“应建立通畅的沟通渠道以及常态化的沟通机制”、“进行扁平化管理，决策后应充分授权给执行者以调动其积极性、增加沟通以减少矛盾”、“发起人对决策具有一票决定权或者一票否决权有碍组织机构的发展”、“希望一线人员可以得到更多的自决权”、“工作团队和决策层对组织目标的共识不够明确，授权不充分。此外，“组织管理模块分类及相关的责权界限是否清晰，对实际运作有很大影响”、“让项目官员也参与到决策，有助于项目的运作、支持与评估，达到更好的成效”等。

4.4 项目官员眼中的资助与运作

基金会应当资助其他 NGO 还是自行运作项目是行业的热门话题。问卷对项目官员所在基金会的运作模式进行了调查。参与调研的 124 位项目官员中，有 53 人所在基金会属于资助型，占比 42.74%（见图 17）；19 人所在基金会属于运作型，占比 15.32%；其余 52 人所在基金会则属于资助和运作混合型，占比 41.94%。



注：本次调研中运用了定向推送的方式，收集到的样本中资助型基金会较多，加之部分项目官员对“资助”和“运作”的理解有差异，因此图中比例仅代表本次调研发现。

图 17：基金会的运作模式

4.4.1 大部分项目官员认为其所在基金会资助效果较理想

所在基金会属于资助型或资助运作混合型的 105 位项目官员，对基金会对外资助的效果进行了评价。如图 18 所示，有 77 人认为资助效果比较理想，占比 73.33%；18 人觉得非常理想，占比 17.14%；仅 10 人选择不理想，占比 9.52%。

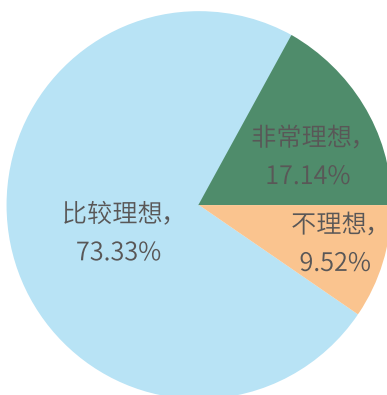


图 18：基金会对外提供资助的效果

4.4.2 认为资助不理想者多反躬自省

问卷对认为资助效果不太好的 10 位项目官员进行了追问。大部分项目官员会将原因归在基金会的能力和大环境限制方面，如有 5 位认为他们对社会问题的识别和把握能力不足、缺乏创新；认为基金会项目管理能力弱、受到公益环境限制的各有 4 人；而将原因归在合作方能力不足上的项目官员只有 2 位，还有 1 人认为基金会与合作方缺乏沟通，存在冲突（见图 19）。

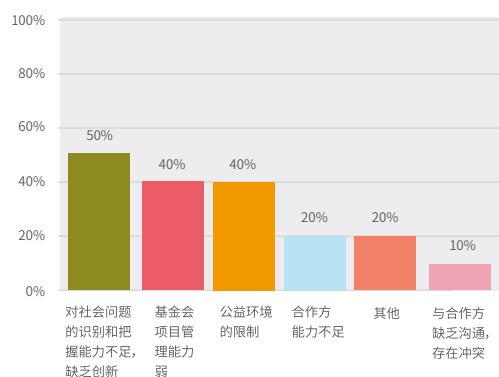


图 19：资助不理想的原因

4.4.3 基金会定位于运作型多缘于自身优势

19 位参与调研的项目官员说明了所在基金会定位于运作型基金会的理由。其中绝大部分（15 人）认为是机构自身定位如此，且本机构具有公益项目的操作经验和优势，能够实现更好的项目效果；7 人认为是机构资金规模限制或成本因素；认为缺乏资助经验或找不到专业的伙伴的分别有 3 人和 1 人。还有 4 人提出了其他理由，包括缺乏适合机会、出资人对其他社会组织的不够信任、受限于基金会的发展阶段以及机构的关注领域等。

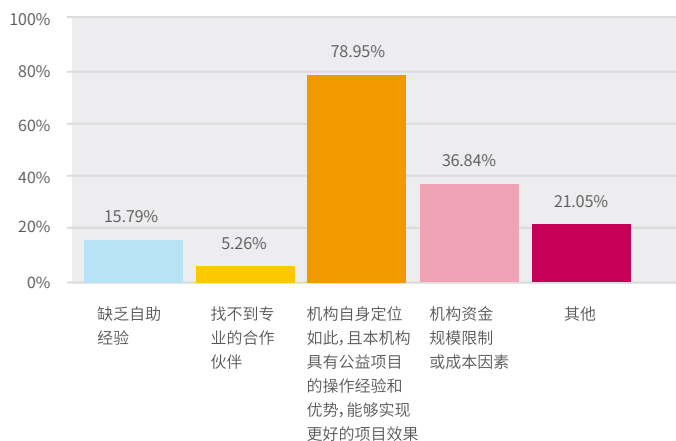


图 20：基金会定位于运作型基金会的原因

4.4.4 项目官员呼吁改革相关法规、加大对基金会人才的支持

关于运作方式及其他基金会发展议题，有 29 位项目官员认真填写了开放性问题的。有些填写内容侧重于描写非公募基金会发展的问题和现状，如“基金会募集资金比较困难”、“非公募基金会与公募基金会的不平等待遇阻碍了基金会行业的发展”、“在目前公益行业的生态中，基金会的资助角色需要更加明确，相关的专业能力也有待进一步提高”。

更多项目官员针对问题提出了建议，包括应在“政策上给予更多的支持”、“运作型基金会应该视基金会能力及规划向资助型转型，如果专职员工数量不多的情况下很难真正做好运作型基金会”、“税收政策方面应给予大力扶持，基金会的一切收入均应免征税收”、应当“拟定基金会行业人才认定计划，依据不同层面人才给予一定职称认定及技术补贴”、应当“提高基金会从业人员薪酬待遇并拟定地方性指导标准”、“建议开展针对非公募基金会中层人员的培训和支持，让中层掌握更多的技术、工具和方法，更好地开展公益项目的支持工作”等。

还有一位项目官员写道，“目前的《基金会管理条例》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%，对只有几百万元资本金的小基金会而言，这样的基数怎么能和大的基金会用同一个比例来约束呢？”他认为这一规定不利于基金会的发展，希望能够推进条例的改革。

4.5 项目官员的职业发展与培训期望

4.5.1 九成项目官员职业发展存在困惑

如图 21 所示，在个人职业生涯发展方面，仅有 12 人（9.68%）目前没有任何困惑或问题。而在全部 124 位项目官员中，近六成（58.06%）认为自己缺乏项目管理或监测评估等专业能力培训；近半数（48.39%）觉得很难做到对公益行业和公益议题的宏观把握与分析；超过四成（41.13%）认为缺乏职业规划和上升空间；还有三分之一（33.06%）觉得缺乏一线项目人员的同伴交流分享机制。此外，难有自我实现感（12.9%）、缺乏家人的理解和支持以及公众的认可（6.45%）则是小部分项目官员的困惑。

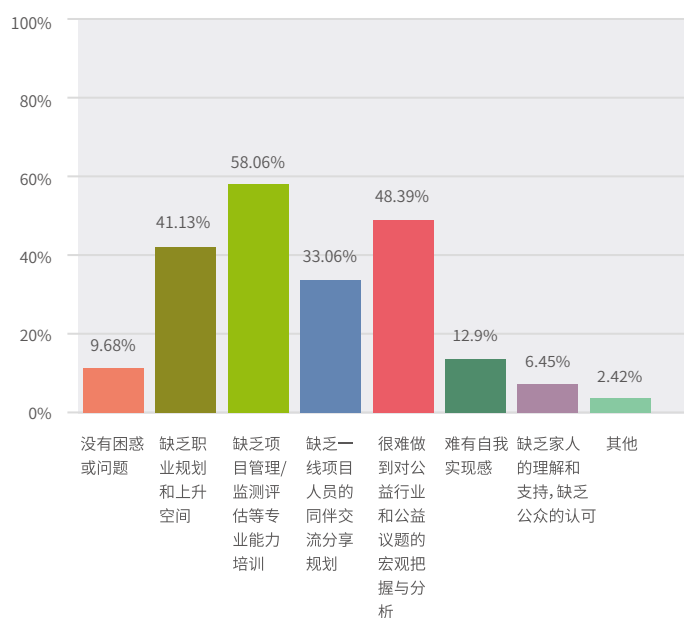


图 21：项目人员在个人职业生涯发展上面临的困惑和问题

4.5.2 近三成项目官员过去两年没参加过任何职业相关技能培训

过去 2 年内，124 名项目官员中有 34 人没有参加过任何行业内外的相关职业技能培训（见图 22）。而 90 位参加过基金会行业内外相关职业技能培训的项目官员中，不足一半（44 人）参加过项目管理或监测评估等专业能力培训，仅有 33 人参加过公益行业和公益议题的宏观把握与分析培训——这两项是项目官员最为困惑的地方；相比而言，超过一半（47 人）参加过一线项目人员的同伴交流分享会；参加过对外（与合作伙伴的）沟通技巧培训和职业规划辅导/咨询方面的培训的人数，分别为 26 人和 7 人。此外，还有 7 人选择“其他”，他们基本都列出了一些具体参与过的培训。

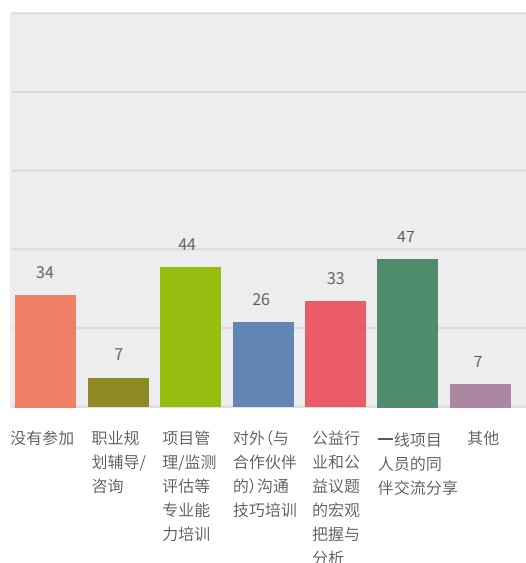


图 22：项目官员在过去 2 年内参加过何种基金会内外的相关职业技能培训

4.5.3 仅六成项目官员对参加过的培训表示满意

那么项目官员对培训的满意度如何？如图 23 所示，90 位参加过相关培训的项目官员中，感到满意（47）和非常满意（6）的共计 53 人，共占 58.89%，不足六成；37 人感觉一般（36）或者不满意（1 人）。这一结果显然不令人乐观。

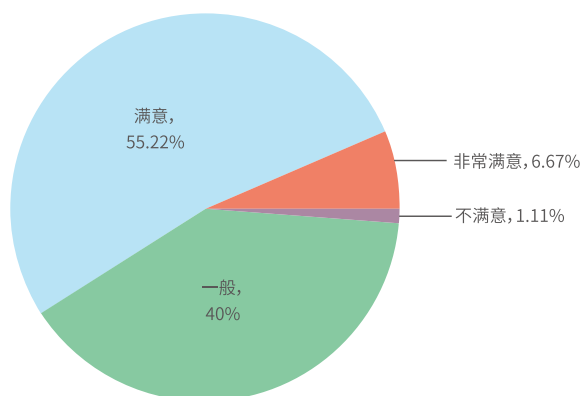


图 23：项目官员对培训效果的满意程度

4.5.4 过半数项目官员因为忙不参加培训

公益行业并不乏培训机会。对过去 2 年不去参加一些培训的理由，有 68 人表示工作忙没时间，占比 54.84%（见图 24）——这一点在研究者参与的一线项目官员协力营中也有印证，有多位项目官员因为工作太忙无法保证参与时间。

此外，有 43 人认为之前参加过类似培训但效果不显著；还有 28 人难以申请到参与培训的预算；机构不支持 and 已具备该培训能够提供的知识或技能的，分别有 13 人和 10 人。选择其他原因的 16 人中，给出的原因包括：没有获取相关信息的渠道、认为培训内容很不专业、没发现有质量的培训机会、没有获取相关信息、没有合适的培训课程、没有更多的时间和空间把培训学到的内容转化到实践中等等。

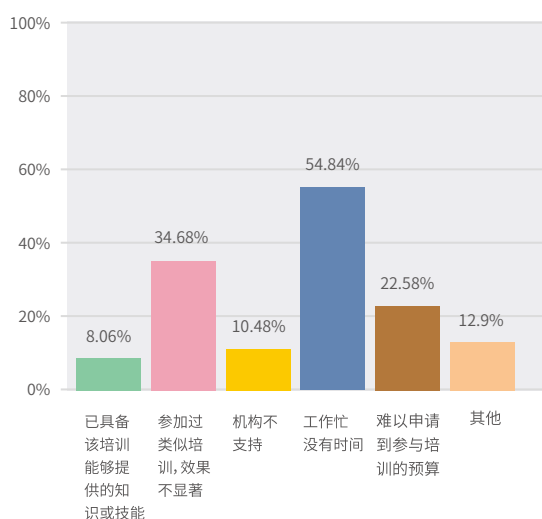


图 24：过去 2 年内不参加一些培训的理由

4.5.5 项目官员期待实用的培训

对于未来希望采取何种学习形式，六成项目官员（60.48%）希望能实地参访业内成熟、引领性机构，学习实务经验；希望能有同行之间的经验分享（46.77%）、有针对性的案例分析（45.97%）、有系统实用的专业讲课（41.13%）的项目官员也都超过了四成；此外还有一些项目官员想参与国际游学、学习国际先进经验和模式，与同伴共同完成一项作业（项目设计、研究等）和基于现实问题的现场模拟演练等学习方式分别有 24 人和 17 人选择。1 名选择了“其他”的项目官员则希望通过“交换基金会工作人员”的方式进行学习（见图 25）。

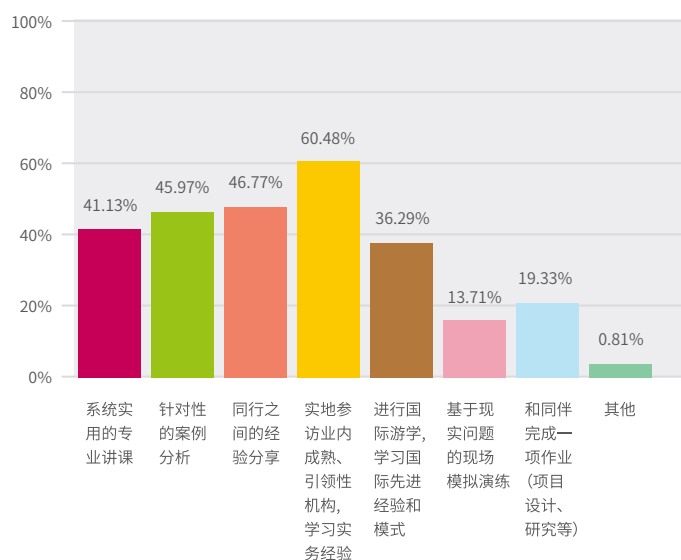


图 25：未来希望采取何种学习形式

参与调研的 124 位项目官员对参与由五种不同培训人员提供的培训，给出了自己的兴趣度评价：其中，他们对于公益领域有丰富工作经验的专业人士和管理者进行的培训、讲座的兴趣度最高，对于负责社会公益相关工作的政府人员进行的培训和讲座的兴趣度最低。

(1) 对于公益领域有影响力的知名人士的培训和讲座，超过六成人表示感兴趣；37 人表示一般；12 人表示不感兴趣（见图 26）。

(2) 对于在公益领域有丰富工作经验的专业人士和管理者开展的培训和讲座，近九成、110 人表示感兴趣；12 人表示一般；仅有 2 人表示不感兴趣（见图 27）。

(3) 近六成（71 人）项目官员对公益专家学者主讲的培训和讲座也有兴趣，71 人表示感兴趣；44 人表示一般；9 人表示不感兴趣（见图 28）。

(4) 而对于负责社会公益相关工作的政府人员的培训和讲座，46 人表示感兴趣；54 人表示一般；24 人表示不感兴趣（见图 29）。

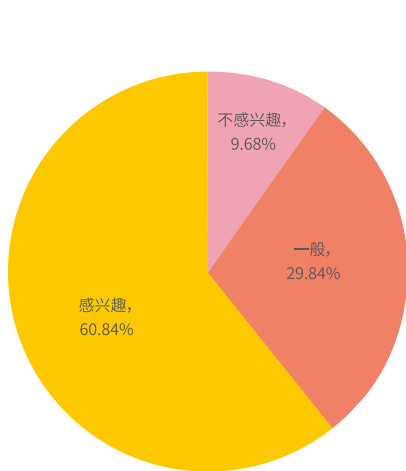


图 26：项目官员对公益领域知名人士的培训和讲座的兴趣度

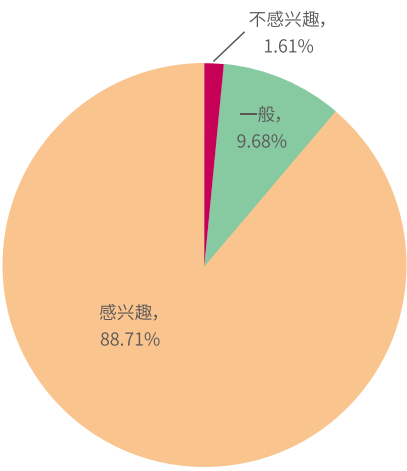


图 27：项目官员对在公益领域有丰富工作经验的专业人士和管理者的培训和讲座的兴趣度

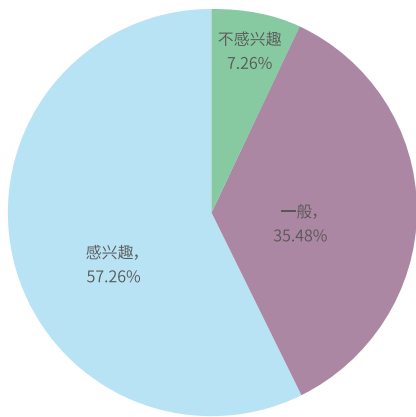


图 28：项目官员对在公益领域教学经验丰富的专业培训师开展的培训和讲座的兴趣度

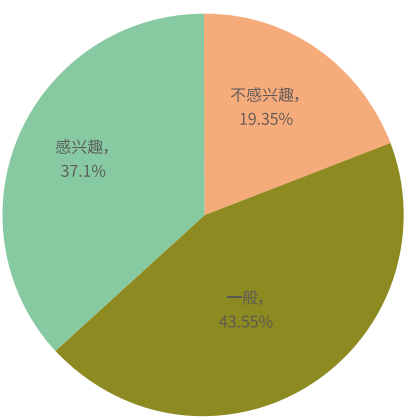


图 29：项目官员对公益相关政府人员的培训和讲座的兴趣度

4.5.5 项目官员期待实用的培训

对于现有培训存在的问题以及项目官员期待的培训，问卷同样设置了开放性问题，共有 29 位项目官员填写了意见、建议，大部分项目官员都期待实用的培训内容，如指出“专家学者的宏观视角与微观实践不符”、“希望能有更多贴近需求、实际有效的课程、培训或学习交流”。“学以致用”这个词被反复提及。还有几位项目官员强调培训应该免费或者以网络形式开展以兼顾因工作原因无法参与的项目官员。

4.6 项目官员的薪酬满意度与跳槽计划

4.6.1 半数项目官员对目前薪酬不满意

薪酬是公益行业十分关心的话题。非公募基金会项目官员对自己的薪酬满意度如何？调研显示，表示不满意的项目官员人数略高于满意的人数，分别为 63 人（50.81%）和 61 人（49.19%），基本对半（见图 30）。

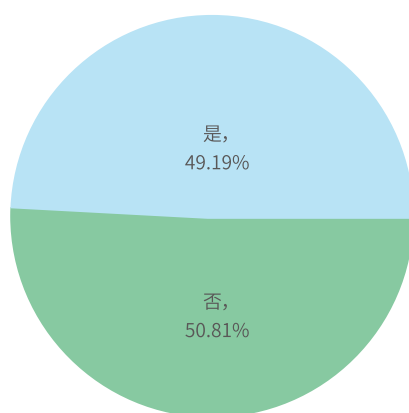


图 30：项目官员对目前薪酬水平的满意度

4.6.2 近九成项目官员期待涨薪

当问及对涨薪的期望时，所有项目官员中仅有 7 人表示目前对自己的薪酬很满意，不需要提升，占比 5.65%；还有 9 人选择了“其他”，大部分原因为“在基金会不拿薪水”、认为“无所谓”以及“暂未考虑该问题”等，占总体比例的 7.26%；这两类项目官员合计占比仅为 12.91%。而其余近九成（87.09%）的项目官员都期待涨薪。

对未来一年内涨薪幅度的期望，大部分项目官员给出的期望涨幅为 10~30%，人数为 73 人，占比 58.87%；希望涨幅在 30~50% 的有 30 人，占比 24.19%；希望涨幅在 50~70% 和 70~100% 的人数较少，分别为 3 人和 2 人，各占比 2.42% 和 1.61%（见图 31）。

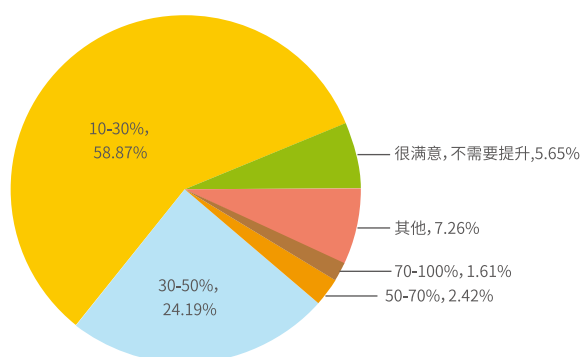


图 31：个人对未来一年内涨薪幅度的期望值

4.6.3 仅二成项目官员明确未来一年能涨薪

尽管期望涨薪，但对于所在基金会未来一年是否有涨薪计划这个问题，近半数的项目官员表示不清楚是否有涨薪计划——这也是基金会内部制度是否明晰的标志之一；40 人明确表示没有，占比 32.26%；仅有 26 人给出了肯定的答案，占比 20.97%（见图 32）。

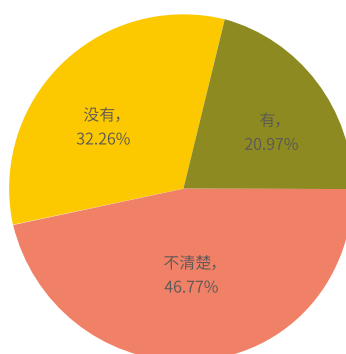


图 32：基金会未来一年是否有涨薪计划

4.6.4 超八成项目官员无意跳槽

用脚投票是项目官员对这份工作满意度的最直观反映。当问到是否有跳槽计划时，参与调研的 124 位项目官员中，绝大部分都没有离开所在机构的打算，仅有 20 人（16.13%）表示有离开的打算（见图 33）。

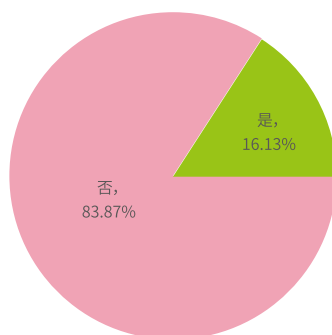


图 33：是否有离开所在机构的打算

而在打算离开所在基金会的 20 位项目官员中，11 位项目官员提出是因为薪酬太低，9 人是由于不认同基金会的管理风格，各有 6 人分别因为工作难开展、压力大和缺乏参与感打算离开，3 人是因为家人不支持而打算离开；此外，还有 6 位项目官员给出了其他原因，包括“生活变动”、“认为机构内部缺乏自我提升空间和进取气氛”等（见图 34）。

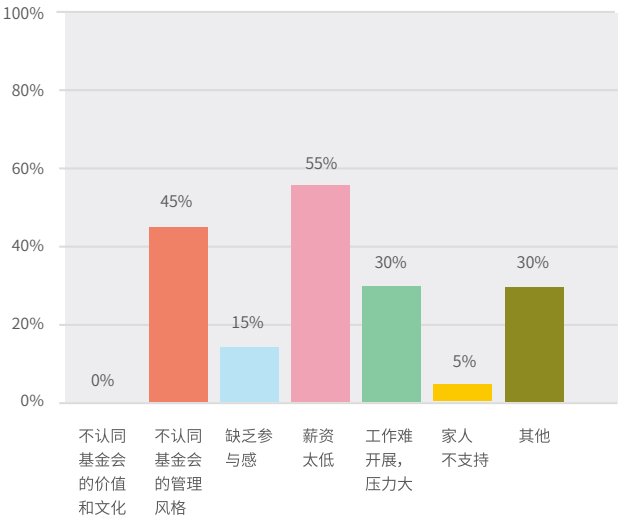


图 34：打算离开现在工作机构的原因

至于这 20 位项目官员离开后希望选择的去向，有 8 人仍然选择了公益机构，还有 8 人给出了教育、深造以及个体等其他选择；仅有 3 人选择打算跳槽到企业，1 人选择跳槽去政府（见图 35）。

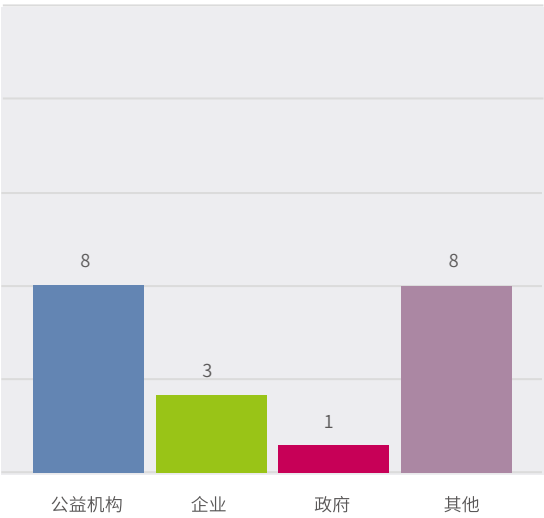


图 35：跳槽后希望选择的去向

5. 总结：项目官员的需求 满足现状与改善建议



就如《来自基金会的 TA》中项目官员南夷知的文章《浮动的桥：弱勢的基金会资助官员》所述，一线项目官员是公益行业的桥梁，左岸是合作伙伴或社区，右岸是代表资源的基金会，了解项目官员的基本样貌与需求对公益行业具有重要价值和意义。基金会对项目官员的关注仅停留在完成工作、实现项目目标层面是远远不够的，更需要结合自身特点满足项目官员的合理深层次需求。

在此，我们将前述调研发现中项目官员的基本情况和需求特点进行提炼归类，分为基本职业保障、尊重和归属感、职业发展和能力提升、自我实现和推动变革四大层面，并根据涉及到的问题提炼出 8 种具体需求。如下表所示：

核心需求	具体需求	满足现状
工作安全保障	工作安全保障	绝大部分项目官员有良好的教育背景、年富力强、无跳槽计划
	薪酬合理	近八成受薪项目官员收入相当于或超过社会平均收入
尊重和归属感	得到家人和社会的认同	仅6.45%的项目官员认为自己缺乏家人的支持和公众的认可
	在工作中得到充分尊重	四成项目官员认为基金会管理风格与沟通障碍有关、数位项目官员因不适应管理风格而计划离职
职业发展和能力提升	提升专业能力	近六成项目官员期望得到专业能力提升培训
	具备上升空间	超四成项目官员认为自己缺乏职业规划和上升空间
自我实现和推动变革	视工作作为一份事业	近六成项目官员将基金会工作视为自己的事业
	变革愿望	在开放性问题上，许多项目官员表达了对改革基金会制度和政策环境的强烈愿望。

表：项目官员的需求层次与满足现状

调研发现，就 124 位项目官员而言，大部分调研对象在较低层次的工作安全保障、尊重和归属感层面已有不同程度的满足，而职业发展和能力提升、自我实现和推动变革层面的需求，成为他们更为迫切的需求。

在[工作安全保障层面](#)，绝大多数项目官员工作稳定、无跳槽计划，近八成受薪项目官员收入相当于或超过社会平均收入，这为他们提供了良好的职业安全保障。此外，由于良好的教育背景和年纪尚轻，项目官员们对于职业选择有着自己的底气和资本。

但在这一层面，基金会也有需要提升之处：八成项目官员有涨薪期望，而约有一半基金会涨薪计划不透明，还有三成基金会在未来一年没有涨薪计划。对此，建议基金会尽力做到透明公开，并与项目官员沟通其涨薪期望，结合基金会自身情况和期望合理与否做出是否涨薪的决定。

在尊重和归属感层面，不同于普通公益从业者，仅有极少数项目官员缺乏来自家人和社会的认可；但另一方面，基金会管理风格成为项目官员与决策层沟通的重要障碍，甚至有多位项目官员因此萌生跳槽计划。

项目官员想要在工作中得到更多尊重、获取归属感，离不开与基金会价值文化的契合——近四成项目官员期望基金会改善管理风格，这不仅应该成为一些基金会应当考虑的问题，也值得行业倡导基金会营造平等尊重、注重沟通的价值文化。

在职业发展和能力提升层面，一线项目官员展现出对提升专业技术能力、行业视野、职业规划相关培训的强烈兴趣，但工作繁忙、已有培训效果不佳等因素对其参与培训形成障碍。

因此，建议基金会在具体分析一线项目官员需求的基础上，设计或支持适合后者职业发展和能力提升的培训与活动；并为一线项目官员合理减负，增强支持，为其参与相关培训提供条件。

在自我实现和推动变革层面，有六成一线项目官员将基金会工作视为自己的事业，许多项目官员在开放性问题中表达改革现有基金会制度和政策环境的强烈愿望；而在参与一线项目官员协力营和约稿过程中，研究者也发现多位项目官员已在追求实现自我价值。

基金会应主动分析项目官员的变革愿望，为项目官员提供发挥问题解决能力、创新能力、追求价值实现的条件，以满足项目官员自我实现的需求。

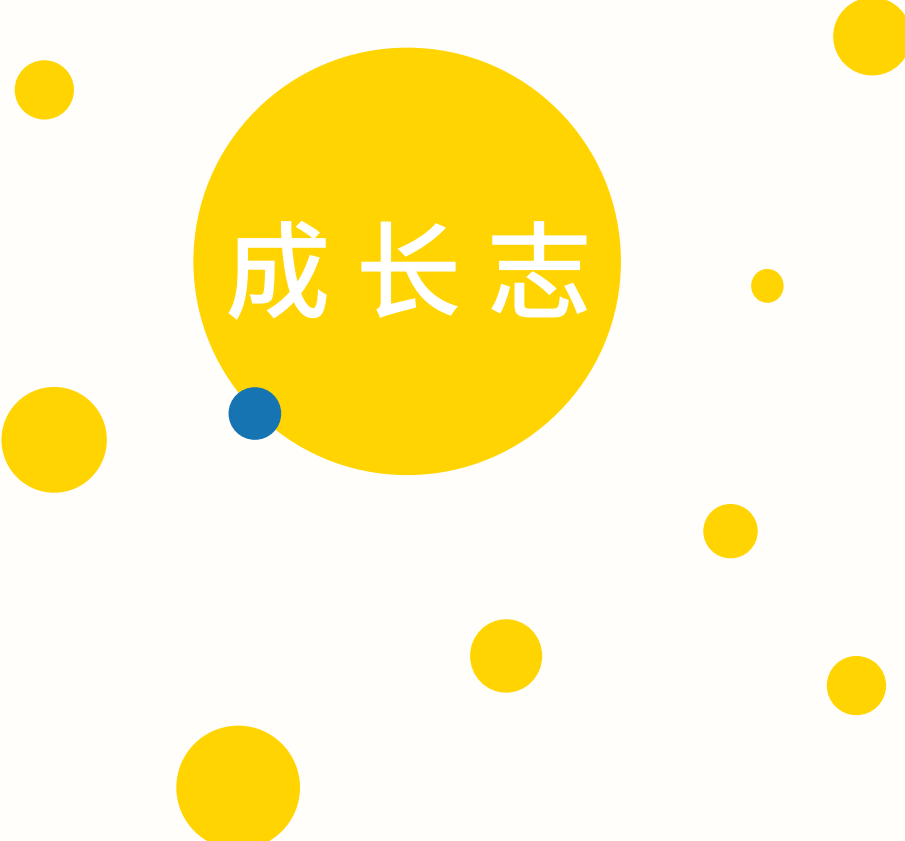
总而言之，非公募基金会的一线项目官员既有公益从业者的一般特点，如女性居多、大多视工作为事业；也有属于他们的特点，如教育水平良好，收入水平相对较高，较少为社会认同所困；有着职业发展的困惑，但与公益从业者常见的“血汗公益”、“悲情公益”相比，诉求更多集中在个人成长、专业能力提升和自我实现方面；并对非公募基金会的治理制度、政策环境有强烈的变革愿望。可以说，非公募基金会一线项目官员，是公益行业发展的重要希望。

来自基金会的 TA





目录二



成长志

- | | |
|---------------------|-----|
| 人生向上，公益向前 | 刘晓雪 |
| 我与公益的发现之旅 | 冯 元 |
| 海归青年的公益梦 | 小 V |
| 离开是为了更好地远航 | 小 南 |
| 发现·思考·行动——我与社区议题三城记 | 周秋华 |
| 从企业转身公益：意料之外，也是必然 | 杨 阳 |
| 从企业到基金会，跨出一片新天地 | 闫珊珊 |
| 在青年的流离岁月中寻觅梦想 | 袁立明 |
| 公益之路 | 郑浩平 |



行思录

且行且思：在摸索中探寻公益	伍锦松
静静闯公益：那圈 那人 那啥	静 静
如果每个人都可以向前一小步	马玲玲
公益项目不一定要“高大上”	杨沅泽
幕后英雄：运营项目官员的日常与所望	吴 丹
公益行业的爱之初体验	姚 睿
公益职业化的道路：静待下一个五年	陶 然
发展与困惑并存，年轻项目官员的现状	汤 婷
历事炼心：公益自我修行之道	黄云龙
基金会的“产品”需要以营销方式推广	Z



评论集

- | | |
|----------------------|-----|
| 冷眼看贵圈：一个新人眼中的中国公益怪现状 | 冷 锋 |
| 浮动的桥：弱勢的基金会资助官员 | 南夷知 |
| 我与基金会：那些不吐不快的人与事 | 苏 彦 |
| 山的那一边——非公募基金会的未来 | 杨汉淳 |

生命故事

成长志

公益回望

生命向上，公益向前



文 / 刘晓雪

| 编者的话 |

这篇文章定稿时，晓雪的第二个孩子也即将出世。迎接新生，回望往昔，晓雪以意味深长的文字为我们呈现了一部真实的公益人成长史。在文中，我们可以看到她对公平公正的寻找，对人生意义的探索，对社会变革的追求——唯有深刻敏感的心灵，才可见如此丰富厚重的精神世界，而她始终未曾停歇的向上努力，亦能点燃我们对生活和公益的信心。



刘晓雪，南都公益基金会项目副总监。

童年

我生长在东北广袤的黑土地上，1954年，毛泽东和斯大林“中苏共建友谊农场”的一纸电文将我的爷爷和姥爷送到了那片满是森林和草甸的地方，在上面开荒垦地建设起全国最大的现代化、机械化农场——友谊农场。我姥爷是转业官兵，曾参加解放战争和抗美援朝战争，一辈子血气方刚、公正廉洁，从未借职务之便为家人子女谋任何私益。爷爷是技术青年下乡，一辈子勤勉钻研、刚正不阿，曾因仗义直言被打成“坏分子”，遭受很多迫害。也许与成长环境有关，我从小对公平、公正就有强烈的追求。记得小时候一放寒暑假，我就轮流去姥姥、奶奶家住，每家住一天，不偏不倚，雷打不动。学校里如果有打架的，也能看到我前去拉架的身影。

到了上世纪90年代，全国性的人口流动和打工潮开始，那时国营农场的生计日渐衰落，我的爸爸在我小学六年级时开始外出务工，先后去过利比亚、老挝、山东、云南等地。大我十岁的两位表姐也开始到北京打工。我成为现在所谓的“留守儿童”，但那时并没太多意识，反而觉得去远方是一件特别美好的事情，非常羡慕。表姐外出后很少回家，也很少写信，记得当时我和大我2岁的表哥还写信指责她们。现在想想，我们并不了解她们那时的生活，也许那时她们既没精力也没心情顾及家人。

我的大学

儿童青少年时期就这么懵懂的走过，它以高考的胜利告终。我考上了位于北京的中国地质大学，就读当时热门的电子信息工程专业。虽然报考时，我的语文老师极力建议我报考师范大学的中文系，说特别适合我，但那时我并不想和“老师”这个职业有什么瓜葛，未从，只是没有想到若干年后我还是自主选择了教育，也许这就是命中注定吧。

大学生活是丰富多彩的。大一那年，我在院系担任团总支副书记，全情投入开展很多学生活动；大二那年，学生活动对我而言已了然无趣，便做起各种社会兼职，校园代理、赛事组织、兼职撰稿人等等，唯独没做过家教；大三那年，对社会兼职也淡了，想让自己清静清静，却偶然参加了校园辩论赛，在那邂逅了爱情，并且修成正果；大四那年，准备考研，最终选择了北京师范大学教育经济与管理专业作为目标。

大学之于我的关键词就是“尝试”，尝试各种有趣的事物，有些试过不喜欢就放下了，有些还不错就再继续试试，在不停的尝试中发现自己、找到自己。我想这就是大学之于中国青年的意义，可以有这样奢侈的时间和自由去探索和发现在 12 年应试教育下可能已被磨灭的自我。我相信这不是浪费时间，人的成长不是线性、功利式的发展。而且我的经历告诉我，天下没有白费的努力，不管你曾经做过什么，即便它和你将要做的事情看起来没关系，只要你当时是用心的、投入的，它都会成为你的一部分，成就未来的你。

在我上大学的同时，我的兄弟姐妹们也在自己的人生道路上探寻（两个表姐、一个表哥、一个表弟、一个堂弟），虽然我们六人的人生道路完全不同，但都在各自的路线上各得其所。这种发展当然受益于整个社会蓬勃发展的大环境，但同时，我觉得我们家族骨子里有一种乐观的精神和向上的力量，不管在什么境遇下都会努力冲破限制，向上生长。也因此，我特别信仰个人奋斗，觉得一切都要仰赖自己的努力，无需怨天尤人，唯有自强自立。

与公益结缘

这是我的早年经历，你看出来了，这都跟公益没什么关系。是的，我和公益的缘分姗姗来迟于行将毕业的大四。那一天，辅导员说系里有个“公益标兵”的名额打算给我。当时我挺疑惑，心想：“工艺标兵”为什么给我呢？难道我金工实习时那把锤子做的好吗？结果证书上面写的是“公益”而非“工艺”。可见，当时公益之于我是多么陌生。但不知是不是“拿人手短”，从此以后我就开始和公益处处结缘了！

先是 2005 年暑假，因为已经考上北京师范大学的硕士研究生，这个暑假很轻松，便在网上找些可做的事情，当时北大光华管理学院成立了一个叫中国企业社会责任同盟（CFCSR）的组织，正在招志愿者，我便应征加入。同盟的会员是一些知名企业，比如：招商银行、思科、万科等，每家企业每年缴纳一定会费，刚成立的同盟则需要开展一些项目。最初启动的是两个教育项目，助教扶贫（招募大学毕业生赴贵州支教一年）以及西部教师培训（上百名甘肃教师入京培训）。我先是做志愿者后来成为兼职，负责第二批志愿者的招募、派遣，以及西部教师培训的安排。这次公益初体验让我认识到一个公益项目的推出是受到很多因素影响的，在资源和时间都有所限制的情况下，服务对象的需求往往最容易被忽视。

之后我便开始了在北师大的求学生涯，并机缘巧合地加入了“农民之子——中国农村发展促进会”这一学生社团。社团有着浓厚的民主辩论之风，每周一次的例会总是吵翻天，各种观点横飞，但谁也说服不了谁，然后继续如故。这种议而不决的风气对我这种目标导向、强调效果和效率的人来说，先是新鲜，随后就变得难以忍受。曾多次想要逃离，但还是坚持下来，而若干年后，我发现我的很多价值观就是那个时候被重塑的。印象最深的一次是从湖南调研回来，某师兄愤然评论当地一女性因超生被强制引产的事件。我当时按捺不住反驳了他几句，大概是说：“计划生育是国策，控制人口是国家发展必须，是她先违反政策，我不能明白师兄的愤慨。”那位师兄把我批了一顿，记忆最深的几句话是：“政策可以漠视人的基本权利吗？你有亲眼看到那人的状况吗？如果那人是你的亲属姐妹你还会这样吗？”这次讨论不知为什么深深震撼了我，它让我认识到，当你与遥远的苦难相隔，让每个活生生的苦难成为数字、案例时就很容易丧失同理心。同时也认识到人是社会结构中的人，个人奋斗是必须的，但只着眼于个体努力是不够的，还要有公正的社会结构和社会规则。

在农民之子的影响下，我对现实社会的不公越来越关注，毕业论文也选择了《流动儿童与本地儿童融合状况的研究》，当时还挺用心，设计了测量量表并用“社会提名法”来看中学生建立朋友关系是否因户籍和出生地不同而有区隔。结果发现：基本没有。一次我在公交车上看着论文草稿，被坐在旁边的一位大姐注意到了。我告诉她后，她特兴奋地对我说她在教委工作，这个问题真该好好研究研究。当时我心中滑过一股暖流，刚要和她再说，只见她眉毛立起，嗓门高八度地说：“就这些流动人口挤占北京资源，就该把他们都撵回去。”我惊愕的没等缓过神她就下车了。当时心中真是无尽的悲凉，这可是做教育的人啊，教委的工作人员竟然是这样的觉悟，而且前一分钟和颜悦色，后一分钟面目狰狞。社会的歧视和不公深入到如此程度真是让我纠心。中学生的无差别对待和“有文化”教育工作者的深深歧视也更让我觉得教育和社会氛围是多么重要，在默默地影响着下一代的价值观。

转眼研究生毕业，我在零点研究咨询集团谋得一职，做民意调查和社会研究，这是我喜欢研究——有公共性、社会性又有民间独立性。但又一次机缘巧合，零点申请了福特基金会资助的大学生公益创业项目（即“黑苹果青年”前身），我担任项目经理。其主要目的是推动大学生在大学期间就搭建团队，设计并实施公益项目，为大学生提供成长机会，也为公益培养后备人才。这不同于零点惯常的研究项目，没有太多经验可循，我便一边请教公益界人士，一边摸索着做了起来。

当时我的主要工作就是去大学做宣讲、筛选公益创业计划书、组织评审、设计和安排培训、指导公益创业团队的实施。运气还不错，项目做了不久就有了一些名气，老板袁岳开始接到很多采访和活动邀请。但到了第二阶段，我和袁岳的理念开始出现分歧，袁岳认为要迅速做大做强，覆盖尽可能多的高校，搅动更多学生报名、参与，把影响力快速提高几个档次。而我认为应该稳扎稳打，把如何支持大学生团队探索的更完善再去扩大，我担心过早的规模化会影响质量，而且资源也不足以支撑。但袁岳的逻辑是没有规模就没有影响也就更不能吸引资源投入，在“规模——影响——资源”这个循环圈中不能等着资源到了再做大，而要先去做。现在我能够理解袁岳逻辑的合理性，但当时很难说服自己，最终选择了离开。很多事情都是这样，需要跳出去后才能有更多领悟，不过即便再重新选择一次，我应该也还是当时的那个选择。

离开零点就来到了南都公益基金会，我开始成为全职公益人。因为还没有结束这段旅程，所以还不能客观地去评论这段经历。只是之前在公益圈边缘做事时，我对公益人是无尽的敬仰，膜拜他们崇高的道德境界和奉献精神，不能接受对公益人的任何微词。真正深入到公益圈后，发现这里也是鱼龙混杂、参差不齐，我开始意识到不应因你属于某个行业而获得特别的毁誉，而要看从业者实际的敬业精神以及创造的价值。而且公益纵然使命崇高、理想远大，但从现在的发展阶段上看，还真的特别需要形成核心竞争力、需要对社会问题有专业干预的能力、需要高效的营销把影响力扩散出去，也需要智慧的运营使机构能持续运转。这是个有如《绿野仙踪》故事一般的行业——认为被夺去了头脑的稻草人、被夺去了心脏的铁皮人、被夺去了胆量的狮子需要和女巫抗衡，找回或加强原本属于他们的智慧、爱心和勇气，将本来就深藏在自己身体中的潜能充分唤醒、激发出来，并且齐心协力，帮助自己，帮助他人。公益正走在这样的道路上，有的已经战胜了女巫，有的正在努力拼搏，有的刚刚起步……

有朋友曾问我是否后悔过某些选择？我想我这辈子最不会后悔的就是这两个决定：一是学了教育，二是做了公益。

我与公益的发现之旅



文 / 冯元

| 编者的话 |

这篇文章是南都公益基金会冯元书写的生命故事。自我梳理生命历程并非简单的回忆重现，更能与自我对话，发现认知与觉醒的轨迹，找到那些隐含未解的问题，让生命再出发。作为出身乡村、辗转城市的基金会官员，与其个人生命历程相伴随，冯元始终保有着对自我的反思、价值的追问、寻求社会问题解决之道的真诚与谦卑。文末“想要看清、却未看清”的问题，在这个纷繁喧嚣的公益转型大时代，或许需要更多先行与同行者来协力解答。



冯元，南都公益基金会项目官员，目前主要负责救灾领域的项目资助及机构资助的部分工作。

引子：一场源于书写的故事

为了更好地理清自我，今年开始，我和一帮进行救灾工作的同仁们尝试进行了对自我的书写。原以为不过讲故事一样简单，动笔之后，才知道要真正做到审视过往及内心是一件多么不容易的事。

古语有云：吾十有五而志于学，三十而立。快到而立之年的我，原本自认为行走在正确道路上，开始审视自身之时，才发现尚未真正找到属于内心的安宁。

虽写下此文，但我知道这仅仅是个开始，对自我审视的开始，也是一条漫漫长路的开始。

一句经典，一种选择

“资本来到人世间，从头到脚，每个毛孔都滴着血和肮脏的东西。”

——《资本论》

对一名小镇少年来说，高中之前的生活并没有太多值得说的地方。除了学前的懵懂，按部就班的学习，唯一值得一提的就是一座因大坝的修建而消失的古镇以及原来的那个“家”——这让我第一次感觉到原来平静的生活总会因为某种“不可抗力”而被迫发生改变。

高中的记忆相对多一些，认识了很多有趣的同学，也遇到了一些有意思的老师，其中最值得一提的就是我的历史老师吧。他算是少有的经常不按课本“出牌”的人。在他的课堂里，我知晓了很多课本之外的故事，印象最深刻的就是上述马克思的那段话，以及那场他亲身经历过的发生在26年前5、6月的故事。从那时开始，我对所谓的社会主义的优越感及美好想象产生怀疑。基于对资本的恐惧和害怕被剥削的“蹙脚”理由，我在大学期间没有参与过任何一次商业性质的兼职，而是把大部分的闲暇时间都贡献给了我们的社团。

从农村到城市，再到农村，再思城市

我从小生活的地方虽然叫做小镇，但由于它的闭塞，实际也就是农村。高考后去济南求学，算是真正意义上到了城市。而大学的社团经历，让我再次回到农村，并开始认真地认识农村，了解发生在农村的各种现象及其背后的原因。

我们的社团关注“三农问题”，希望通过自身的力量给予农村力所能及的帮助，为此，我们经常组队下乡，有支教，有调研，有协助村里的 NGO 工作，也会自己创办“小学”。下了几次乡之后，我突然迷茫了，面对农村的空心化、教育资源缺乏等各种看起来异常庞大的问题，当时的我们总显得无从入手，每次下乡的支教和调研，就像是节庆商场促销的秀场——隆重、短暂而缺乏长期的影响。活动式的下乡，也开始让我反思，我们所做之事到底为了谁，是农村还是自己，从实际的受益者来看，作为学生的我们收获了很多，而给予农村的却寥寥。如果真正要促进农村发展，我们应该怎么做，又可以做什么？为了寻求答案和改变，我当时翻阅了很多乡村建设相关的资料，也结合自身对于农村的了解，开始有了一个设想，是不是可以尝试把思路或者视线从农村转到城市。那时不知道所谓的 SWOT 分析，只有一个简单的逻辑，觉得农村发展和改变的最终落脚点应该还是在人身上，尤其是青壮年人身上，而青壮年又多在城市务工。当然，对于社团而言，这既节约成本，又触手可及；对我来说，这就是农村工作的延展。

2009 年初，我与十多名来自不同学校的伙伴参与了乐施会为期半年的实习生计划。这让我真正意义上从农村转到了城市，接触和熟知“农民工”议题（官方的话语，而更喜欢“劳工”一词），并彻底打破了对社会主义的幻想。在深圳的三个月，我看到了工友的“无力”与愤慨，资本的贪婪与无信，以及各种粉饰太平的企图。

那年 3 月，我第一次去做医院探访，看到住院楼里有一层住的都是工伤工友，她 / 他们很年轻，很多只有十八九岁，有不少刚刚进入工厂没几天；当第二周再去时，人数及工伤者的身份未变，但多数入住的伤者却变了——原因有二，一方面每天都有工伤事故和因工受伤者，另一方面有的企业不支付医疗期的费用，工伤者只得被迫出院，而这仅仅只是一家医院的情景。我们依旧做着医院探访、法律知识普及、个案咨询及典型案例（维权）跟进等工作，虽切实帮助到了一些工友，但源源不断的工伤事故以及维权的艰难仍让我内心难以平静。

当时正值木棉花开的时节，如血的木棉花就如同我的心情，也如同一波波奔赴城市的务工者留在这里的岁月青春。三个月后的实习之地——忠县，让我看到了一批曾在上世纪 90 年代外出务工的返乡者，她 / 他们未能留在城市，最终不得不因为各种原因回到家乡，等待她 / 他们的不是鲜花和美好的家乡生活，而是各种伤病（工伤、尘肺病）和难以维系的生计。这三个月，我听到了第一代打工者的很多故事，也真实看到了尘肺病工友回到家乡后的那种无力与无处说理的“无奈”，以及等待着的死亡。

从改革开放到现在，30 多年过去了，社会上已听不到“盲流”的说法，也不再随处查身份证，城乡的流动越来越频繁；《劳动法》、《劳动合同法》、《社会保险法》等法律也陆续出台，但若要真正将打工者的权利落到实处，却依旧面临很大的挑战。或许就如《中国女工》里描述的那样：“农民 / 工人身份认同的模糊化，或者说新兴打工者主体的弱势地位，是国家廉价使用农村劳动力过程中出现的一个奇特现象。”

面对工友的无力，我也觉得特别无力。为了寻求答案，2009 年底我加入了一个正在“创业”的项目团队，希望通过搭建一个网络平台来实现进城务工者的交流与发声。设想一出，我们就建立了一个网站，并开始提供新闻资讯、城市生活及进城务工等相关的实用信息，以及建立打工文化和打工生活的交流平台。我们原本以为通过互联网可以解决劳工 NGO 线下服务规模和影响范围小的问题，但真实运作之后，才发现这对于工友来说还太“超前”——每天 12 小时劳作后，互联网的作用在她 / 他们看来更多在于娱乐和休闲，而非资讯或实用信息；而我们的种种设想，工友并不感兴趣。现在想来，“失败”从最开始就注定了，因为我们未做好前期用户调查，就急于开发了产品。

“收获教训”之外，我作为项目团队的第一位全职员工，除了项目工作，也干过机构的注册、行政等各种杂七杂八的事，虽充实，也深刻了解到草根组织的不易。同时，也发现劳工 NGO 与其他公益组织少有交集。

离开，为了更好地看清，但一直未曾看清

2011 年底，我选择离开那个团队，到了一家基金会。不同的平台，让我看到了更多的 NGO，也了解到采用不同视角思考问题的方法。

从相对宏观的角度而言，三年多来，我看到了公益领域的蓬勃发展，政府支持的加大，基金会和民间组织数量递增，公众关注与捐赠与日俱增，关于公益的研究和辩论也随处可见。但也看到繁荣下的虚假与浮躁，其中，组织同质性越来越强，多元和少数派（权利类）组织举步维艰；“跨界”成为公益圈的时尚，而“公益是什么”却还没有真正意义上形成共识；公益组织、社工组织和义工类（慈善）组织成为民间三个大的“集团”，对话与合作多流于表面而显得苍白；大多数公益组织或项目不去考虑社会结构性问题，而基金会的资助又多希望快速看见成效；每年业内都有不少新的词汇出现，新词创造的速度甚至快于人们理解的速度；还有，公益人其实一直都在自己和自己玩，公众未曾在真正意义上参与进来。

从微观角度来说，三年多来与不同的机构打交道，我看个人、看项目，也看机构。而我看到，不论个人、项目还是机构，其理念与自身“内功修炼”都有必要。就个人而言，用银杏伙伴的口号来说就是需“胸怀天下”，亦要“脚踏实地”；就项目而言，要看到社会结构性问题，但入手时却需从小而实际的角度慢慢切入；机构需要的除了有使命或愿景，以及人、项目外，更需要有阶段性的目标以及围绕目标展开的实践（如开发产品一般，随时发现问题，并快速更新与迭代），并最终找到适合自己的路。

三年多在基金会的观察与实践，让我更清楚了公益，也开始看不清公益。虽一直坚信行动总会带来改变，但在当下，那些致力于或想参与少数或边缘群体工作的组织（权利或倡导类），应该如何做、如何参与，如果不能做、不能参与，那何为公益，还谈何公益？这些问题仍然困惑着我。同时，随着经济的高速增长、社会的快速“发展”，公益也开始“大跃进”，作为公益中的一员，我觉得自己也开始显得浮躁而渴望看到快速的改变。如何让自己慢下来，真正实现胸怀天下而脚踏实地，是我即将开始的一段漫长之旅。

海归青年的公益梦



文 / 付涛

| 编者的话 |

公益行业中，像小V这样将“基金会”、“海归”、“跨界”等“高大上”元素集于一身者并不多见。为了接续留学期间的公益梦，小V回国后投身一家非公募基金会，见证了基金会从运作转型为资助的历程，并体会到不同类型基金会对项目官员和机构能力的要求变化；而她讲述的项目官员与决策层沟通的案例，也生动表明了一线项目官员参与基金会决策的重要性。未来，小V还有个尚待落地的梦想：成立社会企业，以应对广佛交界非洲人士的社区融入这一富有挑战的问题。



小V，Y基金会项目官员。



在基金会这样一个新兴行业，小V这样的海归并不多见。眼下的行业时兴跨界，小V在瑞典读书期间就跨界修完了创业学和可持续发展领导力双硕士，两个专业分别覆盖商业创业和社会创业，而她对后者情有独钟。留学期间，小V身体力行参与瑞典公益组织的志愿活动，接触到性别平等和艾滋病权益倡导等议题。回国后，为了延续参与志愿活动的快乐，她应聘到广东一家企业背景的非公募基金会工作。留学期间学到的项目设计与管理，为小V尽快适应基金会的工作提供了帮助。

在自己所操作的基金会项目中，小V最满意的是图书室项目。原先这个项目局限于硬件捐赠，很多图书放在学校图书室没有用起来。后来，基金会经过反思，用心设计，引入了“阅读银行计划”。“每个小朋友如果读了十本书，写了十篇读书笔记，我们就可以帮他实现一个小的梦想。”小V说，项目还每年举办图书室老师评选活动，激励教师也参与其中，形成了良性的循环。小V喜欢基金会的工作，收获了价值和成就感。

转型的困惑与期待

目前，Y基金会正在处于转型阶段，基金会发起人希望将其转型为专注于家族慈善事业的基金会，与原先的企业和产业背景脱钩。在将原来的基金会注销后，他们新注册了一家基金会，聚焦于文化艺术、教育与社会创新及扶贫赈灾三个领域。小V和她的同事们刚刚全体转入。

转眼间，小V已在基金会工作三年。新的基金会平台更大，资金、资源也更多，由于定位于关注佛山顺德本土社区的发展，使作为佛山本地人的小V，对基金会的未来充满期待。

尽管对自己的专业能力不乏自信，基金会转型还是给小V带来了一些困惑。与企业背景的基金会转型为家族基金会相伴的，是Y基金会从运作型转为资助型，这意味着在对问题的理解以及合作伙伴的识别和选择等方面，对项目官员有了更高的要求。过去主要是操作诸如发放奖学金、捐赠图书室一类的慈善捐助，转型后压力陡增。

“运作型基金会是你发现问题，然后自己找到方法解决问题，这还比较简单。现在我们是要推动合作伙伴去发现问题，激发他们用自己的特长去解决问题，这个过程就更加困难。”小V这样理解运作型基金会与资助型基金会的差异。

“因为我们是基金会，有钱有‘权’，一些我们资助的机构就很专注于我们提出的建议。但我觉得其实他们才是一线行动者，比我们更清楚所在地区的实际问题。我们的建议未必适用。”与接受资助的项目伙伴的关系磨合上，小V感到有些困惑。这些青年团队大多富有想法和兴趣，但对问题的理解不一定很深入。小V并不希望将资助变成基金会意志下的服务购买，因此如何鼓励和支持受助组织提高自己的主体性和能力，就成为基金会项目官员的一个重要关切点。除了资金支持，资源搭建和能力建设也需要同步进行。目前，为找到有效的方法去回应这种变化和 demand，小V还在摸索中。她表示，寻求行业支持是回应这个问题的一个思路。她和其他作为项目官员的同事都有参加外出培训、交流考察的迫切需要，但现实中的机会并不多。

呼唤行业支持平台

2014年，为筹备新的家族基金会，小V去了好几个城市拜访基金会，学习经验。但匆忙中只能了解一些基础性的信息，未能深入探讨，只能回去慢慢摸索。今年，中国非公募基金会论坛希望提升项目官员能力，首次举办一线项目官员参访培训，小V因为宝宝小没有报名，但同事报名，却被领导以工作很忙回绝了。同样是因为工作忙，基金会同事之间内部交流和沟通也相对比较“粗糙”。小V觉得，如果有基金会行业内的平台，由更资深的项目官员提供指导和分享，尤其是实操性的经验分享，应该比较符合项目官员的普遍需求。

在人们的印象中，基金会不缺资源，能够配备足够的人手实现专业分工。但现实情况可能并非如此美好。小V所在的基金会，人手不多，项目官员除了项目管理和监测评估，还要兼职行政工作或者传播工作。正是由于一些琐碎的行政工作，项目中的一些小V认为比较急迫，需要改进的事项，比如繁冗的项目申请书格式的简化、监测评估体系的建立等等，也未能及时着手去做。而太多的事务，也影响了基金会内部沟通的效果。

沟通与决策

谈及项目官员在基金会中的决策参与，如果满分是 5 分的话，小 V 打了 3.5 分。项目官员参与基金会决策的沟通机制，定期的有每年两次的全员大会，讨论机构面临的问题，以及下一步计划，项目官员可以提出意见。基金会转型制定的三年规划，起初设定的关注领域过于宽泛，小 V 提出收窄领域范围的修改意见就得到了采纳。但因为一些制约因素，在日常的决策沟通方面，效果就有限了。小 V 说，秘书长在另一个地方忙一个大项目，与项目官员不在一处办公，因此对问题的日常沟通主要通过邮件和电话，反馈常常不太及时。

一般而言，决策视野、对一线信息的了解程度差异，都可能使决策层（秘书长）和项目官员的看法出现分歧。小 V 举了一个例子：基金会的本土公益资助项目今年进入第二年，项目官员根据一线情况，认为应该继续按照计划，继续采用第一年的做法，由基金会为主办方，公开招标进行管理，同时评估项目效果，修补上一年项目中发现的问题。但秘书长希望有更大的改变，坚持要推动当地一家合作组织成立基金会，再通过该基金会去吸纳不同渠道的资源，从而多维度支持更多的公益组织。最终，在推进合作伙伴注册基金会时发现，当地公益发展环境并不成熟，与政府的沟通成本高，而且障碍重重，最终不得不退回到原计划。尽管项目发展的大方向存在共识，但具体的路径发生了分歧。在这个过程中，更接地气的项目官员的意见，并没有得到采纳，以至于项目走了弯路。

“我们领导（秘书长）思维比较谨慎，处事比较沉稳严肃。因此，有时候沟通要看他的心情，心情好沟通就好，心情不好我们就不敢表达。这样对整个团队的士气会有影响，因为项目团队比较年轻，需要更多的是活力干劲与正面积积极的激励。”小 V 说，尽管沟通比较多，但结果很多情况下不尽人意，往往出现项目官员意见一致，但秘书长却不看好的情况。在小 V 看来，项目官员和秘书长的沟通障碍，夹杂着个性风格的因素。

尽管小 V 觉得，Y 基金会项目官员在自己的领域内，在项目操作上还是有充分赋权的，但当秘书长不看好项目官员的方案时，会要求项目官员按照自己的想法和思路去实施。小 V 认为，如果机构采用项目责任制以及更为扁平化的管理机制，项目官员和秘书长之间可能会有更多的平等对话的机会。

在基金会行业，项目官员对工作的稳定预期，除了上述所及，薪酬也是一个比较重要的因素。小 V 说，基金会的薪酬在同行里面算中上水平，每年还有一定比例的上浮。尽管和企业没法比，但她还是一直比较满意。但今年的情况有些特殊，由于刚生完孩子回到全职岗位，“可能是因为精力上投入变化的原因，机构觉得自己贡献没那么大了”，小 V 今年的薪资调整幅度就比较低。就这一点而言，小 V 觉得有不如人意的地方，但这并不足以影响自己的工作热情。

对未来，小 V 尚没有清晰的长远规划，不过小 V 说，自己最有兴趣关注的是广佛交界处非洲人聚居区在当地社区的融入问题。基金会由于自身定位，无法对此予以关注。她希望再工作数年，在积累了足够的经验和资源后，能够成立自己的社会企业来应对。



离开是为了更好地远航

文 / 付涛

| 编者的话 |

小南的公益生涯始于大学阶段，社工的专业学习与实践也为她毕业后进入基金会工作打下很好的基础，但她在这家快速拓展并富有影响力的基金会只工作了一年就离职了。她有哪些困惑？她从自身经历出发，对基金会如何支持一线项目官员的职业发展提出了什么建议？她又对基金会行业的现状和未来有什么样的观察和期待？



小南，曾任 A 基金会项目官员。

小南曾经供职的 A 基金会，是一家资助型基金会。基金会成立以来，一直在公益支持与创新、行业推动等方面不懈探索。小南在基金会主要负责一个与多方合作的公益创投项目，基金会提供专业支持，以激活当地基层的公益生态。

在一年的工作期间，小南发现，由于经历和能力所限，自己能真正推动改变的事情很少，这份工作也未能与自己的兴趣和方向对接，激发出自己的使命感。等到手中的项目结项后，她就带着困惑离开了基金会。在尚未想清楚要在什么类型、何种领域的组织工作之前，现在她谨慎地选择了兼职参与两家公益机构的工作，作为下一份全职工作的过渡。

在 A 基金会快速拓展并形成影响力之际，小南的选择有些令人遗憾。刚刚毕业一年的她，还需要时间的打磨和历练，来确认自己未来的公益方向。

小南的公益生涯始于大学阶段，她曾参与及发起数个与助学支教、阅读推广、青年交流相关的公益服务项目。因为学的是社工专业，小南在大四第二学期曾到深圳一家社工组织做一线社工，从事特殊群体服务。这本是一个符合专业方向的选择，但她所在的社区服务中心，有浓厚的行政色彩，作为社工还要包揽大量的基层行政事务，与她对 NGO 工作的预期差距太大。毕业后，在一家基金会前辈推荐下，她应聘了基金会的职位。小南想，尽管这不是原先期望的在一线提供专业服务的工作，但这个平台能提供更开阔的视野，对个人发展也有好处。

但一年后小南选择了离开，不是因为薪资。基金会的工资在整个公益行业处于中上游，实际上比她预期的要好。离开是因为在 A 基金会的工作并未能激发出自己的使命感，一些困扰无力解决，工作心态比较被动。

被动中的困惑

小南投入时间最多的是一个由多方发起的公益创投项目，资金是合作方负责，A 基金会作为第三方，负责项目的启动、评审、跟进管理、评估以及传播，为执行项目的团队提供能力建设。

在过去一年中，小南跟进了 25 个公益项目。尽管社工专业背景使她具备了一定工作基础，但由于经验和能力上的局限，对项目中发现的问题，她常常感到难以产生影响和带来改变。一些项目团队在理念上比较传统，执行中也缺乏专业性，并且由于并非草根 NGO 的背景，它们以完成任务的心态做项目，也缺乏提升专业性的动力。每天跟进项目的时候，面对大量琐碎的事务，理想与现实的落差，使小南产生了难以消解的无力感。

A 基金会会有三位项目官员，每个人都需要独当一面。小南说，基金会的理念和模式都比较先进，而且拥有一个高效的团队。从发起人、理事长到秘书长，个人能力都很强，在行业内也有影响力，但整个团队工作强度很大，无暇对团队成员尤其是年轻的成员提供成长支持。看到机构有的同事充满热情和动力，自己却比较被动，就有了持续的压力和苦恼。

高效决策与参与的矛盾

项目决策中的参与度低，也是影响小南的一个因素。从效率优先的角度，机构更多采用了自上而下的决策机制，有明确的战略规划。通常是秘书长有了想法，定下项目策划书和方向，然后交给项目官员去执行，落实方案细节。

小南一方面非常认同机构决策层的决策视野和能力，但决策与执行相分离的状态，使后者更多地成为单纯的执行方，效率固然比较高，也能明确决策方向，但如果要做的事情与执行者本身的期待 / 目标或者能力发挥不相吻合，那就需要更多地依靠责任感来维系了。

在效率和参与的平衡方面，小南觉得现行的机制有其优势，但如果项目官员能够在落实的环节发表自己的想法，提供充分表达和讨论的机会，即便最后不被采纳，也会更好。

基金会上上下下都非常忙，每个人的分工也很明确，同时负责不同的项目，在工作的压力下大家都聚焦于手头的项目，没有太多时间去交流和讨论问题。秘书长更是忙得无法去顾及对团队进行专业指导。在这样的氛围下，更多地需要个人通过实践自我成长。

“但是，我觉得参与的机制，还是要建立在项目官员有主见、有能力和自信的前提下。从自身角度来看，项目官员无法影响机构决策的原因，可能也是因为觉得自己似乎还没有那个底气。”小南说。

幸运的是，尽管有这样的困惑，小南还是在她参与的另一个项目中获得了不同的感受。在这个资助计划中，她主要负责推动专业发展的工作，包括开展专题培训、人才培养计划、基础性研究等。她从这个项目接触到有理想、有抱负、有理念的草根公益人，感受到了工作的快乐和价值。

寄语未来

离开是为了更好地远航。走过这一年，小南从自己的经历出发，对有意加入基金会的后来者分享自己的感悟。她觉得首先要对基金会的资助 / 活动领域有比较深入的理解，最好还能具备一些这个领域的从业或者管理经验，才能够较好地适应基金会项目官员这样的角色。

目前，在基金会机构内部以及行业内，由于决策机制、管理风格和文化、资源等方面的局限，对项目官员的职业发展支持还比较缺乏。小南认为，基金会项目官员亟需相对系统的知识培训，以及深度的考察、参访等行业交流机会。基金会内部，尤其需要对阅历尚浅的这部分一线项目官员提供针对性的个人培训、辅导。基于社工的专业背景，小南还提出，社工领域自成系统的督导机制，对社工的职业发展和成长可能有比较好的支持，基金会还可以借鉴这种思路。

从 A 基金会离职后，小南以兼职身份，参与了非公募基金会论坛举办的一个培训项目，协助筹备和协调工作。这是非公募基金会领域首次专门针对项目官员进行的培训，迄今为止反响不错。这项工作也使小南能够在行业层面看基金会的发展现状。面试申请者的时候，她发现有相当多申请者都来自运作型基金，纯资助的基金会并不多。即便是后者，也有不少是关注相对狭窄的传统慈善领域、单一的个体救助 / 资助，将目光局限在项目层面。

“我觉得未来的非公募基金会，也许会更多从运作型到资助型的方向转变，而且，可能会越来越突破传统的慈善，去关注不同的领域和议题，在更开阔的视野下做全方位的推动，与资助配合做专业的发展工作。国外基金会的资助理念、资助战略和系统全面的运作模式也值得本土基金会学习。”小南说。

发现·思考·行动—— 我与社区议题三城记

文 / 周秋华

| 编者的话 |

刚认识秋华的人，很容易被她的口才与活力打动。参与一线项目官员协力营时，每每在课余饭后看到她与同学介绍项目、讨论课程；印象深刻的还有她在培训中和导师辩论观点，力求甚解的过程中散发着 90 后的自信与能量。而让我意外的是，秋华告诉我，半年以来，她每天都坚持写日记，反思工作中的点点滴滴。她的文章，优美且细腻，严谨而流畅，见证了她的努力与成长。



周秋华，90 后，福建人，来自正荣公益基金会。在这个“无理论、五大佬，无经验”的非著名基金会内，我在努力践行“简单、有趣、不煽情”的公益理念。作为一个公益新丁，我走过雅安，参加过若干培训，看过很多眼泪，可是，对不起，我做这个工作不是为了情怀，只是喜欢，只是内心欢喜。目前，我在探索城市社区，我希望在普通的城市社区能够耕耘出一份喜乐。

今天是 9 月 19 日，我刚刚从上海一个自然教育嘉年华回来，在会场里，我认真和一些全职妈妈科普“什么是社区”、“什么是社区公益”、“什么是社区营造”，更重要的是，我要和参加的组织团队说：“我们一起做社区吧，社区自然教育，听起来就很有趣！”

是的，我承认，目前我对城市社区议题着迷了。

那我为什么选择城市社区呢？这并不是一种顺其自然的结果，因为在我短暂的人生里，三分之二的时间都在闽北的一个小山村度过，乡村是永远让我自在的所在，我爱乡村……可我选择了城市社区，这与过去一年多来的基金会工作经历有关。

2013 年，我幸运地在正荣公益基金会开始我的公益生涯，从在基金会办公室协助行政事务到参与救灾项目，再到行业支持项目。我以为我需要花费大量的时间来寻找自己的兴趣和合适的议题，可是更加幸运的是，一年后我就找到了一个方向。这个方向的出现来自于 2014 年在三个城市的三段不同的经历与感受。

2014 年 7 月 上海

由于工作原因，2014 年 7 月我开始了自己的“魔都漂流记”。在魔都生活最让我印象深刻的除了总让我有成功瘦身错觉的地铁，就是来自于我居住的社区。

我住过两个地方，第一个是在宝山，和一群陌生人租住在一个老别墅里。来自天南海北的陌生人共同生活在一个物理空间内，除了争抢资源，彼此之间并没有其他交流，房东太太除了收租也懒得和我们客套。工作之外，回到住的地方，除了对着电脑，什么都不能做，周末更是无聊。

第二个地方在浦东，环境大大改善，我和我的同事住在一起，这是浦东的老校区，到处是讲着上海话的上海人。房子非常小，53 平方米，两室一厅，除了惊叹房东先生竟然能够如此经济地把那么多的置物空间设计进去之外，我还要赞叹这栋楼房竟然是一梯四户。可是楼道里却很安静，除了不小心传出来的炒菜声，大家在这个空间内似乎都恪守着某种“保持安静”的秩序，像在玩“不许说话”的游戏一样。

作为外来者的我，曾经决定打破这种秩序。可是当我尝试向别人微笑的时候，她躲开了我的目光；当我尝试开口打招呼的时候，他选择关上了房门；甚至，当我向楼下倒垃圾的老太太移动雨伞的时候，她选择加快脚步……

相对于村庄，城市文明让人们学会了克制，学会在安全距离里进行沟通。很多人喜欢这样的距离，可是我们是不是过分追求安全，而忽略了其实需要更多亲密互动和沟通？除了那些喜欢保持距离的人，是不是还有人像我一样想尝试打破“安静”而被拒绝？怎么做才能同时满足喜欢安静的需求和喜欢交流的需求呢？总之，在上海的这段时间，我被文明搞得有点难过。我尝试提问，可是却无法自己解答这些困惑。

2014 年 11 月 台湾

每年基金会都会组织公益游学，2014 年的主题是“台湾社区营造”。我带着疑惑到了台湾，开始了参访行程。从城市到乡村，从沿海到内陆，从台北到高雄，我们环游台湾。在台北感受社区垃圾分类的设计，在桃米看到共同参与，在永和社区大学看到社区内部的力量……我遇到很多优秀的社区工作者，遗憾的是城市社区项目的案例还是比较少。我实地看到了很多在微信公众号上被广泛传播的社区案例，有很多的感动。让我印象最深刻的是，台湾永和社区大学。

当我们走进社区大学的时候，楼上楼下，人来人往，每个教室都有在开课的社区能人，每个教室都坐着聚精会神的成年人。白天这是属于年轻人的“福和国中”，夜里它变成一个开放的社区学校。我们遇到的每个来参加课程的人都精神饱满，每个人说到社区发展都能信口拈来。在这里，我感受到好的优秀的社区项目的能量和可爱，以及它可以为社区带来的改变。因为地缘相近，正荣基金会从 2013 年开始支持中国人民大学乡村建设中心在福建省内推动“社区大学”。一些大学生认可这样的理念并且投身其中，可两年过去基本上都凄凄惨惨。目前有的项目被政府项目兼并，有的直接破产。这样的对比让我开始思考什么是社区营造最关键的因素？也许是文化，也许是社区资源，也许是社区产业，也许是专业能力。后来，落到一件非常基础的事情上——社区关系建立。

2014 年 12 月 苏州

好像感受到了什么的我，开始在苏州行动起来了。基金会于 2014 年底开始试水社区项目——“你好，社区”，尝试从社区公共空间的角度进入社区营造。我们希望在社区公共空间内，让居民改善交往行为，或参与活动，或自主组织活动，促进社区居民互相认识，建立联系。社区公共空间的定位不单单是为社区提供服务，其还有挖掘社区居民的共同生活、彼此连结、互助合作的可能。在这样的过程中，通过一些协助者的参与，发现社区需求，鼓励和推动社区自主成立小组、成立俱乐部，让社区的人因为社区关系的建立，有“社区感”（即清晰认识到我是本社区居民）。我深入这个项目的实践，感觉很开心。

最开始的开心来自于活动的反馈，如“真的很有意义”、“下次还来参加”；后来我发现我的兴奋来自于一些人的改变和参与——“我可以帮忙”、“我做项目志愿者”、“原来是这样”；最后，我发现这种成就来自于，我们提出了一种让城市社区现状发生变化的可能性。就项目本身来说，我们甚至不能保证项目设计一定是有效的，我们其实是抱定一种尝试甚至是试错的精神在做这件事情。城市社区如此复杂，没有一个全面的计划可以改变一切，我和我的团队只是在尝试，然而，改变就发生在过程之中。

遵循着“发现问题——思考方案——行动——方案优化——行动……”这样简单的逻辑，我选择了社区。坦白说，选择城市社区这个议题意味着国内先行者少，可借鉴的也不多，身为悲观主义者的我，经常感受到一种焦虑和不确定。可是我的内心大抵也是欢喜的。

社区大有可为，加油！

从企业转身公益： 意料之外，也是必然

文 / 付涛

| 编者的话 |

从在企业“替人做事、拿钱卖命”，到转身公益一步步打开社会视野，“豁然开朗”，杨阳从迷茫走向了坚定。而她所在的云南大益爱心基金会从操作型转变为资助与操作混合型，也为她和基金会从封闭走向开放，走近草根合作伙伴打开了空间。来自商业的背景，还使她敏锐地感受到商业和公益相互融合的氛围，更为多样化的社会问题解决方案正从中生长出来。



杨阳，1983 年生于云南。大学专业为广告学，并爱上影视传播，先后在昆明和上海从事影视节目制作及品牌全案推广，参与了星空卫视、SMG、浙江卫视等频道的大型晚会及真人秀制作。2011 年加入大益集团，从市场推广策划到大型公关活动执行，职业生涯从技术型乙方转变为服务专一品牌。2013 年底有幸加入大益爱心基金会，正式开启公益人生。

2013 年底，从云南大益茶业集团创意 & 策略中心公关部经理的任上，突然被集团董事长空降到大益爱心基金会的时候，杨阳一度非常迷茫，这种状态持续了半年。基金会的发起方是大益茶业集团，在集团系列中相对独立但也很边缘。毕业 10 年，杨阳有 8 年时间在商业领域，前 5 年在广告行业，2011 年进入大益集团，负责公关策划推广和品牌建设。进入基金会后，从商业到公益，工作性质发生了完全的改变。“自己是不是工作没有干好？”在巨大的心理冲击下，杨阳曾这样问自己。

迷茫中，她还是打起精神，马不停蹄地拜访当地的公益伙伴，了解基金会的项目和运作管理。当她慢慢对公益加深了认知，打开眼界，内心似乎也随之豁然开朗，发现这其实正是自己一直在寻找的新起点。过去在企业工作，总有一种替别人做事，“拿钱卖命”的感觉，也觉得与很多社会议题无关。而现在的工作，不只和大益基金会这个机构有关，还与基金会致力于解决的社会问题关联起来。“社会议题其实跟每个人都有关。公益是个人可以努力去把握和实现的公民权利。”由此，公益渐渐成了她的内在驱动，加入公益，也成为她的人生的一种幸运。

从封闭到开放合作

杨阳在基金会主要负责志愿者管理、对外资助联系以及传播推广，并在今年开始更多地介入具体的项目运作。也是在近两年，基金会的运作有所改变。“基金会两年前的项目比较家族化，以自己操作为主，很封闭。”杨阳说，当时与 NGO 伙伴走得不近，少有合作。但从去年开始，基金会建立公益支持平台，与草根公益组织打起交道，通过项目合作在草根社群中有了一些口碑。与草根 NGO 互动越多，合作越多，越能发现相互理解、志同道合的伙伴。

因为云南没有比较专业的教育类阅读推广组织，大益基金会就主动通过互联网平台找到了杭州六和公益的妙妙（裘水妙）和胡明光，在六和公益设在贵州正安和安徽的项目点开展合作。杨阳说，在基金会与 NGO 之间，如果抱着互相成就对方的心态，就能形成良性的互动与合作。此前，大益基金会主要是援建希望小学，并提供爱心图书室、电脑室等硬件项目。与六合公益的合作，旨在通过阅读推广增加软性的教育成份。

目前，基金会因为战略调整，将逐步退出阅读领域，希望聚焦于自己的优势领域，专注于大学生公益支持。2010 年，基金会与大学合作建设爱心茶室，为贫困生提供勤工俭学机会，后来调整为在校内公开招募对传统文化感兴趣，或者有创业打算的大学生，组建团队来运营茶室，强化茶室的商业运营与自我造血能力。杨阳认为，大益基金会的项目中，效果比较好的就是爱心茶室，但这个平台还需要更进一步提升效能，在更大范围内辐射和影响大学生。

目前，大益爱心基金会的合作高校在全国已达 88 所。未来，大益基金会计划鼓励爱心茶室推动大学生成立社团，参与公益，创新创业，而大益基金会也会提供项目资助和培训支持。这将从实质上脱离早期单纯发放贫困生助学金的传统做法。

与这样的战略调整相对应的，是大益基金会从操作型转变为资助与操作混合型。去年，基金会的年度捐赠额大约为 600 多万元，今年预计为 800 多万元。杨阳说，她个人很希望资助比例能够大一点，这样才能充分发挥公益效能，当然其前提是高校网络建设得比较好，基金会能够与校方及其他 NGO 多方合作，扶持一批优秀的公益社团出来。

能力提升需要行业支持

大益基金会目前有 8 位项目官员，背景多样，除了杨阳来自集团，大多数是社会招聘：半路出家，都亟需能力提升和专业支持。“我虽然在广告、创意方面有自己的优势，在公益方面也用得上，但其他一些专业领域的知识和能力还是很缺的。”杨阳说，基金会工作要求项目官员调动的知识和领域很广，如果以职业要求去做事，就需要专业的对接和能力提升。每年，基金会内部会组织一些培训，个别的外出培训机会也能满足员工的需求。杨阳参加过英国使馆文化处的社会企业家培训，感觉打开了社会企业和社会创新的眼界，更重要的是结识了从事这一行的很多伙伴，包括云南本地的 NGO 伙伴。

地处云南，当地的非公募基金会同行屈指可数，基金会在行业交流与外界沟通方面相对比较闭塞。每年参加深圳慈展会成为机构对外交流的主要活动，另外作为基金会中心网和中国慈善联合会的会员单位，在线上平台与其他会员单位有一些信息交流。杨阳觉得，项目官员最需要实操层面的交流学习，包括项目调研、思维工具和团队决策等方面，都是重要的学习内容。

谈及大益基金会的项目效果，杨阳说，由于资助项目开展才一年左右，结案的项目仅有两个，还无法评价效果。运作型项目虽然时间长一些，但也缺乏评估。“还不是特别满意，但也不知道问题根源在哪儿，总之我觉得效果是有待提升的。”基金会的运作效果直接影响到公益行业发展，而提升基金会的运作效果，离不开对基金会一线项目官员能力建设的支持。基金会行业有责任回应这个群体的需求和声音。

世界很大 当从容面对

在基金会两年的时间倏忽而过，杨阳从公益传播的角度观察到公益行业的巨大变化。她觉得公益界在过去常常出现很苦情、很催泪的运作和传播方式，但现在的公益行动，包括大益基金会的项目和活动，都“更阳光，更体现正能量，也尽力贴合公众的需求。这跟品牌的营销不谋而合，就是通过包装和营销，包括新媒体手段让大家喜欢去参与。广告和创意在这方面可以起到很好的作用。”

而在行业发展方面，她认为已经过了仅仅凭借热情和财富做事的阶段，专业化趋势越来越明显。此外，基金会还需要打破闭塞的状态，与草根民间力量以及政府加强合作，形成整合效应。而商业和公益的融合，已经开始催生更为多样化的社会问题解决方案。

面对这样的行业变化，杨阳坦言，自己正处于瓶颈期，也在思考未来的方向，正考虑是否报读相关的硕士项目，或者通过其他方式提升自己。具体怎么走，还需要些时间去考虑，看看能碰到何种机遇。

刚好基金会进了一位新人，杨阳作为一个“非典型”过来人对新人讲：“你對自己要有要求，对服务的机构也应该要有要求，如果机构的发展或者规划没有符合你对未来的设想，也可以走出去多看看，世界很大嘛。”

从企业到基金会，跨出一片新天地

文 / 王颖怡

| 编者的话 |

从商业到公益，看似领域的跨越，却承载着人生价值观的转变和升华。珊珊热情大方，说话直爽，充满着项目官员的干劲。十年的汽车行业生涯带给她不一样的视角，也正是如此，基金会和公益行业的互助和分享打动了她。珊珊将向我们讲述项目官员的“三头六臂”，以及一个项目官员的心路历程。



闫珊珊，2013 年入职安利公益基金会，负责“春苗营养计划”及志愿者管理，担任项目官员。之前曾就职于汽车行业多年，很庆幸有机会进入公益领域，寻到一个有意思又有意义的平台，汇聚更多志同道合的力量，帮助贫困儿童获得更好的生活、教育和发展机会，实现自身价值。

加入安利公益基金会之前，闫珊珊在某广告公司任公关总监，在汽车行业工作已有十年。然而一次偶然的美国求学经历，使她接触了志愿者组织，对公益产生兴趣。回国之后，机缘巧合之下，她了解到安利公益基金会并决定加入。对于一个已在某个行业里耕耘十年的中层管理者来说，转向一个全新的领域并不是一件易事，但珊珊说，公益行业的前景和氛围、基金会完善的项目管理体系和平台打动了她。

公益与商业

珊珊的跨领域工作经验，让她深刻体会到了公益与商业的融合与区别。一方面，将商业运作模式融入公益项目中，可以提升个人的工作效率和项目的社会效益。另一方面，从个人角度上看，在企业工作时，需要努力地守护自己，不断向上努力，处于吸收的状态，而不是往外的扩散。商业领域具有竞争和排他性，个人在这样的环境中力争上游是孤独的。对比起来，在基金会的工作让她意识到分享的重要性。项目工作人员之间很乐于去分享一些有价值的经验，探讨社会问题的本质，厘清项目设计的逻辑，更好地对受益人和资助者负责，而讨论也是基金会或公益行业内相互鼓励的一种方式。在基金会中的工作价值是属于全社会的。

而最打动珊珊的，是项目本身实现的社会价值。安利公益基金会专注于儿童领域的营养和健康，珊珊在基金会主要负责“春苗营养计划”，这个项目致力于改善中国贫困地区留守儿童的营养健康状况。项目有一整套精细化管理模式，从调研开始，设计、实施、监督到评估，每一个环节都要完整落实。当她描述这个项目实施几年来覆盖了多少贫困县、惠及了多少学校、多少孩子因此发生了变化，那一刻，她是骄傲的。当然，实现这些价值的前提是项目各利益相关方的倾力投入和完善的管理，对于她这个从商业公司出来的人而言，公益项目有着丝毫不输于商业公司项目的操作流程和问责制度。

对于一个企业基金会来说，企业的慈善文化是很重要的，安利公益基金会尽量独立于安利企业品牌，专注做公益，同时借鉴安利企业社会责任方面的经验。企业的全球慈善经验对基金会来说是很好的资源。作为一个项目官员，珊珊认为自己的工作是要做好基金会与项目受益者之间的桥梁。

项目官员在忙什么

项目官员是项目设计和执行的灵魂人物，在基金会内部起到承上启下的关键作用，这需要项目官员有较强的掌控和协调能力。

项目官员与多个合作方的关系都是需要技巧和情商去经营的。在与政府的沟通过程中，要能够阐述清楚项目的目的、实施的方法，取得当地政府的理解和信任，并撬动政府资源助力项目。作为项目官员，珊珊认为基金会的透明化运作是基金会可持续发展的准则之一。基金会的项目官员需要与捐助者进行良好的沟通，无论捐赠的金额大小，每一位捐赠人都是平等的，都应该得到同样的尊重，也有权对款项的去向问责。

对项目官员而言，另一个重要的合作方来自于受益人。在项目的实施中，需要受益人的积极配合，调动他们的积极性，让他们愿意参与，并在参与的过程中不断给予反馈，配合项目的监督和评估。这需要非常大的投入以及能够换位思考，最终形成一个最佳实施方案，建立完善的突发事件应对机制，并需要投入很多的时间去和受益人沟通，让他们了解项目的价值和意义，以获得他们的理解和支持。

生活与理想

作为一个原本在商业领域摸爬滚打的人，珊珊在公益领域的第一份项目官员工作的收入比之前低，原因是基金会项目官员薪酬有其行业上限。对于一个跨界者来说，这种差距带来的感受更加明显。

妹妹晚珊珊五年开始工作，而现在的年薪是她的两倍，内心中无意的比较，让她或多或少有一些压力。公益行业的薪酬低于商业行业，其实是不合理的。用公益的“道德感”来抵消薪酬的不平衡，也是不足取的。从事公益工作，需要有情怀和热情，有专业的知识，有操作项目的能力……这些并不亚于商业从业者。珊珊希望这个行业可以留住更多人才，至少不应该因为薪酬而让人才流失。

虽然面对项目工作繁忙、行业薪酬水平偏低等等问题，珊珊还是笑着说，“三年前刚进公司的时候，还是一个小姑娘，现在俨然成老大姐了！”所谓的“大姐”，其实说的是，那种“大姐般”的热络与快乐！有时下班搭乘顺风车，她偶尔会聊起自己的工作，发现很多车主对于公益慈善已经有了初步的概念，并且会谈起自己的参与经验。有意思的是，这些车主听了她介绍自己的工作内容后，很多人对项目产生了兴趣，并希望捐款。反倒是她自己会劝他们不要盲目地捐钱，而是应该先去了解基金会的项目，关注本身也是对公益事业的一种支持。而且安利公益基金会作为一家非公募基金会，虽然不能直接接受来自大众的捐款，但是愿意鼓励所有人通过媒体平台，来参与和支持公益。

作为一个企业公益基金会的项目官员，珊珊面临着生活与工作的不同挑战，但仍然怀抱着初心和热情，乐观地在公益的路上继续走下去。



在青年的流离岁月中寻觅梦想

文 / 王颖怡

| 编者的话 |

初听立明的故事是震撼的，年纪不大的他，却经历过相当长一段时间对自我和梦想找寻的颠沛流离。我在立明的诉说中，感受到他在流离的时间中坚韧的热情，以及对教育事业宏观政策和实践的关注。他也许未曾想过，当他在北大清华送外卖的多少年后，他成长为了教育事业中一位踏实的推动者，并且在“不确定中”坚强地越走越远。



袁立明，男，30岁，2007年7月毕业于山东潍坊学院，生物学教育专业，毕业后在家乡代课两年，于2009年8月进入四川大凉山，先后在木里县白碉乡烂房子组、康坞牧场、白碉乡丝毛草组支教5年，2014年7月正式入职贵州文化薪火乡村发展基金会，从事偏远山区的学前教育项目。



在与贵州文化薪火乡村发展基金会（以下简称为“贵州薪火基金会”）的项目官员袁立明的交谈中，给我留下最深印象的是他描述自己大学毕业后在相当长的时间里那种不稳定和不安的状态——不断地更换和尝试不同的工作，从一个地方漂到另一个地方；不愿意待业在家，也不甘心呆在一个没有前景的单位。就是这样一种“不安”的心，将他带到新疆，带到大理，带到大凉山，现在又到了贵州。而在这样的“流离”岁月中，立明一步一步地接近他心中愈发清晰的梦想。

流离岁月



立明在电话那头细细道来，在他年轻的生命中，到过的地方和体验过的工作。那些迷茫、不顺利的逆境，一个接着一个，着实让我惊叹。

师范专业本科毕业之后，立明在山东的一所小学代课两年。由于师范专业很多同学都是被调剂的，毕业后从事教育工作的人并不多，很多人开始“北漂”。他的一个同学在北京这边送外卖，把他也拉了过来，在清华附近送外卖，“一开始，我对北大清华一点儿也不熟悉，后来闭着眼睛都能把北大清华给走个遍”，立明笑道。外卖工作只坚持了一个多月，同学因为太累无法继续，立明又跟着朋友和女友去到女友的老家——广西百色，度过了无所事事的两个月。之后立明回到家中，想找事情做，但又觉得自己不能适应一般商业公司的环境，于是报考了远在新疆的公务员考试。可惜天有不测之风云，当立明在火车上站了三天到达吐鲁番时，发生了“七·五打砸抢烧严重暴力犯罪事件”，所有考试都被取消。于是立明又站了三天，回到了山东。

回到山东后，立明在网上看到好友参与支教营的信息，于是在八月又只身南下广东，跟随着大部队进入四川凉山开始支教的生涯。在凉山的两年，对于立明来说，是他人生中相当质朴又快乐的一段时光。

支教的收入每月只有 300 元，但因为在大山深处，所需花费并不多，而村民又十分热情，经常送青菜水果给支教老师，还是能够维持日常生活。夜间，立明常常与小朋友们一起玩耍，也慢慢认识了村里的小伙子们，他们很愿意了解外面的事情。大家晚上一起点起篝火，喝酒唱歌，日子过得倒

政策“逼”人

四川凉山的支教经历，在立明的职业生涯中留下了浓墨重彩的一笔。不只因为外部环境的朴实和艰苦，更因为在这个过程中，立明找到了自己的兴趣和特长所在，也找到了自己最为关切的领域。

第一次踏入凉山，立明分到了木里县的烂房子村，在这个交通工具只有马的地方，呆了一年；第二年，因朋友托付，立明去了同县的长海子村，在那里度过了难忘的一年。长海子村海拔 3600 米，10 月份就开始下雪，立明去的时候恰好是冬天。他印象最深刻的一次是那年 11 月底，雪下到膝盖深，而学校里吃的、柴火都没有了，他和学生只能等校长来解救他们。一直到第三天，校长和家长们才开着拖拉机，把他们救出去。

2009 年，并点撤校的政策要在木里县落实。虽然长海子村小条件艰苦，并不符合办学要求，但还是被选为保留学校，附近几个村小的学生都被要求统一到长海子村小上学。在合并后，学生数急剧增加，由于配套设施跟不上，长海子村小根本没法实行寄宿制，这些学生也不得不每天在寒冷的天气里走很远的路来上学。针对这种现状，立明调查了其他几家被撤的村小的情况，写了一份报告，发给支教圈的朋友，希望能找到新的支教老师，和他一起把被撤销的其他村小重新办起来。立明一边教书，一边培育新的支教老师，把一间已经被撤销的学校又重新办了起来。这样，这个地方的学生就不必爬山涉水去寒冷的长海子村小上学了。然而，好景不长，由于并点撤校政策的进一步推行，当时操办起来已初具规模的这间村小的学生们又面临不同的命运：一些去乡里的学校上学，一些回到长海子村小，而一些不得不辍学外出打工。

除了政策上为了集中资源而实际上导致学生和家长的困难，立明还观察到当地政府对支教也开始有了诸多限制，比如申请支教需要有教师资格证以及出具组织证明等等。立明担心，这样的限制使得本身就存在资源困难的支教变得愈发艰难。立明说，在他进入凉山的五六年里，他知道的三百多位支教老师，有教师资格证的只有 3 个，再加上撤点并校政策的推行，很多支教老师都无法继续在学校工作，被迫离开了学校，他也是其中一个。

在“不确定”中只管前进

因为政策的限制，立明不得不离开了长海子。同在长海子支教的一位朋友在贵州薪火基金会工作，立明也曾去那里实习过半年，对这家基金会比较熟悉，正好薪火基金会也在招人，于是在支教结束后立明就加入进去。虽然是山东人，但立明近些年的发展都是在西南地区，也逐渐习惯了那里的风土人情。支教时期与学生打成一片的朴素日子，在来到贵阳这个省会城市后就难以寻回了。基金会的同事虽然非常热情，但各自都有家庭，没有了特别铁的哥们儿和朋友，立明还是感觉比较孤单。

薪火基金会关注教育领域，与立明的经历和专业都很符合，在基金会里，一线的项目走访都是由立明去做。在与村民们打交道的过程中，目前仍有因为方言造成的一些沟通障碍，但也是一个很有意思的学习机会。在基金会工作已有一年多，立明仍是在各种的“不确定”中前进着。基金会的项目主打“童趣园”，目前需要进一步的系统化以及增加项目点，而这又需要有足够的人力资源支持。立明觉得[基金会需要有更可持续的发展观，这将给员工带来更多的安全感。](#)

在访谈的最后，立明给我讲了他在2013年参加上海汇添富基金的“河流孩子助教计划”的培训后，给他带来的一个重大变化。“我刚刚进入教师这个行业时，我就想自己一定不能像我以前的老师那样去打骂孩子、体罚孩子。但是没过多久真的会遇到一些事情，让你很难控制自己，有些孩子也确实是调皮得让你生气的没办法。所以有时也会用一点小小的体罚，但经历了那次培训之后，我就再也没有打过孩子”。我好奇这种变化是如何发生的，接着问下去。立明提到了这个计划的一个主题叫做“爱能改变”。

“参加了那次培训后，我就相信如果我善待每一个孩子，爱每一个孩子，他们也会给予相应的回馈。回去之后我就马上尝试，不把任何一个孩子当做‘差生’，用心去爱每一个孩子，然后我欣喜的发现，每个孩子都有亮点，而他们也更愿意和我沟通、更能把我的话听进去”。

立明现在也做培训，每次他都会告诉这些老师，让他们试着去爱每一个孩子。当然也有人问：“我只有一个人，而孩子有那么多，我怎么可能做到爱每一个呢？”而立明说“这个‘爱’不只是一种具体的表现，而是一种能量，是能被孩子们感应到的。你只要散发出爱，他们每个人都能感应得到。而这种互相欣赏的爱形成一个正的能量循环，会越来越多，越来越好。特别神奇，我觉得自己就能感觉到每个孩子传递给我的‘爱的能量’”。

听到这，我为之动容。在我的眼里，立明就是怀抱着这种相信每一个孩子的热情，投入到教育的事业中。尽管未来并不确定，前途有些许的不安与孤独，但他仍坚定地前进，再前进。

公益之路



文 / 郑浩平

| 编者的话 |

做公益，需要从业者全身心地投入，很难说是公益改变了生命，还是生命改变了公益。浩平的公益之路，就是一曲公益与生命的共舞之歌：从兴之所至，奏鸣公益；到曲至半程，反思公益与人生；再到一曲暂歇，重新踏上征程。每个人都会在生命中反复经历从懵懂无知到困惑求解再到破茧成蝶的历程，不论你在哪个阶段，浩平的心声，想来都能引起你的共鸣。



郑浩平，2011年毕业于广州美术学院，热爱艺术。现任百川慈善基金会总干事，从事公益事业五年，希望以品牌化的方式让公益聚合社会力量，服务更多有需要的人。

兴之所至

几年前，刚刚大学毕业的我，没有什么人生规划，也没有远大目标。小时候家里穷，常受到别人的欺负和白眼，所以大学生活对我来说除了学习，就是各种兼职赚钱。而兼职的生活更让我深深体验到社会竞争的残酷。大三暑假那年，在打完暑期工的那段日子，我无意中随高中好友参加了家乡的暑期义教活动，让我感受到生命中从来没有过的惊喜和感动：来自团队里同伴间的鼓励，来自孩子们由心而发的一句“谢谢老师”，来自领导手上沉甸甸的“优秀志愿者”证，还有来自自己心中从来都没有过的满足感。这份满足感似乎让我在强大的生活压力下找到了“松一口气”的途径。

从此，除了兼顾学习、兼职之外，我所有的课余活动都是参加各式各样的志愿服务，结交不同的志愿者朋友。而我的生活也开始变得不太一样，我感觉自己变得更快乐了，志愿服务让我感受到社会并不是只有残酷的一面，其实它还是很美好的，关键你有没有停下来细细感受。

我大学的专业是中国版画，作为一名艺术生，我曾期待过毕业后来一段自由奔放的“流浪”，远离烦嚣，过洒脱的生活，获取创作灵感。当然，我首先得有盘缠，那时候想着随便找份工作做个一年半载，赚够了，就出发吧。

而这时候，从朋友口中，我得知某个基金会在佛山设立了办事处，正在招募活动策划。那时候的我只想到这可能是一份既能赚钱，又能帮助人，关键还能让我越来越快乐的工作，于是我想都没想就投了简历，即使这份工作跟我的专业基本毫无关系。或许是幸运，我在众多的面试者中脱颖而出，顺利拿到了这份工作。这是我毕业到现在，唯一面试过的一份工作。

初入百川

刚进百川慈善基金会的时候，我还不了解中国公益的状况，分不清基金会和 NGO 有什么不同，不知道社工又是什么。新工作对于我这个外行人来说，很有挑战，我每个月都忙于应付领导交下来的一个又一个的策划任务，达成她所要求的活动目标。那时候，百川在佛山南海地区资助的家庭数只有五六十个，受助家庭大多是因为父母谋生职业技能缺乏或者疾病等原因导致家庭贫困，而进一步影响他们在教育儿女上经常“犯错”。通过走访调研，我们发现受助学生普遍出现自卑、不愿意表达自己、自我保护意识过于薄弱、在家庭得到的认同不足、缺乏可倾诉的朋友等成长问题；而受助家庭中的父母，文化程度普遍偏低，忙于生计而无暇照顾孩子，“失陪”（家长无法长时间陪伴孩子）现象明显。

而我的工作主要是做社区青少年活动中心项目及策划执行受助学生活动，通过小组活动、游戏互动、户外体验、在社区设立青少年活动中心等，为孩子们提供成长的心理支援，为受助家庭搭建沟通的桥梁，让大家学会互相体谅。

一年下来，大大小小的活动接近两百场，我几乎每天都需要加班。后来，我组建了志愿者团队，主要招募来自佛山地区的大学生，集中培训后，对志愿者进行分工委派不同的任务。在志愿者的有力帮助下，活动规模越来越大，形式也变得更多样化。

始思公益

那个时候，身边的很多朋友同学都不能理解我所做的事情，有时候甚至会调侃我：“什么时候也给我派点钱？”“又去哪里扶贫了，什么时候也来看看我们水深火热的山区人民？”在他们眼中，仿佛我所做的就是不断地派钱、派钱，跟他们所追求的赚取最大利益背道而驰。

是的，我究竟在做什么？为什么我要这么做？最初的兴头过去之后，我开始深思，是什么力量在驱动着我？催使着我在每一次的活动中精益求精？我努力回忆每一个细节，尝试寻找答案。

我的领导，一位身家丰厚的企业家，企业管理之余，在基金会的大小事务上亲力亲为：每次在活动现场都会微笑迎人；会弯下腰来跟孩子们交流，鼓励他们奋发读书；会随我们的志愿者一起去家访；触动的时候，会拍拍家长的肩膀，给他 / 她力量，并鼓励他 / 她心存希望。她在言传身教告诫着我，做任何事都要认真务实，公益更是！或许在她的带领下，我变得越来越重视每一场活动的细节和成效，会主动钻研学习，拜访行业前辈，领导也不断在工作上给予我新的挑战 and 尝试，我变得如大家口中所称的“越来越能干”。而后来，我发现，给予我最大驱动力的并不仅仅是领导的感染力和自己的成长喜悦，而是每一幕让我热泪盈眶的画面：被迫辍学的孩子重回到学校；收到助学金的父母兴奋地向我们诉说孩子期末考的优异成绩单；原本内向沉默的孩子在舞台上自信地高歌；从没拍过全家福的一家在收到我们礼物后眼睛闪着光。

是的，这些来自受助者的快乐与成长，变成我最大的工作动力。或许有时候，并不一定是金钱才能驱使人努力勤奋。

当然，任何一个公益在机构起步时，都常受到质疑和不理解。正如我的成长一样，贫穷会让人们对社会存在深深的恐惧感和不信任。我们开展服务的初期，经常不被受助者理解，说我们是骗子，说天下不会掉馅饼，我们甚至还会遇上骗取资助款的现象。

记忆犹新的是，在执行入职后第一场暑期活动的时候，我电话邀请一位孩子参加暑期活动，家长打断了我，并质问我，意思是我说一大堆都是为了后面欺骗他，天下哪有人会派钱，都是有目的的——他是不会相信，也不会让自己的孩子参加的……说完之后，这位家长没有给予我回应的机会，就挂线了。这一经历，让我和我的同事及志愿者们的心情都变得沉重下来。

但是，我们并没有因为别人的质疑和不理解而停下步伐，而是把“自己”变得更有说服力和公信力。完善助学流程，与学校、社区建立关系，建立官网，公开财务信息，招募志愿者，增设社会监督渠道，把原本零散的规则变得更加制度化和具体化。在逐渐完善的机制下，志愿者人数、社会捐赠款、受助家庭等数字都在不断增长。

两年过去了，百川的团队也越来越大，从最初的4人到现在13人，项目也从零散的活动变得更有渐进性和规模。而我似乎也从刚开始的懵懂无知慢慢变得“有思想了”，对公益领域有了更多的理解和见解。于是，我开始思考自己的人生，自己的目标，自己的家庭，还有我那段说走就走的“流浪”。

再思人生

行内人都清楚，公益行业的薪资不高，对于像我这样没有任何家庭背景和其他收入来源的人来说，仅靠这份收入，无法改善我的家庭环境，生活还是挺艰难的。而我认为，公益是一项必要的社会工程，这项工程需具备可持续发展的功能，人生也如是。

我想我需要寻求其他出路了，或许我应该跟其他朋友同学一样去做高收入的工作，诸如销售。我希望把自己的生活也过好。我开始谋划着辞职，为了让未来顶替我的人能顺利跟上，我花了大量的时间把百川现有的品牌活动工作转化为项目系统管理模式——而这个过程，对于原本是学艺术的我来说，真的太有挑战性了！幸运的是，我得到了来自督导、同行、同事的很多帮助。

顺利完成之后，当我正想跟领导提出辞职的时候，领导却对我委以重任，让我担任百川的总干事。我当时心情复杂，向领导提出了很多内心想法和忧虑。她理解我当时的心情，也说出了交棒给我的理由。我开始明白这不仅是对我工作的肯定，更是对我成长的一次考验。而作为一个成功的企业家，她也深知一个男性在这个社会中面临的压力。随后，为了保证办公室人员的稳定性，基金会提升了人员整体的薪资水平。

这个时候，我的家人也给了我很大的支持，鼓励我做让自己开心的事，支持我留下来，用家人的话来说就是：百川让我变得越来越好了！其实，人活着只为了追求更好的自己。我开始回顾这些年来点点滴滴，后来，我发现，并不只是百川让我变得越来越好，而是公益让我变得越来越好，越来越有能量——在帮助别人的同时，其实，我还收获了更好的自己。

我调整了自己的心态，决定留下来，并把百川的成长作为短期的事业目标。我为自己和百川都制定了相应的阶段目标，并开始制定不同的工作计划：制作百川故事录，帮助外界更好地认识百川在做什么；拓宽助学渠道，提高社会捐赠额度；提升团队能力，让百川更快发展等。

蜕变成长

可是，从一线项目官员到基金会管理者的角色转变，让我感到非常吃力。计划推进得异常缓慢，我也深有挫败感。团队管理成为我当时的第一个大难关，我用了大半年的时间来调整心态，增加团队对外学习活动，外聘香港督导，引导同事理解机构的困境，尝试与团队共同商议接下来的目标与计划，建立团队统一的价值目标。

在大家共同的努力下，百川的微信开始定期发布许多挖掘到的机构故事；助学审核小组也更为完善；募捐渠道和额度不断增加，筹资能力获得提升。而在我个人转化角色的过程里，我花了大量的时间来学习机构治理，制定发展计划，与同事探讨执行策略，下班之后也会不由自主地为着百川思考着……这个过程中所经历的各种困难和挑战，都仿佛为我带来了一场蜕变，让我一夜间长大了。

助学让百川走进过不少贫困家庭，那些孩子因为种种原因而过的窘迫，人生面临困境。而我们要做的就是在他们最艰难的时期，陪着他们一同成长。因为我们相信，积极的公益行动，能帮助每个孩子蜕变成长，只要我们不放弃，没有一个孩子愿意放弃自己。

而现实是需要帮助的人那么多，让我们的力量显得那么的单薄，因此除了尽力做好自己之外，我们更应该为他们发声，提供机会让他们展示自己，鼓励更多有心人加入我们，与我们一起携手建立互助互爱的社会。正如德兰修女所说的：你今天做的善事，明天就会被人们忘记，无论如何，你还是要做善事；即使你把你最好的都给了这个世界，可能还是远远不够，无论如何，你还是要把你最好的给这个世界。

项目记录

内心独白

行思录

治理观察

且行且思：在摸索中探寻公益

文 / 伍锦松

| 编者的话 |

锦松是那种周身上下都写满了“努力奋发”的公益好青年，很有大牌基金会贤才俊彦的共通特点：名校出身、国际视野、严谨专业。本科期间，他的社会实践活动丰富到能写一本书，拿遍了学校的各种荣誉称号和奖学金，又保送读了硕士。为了选择合适的职业道路，他曾在扶贫办、团市委、社工协会、总工会、街道办等单位实习，2015年初一次偶然的培训，让锦松走上一条之前还没尝试过的路——加入非公募基金会做资助项目官员。一切都还在摸索，但与前行伴随的是不断更新的反思与成长。



伍锦松，现任招商局慈善基金会项目官员，参与贫困乡村社区综合发展工作。本科就读于北京师范大学珠海分校社会工作专业，后赴澳门科技大学修读慈善及公益管理硕士课程。求学期间坚持“立足校园，服务社区”的理念，在校内积极推动校园民主，先后担任社工协会总干事、学生会议议长、学生组织联席会议主席、研究生会主席等；在校外积极投身社会服务，开展青年成长、老年陪伴和病患关怀等服务；倡导行业区域合作，发起珠三角高校社会工作学生团体联席会议并任轮值主席。

两年前刚读硕士时，我曾通过文字记录下四年本科求学的经历和思考，在里面提到四年里自己对未来职业的探索，现在总结起来就是十六个字——“进过机关、待过工青、做过社团、办过民非”，唯独没有经历过的就是商业机构和公益基金会。

后来在一次偶然的情况下，我参与到一个由招商局慈善基金会资助的培训项目，接触到一些现在的同事。短暂的相处之后，感觉这个团队似乎与我过往所接触的团队不一样，更重要的是那次培训让我近距离接触到另一种公益路径，而这正是自己希望尝试的。于是我开始关注这家基金会的动态，或许真的是“念念不忘，必有回响”，三个月后，我等到了招聘的机会，顺利进入这家基金会，踏进了这个行业。

入职之后的工作情景依然历历在目，工作团队开了一次又一次的讨论会，谈资助理念、聊项目管理。在讨论中“理性公益”、“有效资助”、“公益价值链”这些概念不断被提及，在当时看来这就是行业术语，既陌生而又令人满怀期待。不过，印象最深刻的是另一句话“基金会项目官员没有标准化的职业训练，资助更像是一门个人修炼的手艺”。这样的说法对于行业新丁来说无疑制造了紧张：没有师傅手把手教，大多要自行摸索，这可如何是好？

他者导向

这种紧张感很快就在工作中表现出来了。入职三个多月后第一次出差考察项目，在出发之前我做了不少功课，认真真看了项目资料，了解每个利益相关方的情况，理清其中的利害关系。因为之前没有任何相应的经验，尤其又通过同事了解到合作伙伴比较强势，心里便有些忐忑不安。但也正因为第一次以不同的身份参与项目，着实也有满满的期待。

带着这种复杂的情绪到了项目地，开始了跟各个利益相关方的接触。因为担心错过每一个关键的环节，自己迫切地希望向他们传递之前准备的内容，总感觉如果不这样就无法达到项目考察的预期效果，所以始终在寻找合适的时机提出自己对项目的看法、疑问或建议。作为项目官员的第一次项目考察基本上自始至终在这样的节奏里，最大的感受是身心疲惫而收获甚微。对此我心中困惑不已，为什么明明按照设计好的方式去执行，结果却不尽如人意呢？

由此回想起早前跟随一位关注教育领域的基金会前辈走访项目的经历，他时常有意地让合作伙伴做更多的思考并能清晰地表达他们的想法。突然意识到急躁的心态让自己走进了一个封闭的圈子里，将自己的主要精力放在了寻找表达意见的机会上；同时自己扮演的又是掌握资源的甲方，这种权力关系使自己更容易主导对话——正因为如此，往往抹杀了合作伙伴发声的机会。当然，那位基金会前辈与合作伙伴循循善诱、平和自然的沟通方式除了因为经验的积累而了然于胸，也有个人风格的原因。但无论如何，保持足够的耐心，才能让我们听到不同的声音，看到更多的可能性。

成长导向

我的成长

在面试时，我曾被问到一个问题：你觉得应如何去评估一个项目成功与否？当时我的答案是“看产出、量化的数据指标”，现在回想起来仍然觉得挺可笑的：因为自己明明不以结果为导向，也并不热衷这一套东西，当时却鬼使神差般那样回应。入职之后慢慢发现，我所服务的这家基金会也并不是只关注结果，能够接受项目执行过程中可能出现的变化，也愿意接受合作伙伴在项目设计之初为变化而预留空间；并且认为项目的执行方与资助方本身不存在能力方面谁强谁弱的问题，只是角色分工的差异；即使某一个项目在执行的过程中遇到诸多障碍，甚至最终影响了项目目标的达成，但如果双方在消除障碍的过程中，思路变得更加清晰，应对问题的能力得到提升，这依然是一次有价值的资助。

在此之前，类似的理念在我参与校园学生工作的时候隐约出现过，自己也多次跟团队伙伴强调举办某个活动固然重要，但最终认定活动成功与否不应该只看出席嘉宾或者参与人数。但当时尽管我已隐约觉得“只以结果定终身”有失偏颇，但对于其他方面并没有更多的思考。现在我常常面临来自工作各个方面的挑战，我不得不说这是一个非常痛苦的过程，但也确实让我之前的思考变得更加完整——例如对于项目成功的理解，包含了使项目逻辑变得更加清晰，团队形成顺畅的沟通机制，每个人具有清晰的责任意识，或者每个人为此而所做的努力和尝试等等。

| 与伙伴共成长 |

我们基金会在参与贫困乡村社区综合发展的同时，注重社区资本的“开发”与公益价值链的打造。然而社区发展是一个缓慢渐进的过程，同时这个过程伴随着诸多不确定性因素，这也就意味着社区发展类项目在执行过程中可能出现各种各样的变数和随之而来的调整，作为项目官员，如何看待这样的变数和调整尤为重要。于我而言，每一个变数的出现和每一个调整的实施，都是一个积极向前的过程，双方在这个过程中的成长甚至超越了项目本身。

从行业生态的角度出发，招商局慈善基金会尝试与关注不同议题的组织进行合作，包括运作已经相当成熟的老牌机构，也包括个别处于初创期的草根机构，在与后者的合作中就面临着一些挑战。比如作为央企背景的基金会，需要面对更多方面的监管，在财务操作方面的压力更加明显，而今年我参与了资助一家关注行业反思与批判的初创型机构的工作，因为很难确定该机构的独立财务账户，在财务规范问题上遇到比较大的挑战。但我们积极与合作伙伴、财务同事进行沟通，希望找到解决问题的最优方案。因为各自关注的焦点不同，讨论时双方难免不在一个频道上，所以反复澄清和寻找对话共同点就非常必要。我慢慢学会运用同理心去感受和回应合作伙伴的难处、财务同事的顾虑，并且尝试让彼此去理解对方，最后顺利达成了合作。从这个角度来看，在挑战和应对挑战的过程里，除了在具体操作上积累了经验，更重要的是大家愿意突破各自的思维定势，尝试更多的沟通和理解，不管对合作伙伴还是对基金会来说，这都是相伴成长的过程。

人本导向

“人”是改变的开始，每一个独立的个体的真实生活和特定情境都值得被关注，这是我始终坚信的理念。招商局慈善基金会以“为有动力的人提供向上的阶梯”作为组织价值观，强调人与主动性的重要性，也由此发展出三大项目原则：唤起人的自我意识、强化人的市场权利和增加人的多元选择。机缘巧合之下，我与这家基金会走到一起，或许正是因为有着这样共同的信念。

在南方，贵州威宁“招商局·银龙幸福小镇”的农家乐红红火火地开展起来了，村里的妇女们不仅做好家里卫生，还组成了卫生小组关注社区的公共卫生问题；大学生小江毕业后回到村里，和两个朋友一起做了乡村版“中国合伙人”：开民宿、办餐馆、KTV 走起来，把城里的那一套引到了自己的家乡；最近小江还在村里组织了一场社区议事，让村民一起讨论生计和环境保护的问题……然而，就在三年前，这个村子里出趟门还得带着一双雨鞋，因为到处都是半米深的泥地。相隔不远的云南昭通，大山里的村民们成立了互助组开始养牛养羊，合力建了村里的第一个厕所，为了让大家更好地使用，还专门做了现场培训——而祖祖辈辈以来，村里的厕所一直是远处的树林。

在北方，山西永济蒲韩社区，种植养殖专业合作社的工作人员站上讲台，给从外地前来学习的人们讲课；负责做金融服务的王大姐现在出门都要拎着笔记本电脑，因为要做记录，有时还要准备讲课的 PPT……看着如今侃侃而谈的人们，谁也想不到几年前的他 / 她们站在台前都紧张到说不出话。

这些变化都让我感到欣喜，受益对象成为我全部的焦点。2015 年 9 月，我参加了基金会一线项目官员协力营，在第一期培训中，香港社区伙伴（PCD）的前辈提出基金会的项目官员应该思考几个问题，包括“是否认同机构的价值观与推动社会改变的策略”、“自己是否成为问题和解决的一部分……”这些问题让我很受触动，结合过去几个月向前奔跑道路上的种种风景，意识到自己并非过客，而同样是整个公益生态的一部分。自己在项目中的存在，可能是问题的一部分，也可能是解决问题的一部分。

低头赶路，也别忘了抬头看天，或许这样才能让以后的脚步迈得更坚定一些。



静静闯公益：那圈 那人 那啥

文 / 静静

| 编者的话 |

过去的一个月里，静静始终在一线跑，不是西部山区就是网络经常不通的某国。对于不断的被催稿，小编猜，她一定想大喊一声：“我想静静。”玩笑归玩笑，从文章来看，静静以生动形象的语言表达了一位新人对行业冷静清晰的思考，既涵盖如何选择资助项目、如何赋予项目官员决策空间的具体策略，也切中发展项目的核心要义与根本立足点。如有更多静静如此闯公益，必能闯出一片新天地。



静静，某南方基金会项目官员。

在静静的印象中，TA 现在所从事的职业以及身处的行业，一直以来都遭受到各式各样的抨击，群众的杀伤力真的是“吓死宝宝”了。

某甲：哟呵，这姐们简直了！做公益连自己都养不活，哪儿还有心思悲天悯人啊 ~~

静静：管的着吗你！（内心翻一个大大的白眼）

某乙：公益就是一群弱势群体在给社会制造更多的弱势群体！

静静：额…也许…但是（我竟无言以对！）

某丙：基金会根本不差钱，一边谈理想谈情怀忽悠大家伙儿，一边却拿着善款谋私利！

静静：什么？！……（我撸起袖子四下找寻凶器）

某丁：咦，你是基金会的？最近有哪些高收益低风险的基金值得投资，透露一下嗯？

静静：……（求此时静静的心理阴影面积）

从静静关注公益开始，诸如此类的声音便一直不绝于耳。都说群众的眼睛是雪亮的，群众的力量是无穷强大的，可群众终归还是没能阻止 TA，眼见着又一位迷途羔羊坚定不移地大步迈进了公益圈。如大家所料，这果然是一个坑。

静静入行不足一年，已经有幸或不幸地在项目资助的实际操作过程中遭遇到一些严峻挑战。

考验一：巧妇怎做少米之炊

公益人都爱瞎操心，什么活都想揽。静静也想过，不要作无谓的挣扎了，就跟随自己的心意吧（怂）。可问题是相比起所关注的社会问题和需求，可供我们调配的资源十分有限。心愿无限大，奈何力所能及的不多，这正好应了那句俗话：巧妇难为无米之炊。如何确保把心思花在点子上、把资源用在刀刃上，是静静入行遇到的第一个挑战。

作为就职于资助型基金基金会的项目官员，静静常常需要去看项目和选项目。对于机构所拒绝的每一个项目，静静都清楚其中的缘由：年内预算不足，或者是不符合机构的资助标准。但是回过头来看机构资助的项目，是否每一个都符合机构资助的理念呢？静静有时候看不懂。当决定支持一个项目时，我们真的想清楚了吗？我们看中的是项目本身还是合作的伙伴团队？资助的主要原因是看交情还是看心情？我们希望从中达到什么目的？静静在日常工作中还时常存有这些疑惑。

这是一个无解的难题，似乎许许多多的理由都能成为资助的依据。有些时候静静会得到如下理由：“这个团队扎根基层多年，十分不容易，这种精神值得支持！”“他们做的事情很有意义！”“上级的意思，照做吧。”静静感觉不妥，却又不得不按照指示进行资助。

面对这种情况，静静通常会扶额稍微冷静一下，很显然上述的理由是无法让静静信服的（臣妾确实是做不到啊）。撇开不可控的外部因素不说，光从基金会去考量，请问这跟项目有一分钱关系吗？！这个“精神可嘉”的团队是否秉持着与基金会一致的公益理念？所做的“很有意义”的事情又是否与基金会的宗旨和定位相契合？如果没有对以上问题进行深入的思考就轻率地作出决策，很容易造成资源的浪费，也难免让坊间误会基金会有钱任性了。

事情不该如此。不管是公募基金会、企业基金会、家族基金会、还是个人基金会，即使在获取资源和调配资源方面各有优势，但是资源在进入公益范畴的那一刻起已然成为公益资产，其使用与分配都面临着许多限制。机构的宗旨和定位从根本上圈定了基金会的关注领域和业务范围，而基金会也应该在公众的监督下兑现承诺，将资源有效运用于实现机构宗旨及目标。社会上有待改进的问题很多，需要关注的需求也很多，但还是请心怀天下者不妨先自扫门前雪吧。先集中全部力量把一件事情做好，避免毫无目的地投石填海，给自己、同行、社会一个交代。

当我们在谈资助时，我们固然是想推进对公共问题解决方案的探索、推动社会创新、支持行业生态的发展和人的进步，但是也请不要忘了回归机构的使命和定位再三考量，这是我们在谈资谈理念时无法回避的最基本问题。在可以选择的情况下，静静在面对不符合机构资助领域的项目时，会鼓起勇气说“你很好但是我们不适合”，尽管很多时候都被对方殷盼灼热的目光烫伤。放走了一个好的合作伙伴、一个好的项目的确让人惋惜，但是相比起破坏契约精神浪费宝贵的公益资源，将机构宗旨和使命变成“连篇鬼话”般的行径，静静想忍痛割爱还是必要的。

考验二：权力与谋略的较量

一般来说，基金会项目官员的决策空间很有限。其主要职责是按照机构发展战略执行具体工作，并及时反馈一线情况，为管理层提供决策依据。因此日常工作中难免会遇到一些，咳咳，老板“打赏”的挑战。

静静很惭愧，虽说食君之禄担君之忧，但是每个月总有那么几次在工作会议上给老板添堵，与管理层出现意见分歧。所幸的是静静所在的基金会倡导多元言论自由风气，让 TA 越发猖狂令人发指。然并卵，终归不在要职而无法撼动定局。

大家是否也有同样的困扰呢？项目官员接受过专业系统的公益知识教育，并且在日常工作中有更多的机会接触基层了解实际需求，从而更容易接近问题核心。当发现机构现行的策略有明显的偏差与不足，当如何应对才能把自己的观点有效地传达给决策层并且影响决策？

上个月在协力营听到一个很生动的例子：如果你的老板想要可乐，但是你认为绿茶更加有效更加符合机构定位，你会选择带可乐还是绿茶回去交差？“递给老板可乐的同时，也展示另一只手里的绿茶，并且试图以绿茶的优越性打动老板。”一位在基金会工作了多年的“老人”如是劝导。

静静从项目官员的基本职责及专业能力的角度对这个建议进行了解读。首先，老板请你来是干活的，你要把老板的想法落实，对老板负责。总而言之就是先把自己份内的工作做好，少在那儿瞎哔哔（哇呜玻璃心碎了一地）。静静花了不短的时间才慢慢接受这个残酷的事实，希望你们能比 TA 更顺利一些。

最起码，不要急着去质疑，不管是对决策层的专业性抑或是决策本身的合理性。决策者站在机构的层面考虑整体长远的发展，能够接收到的信息也更为丰富全面，当中肯定有我们理解不到的良苦用心，所以先不要急着去否定。然后，试着在机构内部建立通畅有效的沟通机制，定期反馈一线工作情况，提出专业的调整方案，以供管理层参考。如果可以的话，在自己的权限范围内作一些新的尝试，比如向你的老板展示绿茶，再比如，先小范围地进行试点项目，明确效果后再大范围地复制推广。静静友情提示，任何新尝试的前提都是风险必须控制在项目官员可承担的范围之内喔。

不是没有更激进直接的方法，静静就看过有同行把不被赏识的无奈化为另辟蹊径的行动，直接将绿茶包装成可乐讨得老板的支持。有人说，无论其目的何等崇高，手段的非正当性让人无法接受；也有人说，可以理解为了专业公益的目的而采取的特殊手段。一时之间静静难辨对错。一方面，此举不仅危及个人名誉和职业操守，同时还打破了机构内部治理的结构和规则，细思恐极；另一方面，如果不去努力争取，久而久之又会怎么样？可见，如何划定基金会项目官员的权力边界才能充分发挥其专业优势，同时弥补工作性质所造成的局限性，是一个值得深入探究的问题。

考验三：人之患，在好为人师

除了挑选项目和影响决策，静静在面对已经资助的项目时也经常觉得有心无力。比如说，TA所在的基金会资助了多个能力建设的项目，以定期开展培训班为抓手，结合培训对象的共同需求组织外出参观学习，希望在提升理论知识的同时，也增强学员群体的行动力、领导力和凝聚力。然而项目在设计阶段安排的预算只够一小部分学员外出学习，是因为预算有限抑或有意增加项目的竞争性，就不得而知了。

当时的处理方法是先让学员们提交申请，然后再由项目执行伙伴对候选人一一面试，最后挑选了几名上课出勤率高、学习认真、表现活跃的学员。眼看资源的分配最后不能免俗地变成对“优秀”的表彰，还可能把项目当中最需要帮助的群体排除在外，静静认为这十分不妥。

通过行业交流，静静发现当一个项目涉及无法在目标群体当中普及的“福利”时，普遍的做法是由资源供给方按照自己的喜好和标准进行分配。难道我们的善心和慷慨就代表着我们有权力主宰他人的生活吗？何种程度的外界干预才是恰当的？

静静十分崇拜的一位奇女子说过，我们每一个人都有积极向上的动力去追求更好的生活。因此静静相信每一个人都会对自己负责，尽力作出对自己最好的选择。如果我们能就此达成共识，很好，那么为了资源的有效利用，我们更应该让发展主体（直接利益群体）自己去分配有限的项目“福利”。我们可能比他们懂得更多，也可能不，但肯定只有他们才最了解自己，最了解自己所在的社区。

并且，对于以能力建设和赋权作为目标的项目而言，其核心在于目标群体在自身的基础上得到发展，在于目标群体在自愿的情况下有更多选择和提升个人能力的机会。而这些在项目的实施过程当中就能得到实现：通过让目标群体参与决策、资源分配和项目管理，提升个人能力的同时逐渐形成他们对项目的归属感和权利意识。

而从责任和义务的角度来看，当资源不足以满足每一位目标群体的需求时，这不仅仅是资助方需要解决的问题，实际上每一位利益相关方都需要对项目的落实和影响负责，毕竟外部干预只是暂时的，项目的持续效果终归要依靠目标群体的内生力。

要说吐槽的话，这个自带满满槽点的行业足以让静静说上个三天三夜。但不可否认公益的存在本身就很有价值啊！

（甲乙丙丁：看来静静已经放弃治疗了。）

公益作为解决社会问题的其中一种手段和力量，也许称不上直接有效，但通过公益的途径去促成一些有价值有意义的改变，尤其是被其他手段所忽略的人的改变，这本身就很酷很值得去尝试！不可否认这当中掺杂了一些个人乐观主义精神和年少无知，但是静静想和大家一起努力试一试。或许会成功，或许这个思路从一开始就是错的，到最后也难免失败。这些都不要紧，我们还有许许多多的伙伴在路上。

梦想还是要有的，万一实现了呢？

后记

静静在写这篇文章的过程中遇到了一些困难。得知基金会一线项目官员好不容易有了面向整个行业发声的机会时，静静暗想一定要好好把握，有组织有纪律地发表个人对于公益和资助的看法，塑造理智而专业的形象。哪曾想到会在逗比的路上越走越远，如今竟连人影儿都看不见了。静静很是惭愧。有人说，静静提到的问题早已被业界大佬声讨了不下百十回，现在再拿出来讨论毫无新意。但是发声的目的从来都不是为了标新立异，发声是为了带来改变。如果这些问题依旧存在，就有被讨论的价值和意义。基层人员的观点很容易因为这样那样的原因被忽略，但是静静会不断尝试，千千万万遍，直至问题得到解决。静静是谁？答案就在那风中飘，风中飘。

如果每个人都可以向前一小步

文 / 马玲玲

| 编者的话 |

玲玲的文章以双重叙事的方式追述了两个有些沉重的故事。“往事”中的主角——弟弟和佳妮，是社会中最弱势边缘的孩子；“现实”里的孙老师和张老师，则在愧疚、矛盾中责问自己，不曾追问表象背后，国家、制度、社会和 NGO 的缺位。公益工作之所以有别于其他工作，更重

要在于项目背后的理念和人心——项目官员是例行公事还是深具同理心，对于能否真心实意体察服务群体面临的多重困境、让无力的服务群体变得有力，是不可忽视的功力之一。



马玲玲，现为澳门同济慈善会的项目官员，该基金会的北京办事处关注并支持用创新的方法解决教育公平和教育质量提升的教育项目。在这之前，她既作为乡村教师跟小朋友斗智斗勇过，也曾某国际机构打过杂。做教育项目这些年，玲玲自觉对教育问题的思考在不断深化，期待之后有更多的心得和体会跟大家分享。

题记

作为一个基金会项目官员，日常面对的工作并不仅仅是项目管理，更多的是项目背后人与人之间的的工作。在这个过程中，一线项目执行人员以及各个利益相关方之间的碰撞、冲突、困惑、迷茫，展现出人性的脆弱和韧性，无时无刻不在挑战着我。

我在工作中会接触到大量一线的教育工作者。我想跟大家分享两个遇到的故事，它们看起来有些沉重。故事的主角——孙老师和张老师在事情发生时，已经做了他们能想到的最大努力。但是在事后看来，如果当时再多尝试一步，也许故事的结局就会发生改变；当然，也许结局不会改变，但是对于孙老师和张老师来讲，意义可能就会不同。

教育问题远比我们想象中的要复杂得多，里面不仅仅涉及到老师、家长、学校，还有周围生活的社区、国家在儿童保护方面的政策，所有这些都在同时影响着孩子的教育和发展。而作为单个的个体，不管是孙老师，还是张老师，面对这些，他们都会有深深的无力感和挫败感。但是我想，这两个故事也许能够激发像孙老师和张老师这样坚持在一线的老师开启更多思考和行动，从而让更多孩子受益。

同时我想说的是，一线的老师需要更多的支持，不仅是教育方法和技巧方面的支持，更多的是情感方面的支持。如果每个人都可以向前一小步的话，许多故事都可能会有不同的结果和未来。

是为记。

故事一：愧疚的孙老师

孙老师是一家儿童机构的负责人，这家民间机构主要为父母双方或者一方在监狱服刑、事实上无人照料的孩子提供服务。

孙老师今年已经 70 多岁了，她曾经是一位监狱长，退休之后才进入公益行业。孙老师管理这家机构已经有 10 年的历史，除了要负责 70 多个孩子的吃喝拉撒，还要时不时担心有孩子要逃跑——来儿童村之前，很多孩子都在社会上流浪，会不适应儿童村相对严格的管理。对于这里的管理，孙老师经常感到困惑，之前在监狱的时候，自己管着 200 多名员工和 2000 多个犯人，都没觉得多难，现在这 70 多个孩子却让她操碎了心。孙老师经常说的是，太累了，关键是心累。她很想找个人来接替，自己可以休息一下，或者找个年轻一点的人来帮她，但是找了几个大学生，“最多就能干上两三个月，都干不了这活儿，跑了。”和这个社会上最为弱势边缘的孩子们相处，常常会有很多揪心的事儿。有一回，孙老师给我讲了过去这几年中最让她揪心的一件事情。

儿童村里面有一对姐弟，爸爸曾因抢劫判了十几年，妈妈受不了家里的条件跟人跑了。这对姐弟在儿童村生活了好几年。姐姐表现很突出，乖巧懂事，学习成绩也好，弟弟却是孙老师的一块心病，在学校和儿童村里都经常跟同学打架、拿同学的东西，为此孙老师经常被叫到学校去挨批评。儿童村里面也因为弟弟的带头，联络起了几个调皮捣蛋的家伙，搞得有点纪律散乱、人心涣散。后来没办法，孙老师只好叫来了姐弟俩的大伯，说必须要把弟弟带回去，要不然姐弟两个人都要回家。

大伯心里面一千个一万个不甘心，无奈也只能把弟弟带回家。但带回老家后，大伯让弟弟跟奶奶两个人单住，基本不管不问。奶奶年纪大了，哪管得了弟弟。这下弟弟就像脱了缰的野马，更是控制不住，很快成了当地的一霸。等爸爸从监狱出来的时候，弟弟已经因为小偷小摸和打架斗殴成为派出所的常客。爸爸非常痛苦失望，在又一次将弟弟从派出所保释出来之后，用药毒死了他，因而被判了死刑。姐姐就这样在一夜之间失去了所有的亲人。

这件事让孙老师非常内疚，她觉得如果当初不是她坚持要送走弟弟，他们家也不会落得家破人亡。可当时送走弟弟也是为了儿童村大多数孩子好。提到这一点时，孙老师又愧疚，又觉得困惑。孙老师跟我说，这件事情像压在她身上的一块石头，她总觉得要不是因为她，姐姐也不至于落得现在一个亲人也没有。

孙老师说，也许当时她可以做的更好一些。如果当时可以更多地跟弟弟聊一下，问一下他为什么会如此叛逆？也可以请姐姐帮忙去跟弟弟聊聊天——她当时觉得不能让弟弟干扰了姐姐的学习，都没有想到其实姐姐有可能是影响和改变弟弟的最好人选？也许在弟弟第一次被学校叫家长的时候，她可以更加仔细地了解一下情况，而不是坐在那里任由教导主任批评一直不吭声的弟弟？也许她可以更多跟大伯打电话了解一下弟弟回家之后的情况，而不是把弟弟送走之后就再也没有过问？也许……

而我想说的是，如果在孙老师遇到这些问题的时候，能够有人更专业或者更系统地给她一些建议和指导，那今天的孙老师也许不会这么愧疚，也不会如此困惑。

故事二：矛盾的张老师

张老师是一个普通的乡村教师，给我讲过他的学生佳妮的故事。

佳妮曾经在张老师带的七年级班上念书。在张老师眼里，佳妮是个非常害羞的孩子，整体成绩不算突出，尤其是数学，每次考试都不理想。每次看她上课特别认真在听课，笔记也认认真真的在记，但是每次一考试，就只能考三四十分。对这样的孩子，张老师也不知道应该怎么办。

七年级下半学期开学时，佳妮没有出现在教室中。

张老师作为班主任，自然要去了解一下佳妮辍学的原因。张老师给佳妮的家里打电话，每次都是佳妮的爸爸接，每次都说“佳妮不在”、“她的事情不清楚”、“给佳妮的妈妈打电话吧”……张老师就通过班上的同学，辗转要到了佳妮妈妈的手机号码。佳妮妈妈说，家里经济条件紧张，需要佳妮做工补贴家用，而且佳妮学习成绩也不好，肯定也考不上大学，还不如早点出来赚钱。

后来张老师陆续得知，佳妮家有九个孩子，她上面有四个姐姐，下面有两个妹妹、两个弟弟，而三个姐姐都已经结婚生子，所以妈妈要她出来去缝衣厂做工赚钱、补贴家用。跟佳妮关系比较好的同学跟张老师说，佳妮自己也没有那么想读书，老师讲的她大部分听不懂，觉得读书很没意思。而佳妮的妈妈，她是女孩子，读再多的书以后都要嫁人，都是别人家的，让弟弟好好读书才是自己家的。

张老师在给我讲佳妮的故事的时候反复说，我们这里这样的事情太多了，父母根本就不重视女孩子，特别重男轻女，甚至还有五六年级就被父母叫出去打工的。但是男孩子，不管学习成绩多么差，在学校多么调皮捣蛋，父母也会坚持要让他们留在学校里面。而让张老师矛盾的是，像佳妮这样的学生，如果硬要留在学校中，好像也没有太大的意义，在学校待着她也学不了什么知识；但是他又觉得这么小的孩子就出去打工肯定是不对的。

张老师说，如果能够有什么方法让大部分学生变得热爱学习就好了。他特别头疼，班里面大部分的学生看起来每天都来上课，但实际根本不知道他们在想什么，上课提问能够回应老师的反反复复就那么几个人。他说，每次上完课都特别有挫败感，觉得自己在对着一堵墙讲课。

张老师去参加培训的时候，听别的老师分享过做参与式教学的经验，他回来后就尝试过实验分组教学、积分奖励等等。但实验了半个学期，张老师发现分组的时候纪律问题控制不好，学校和家长最为看重的成绩也没有提高，后来也就不做了。

我想，张老师并不缺乏改变的愿望，他缺乏的是改变过程中的足够支持。不管是来自外部的支持（培训资源、周围教师互相支持的社群），还是来自于自身的信心和技能支持（张老师自身对于创新和实验并没有做好充分的准备，所以在遇到问题的时候就很容易退缩了）。

故事讲完，再回头来看我们的工作，你会发现：真正的基层，真正的一线工作，像是曲折复杂的迷宫，很难找到一个通用的万能钥匙解决遇到的问题，而许多教育工作者数十年如一日地坚守在陪伴孩子成长的第一线，看到他们身在其中的痛苦和迷茫，分享他们遇到的苦与乐，体会他们对自己工作的认可和热忱，感受到他们在相遇时给予我们的信任和信赖，就会觉察出这份工作的意义和价值。而之所以能一路走下来，我想就是在这个过程中接触到的人和事给了我力量和信心。

教育工作归根到底就是人与人之间的工作，在这个过程中，最重要的就是理解、感受和接纳，以及基于此开启的行动——让每个人都能再前进一步。

（备注：为保护隐私，文中人物均进行了匿名处理。）

公益项目不一定要“高大上”

文 / 付涛

| 编者的话 |

三年前，沅泽加入成立伊始的敦和基金会，在见证基金会快速成长的同时，也形成了自己对基金会治理、项目资助与公益行业发展的锐意思考。资助型基金会与草根伙伴的合作关系是一个永恒的话题，他对此既有吐槽，也看到其中的亮点和进步并为之感到振奋。而在公益行业的发展方面，他认为目前面临两大挑战：“公益组织对问题的导向不够，对资源的导向越来越明显；资助官员缺乏一线实操经验，能力不够”。他从资助型基金会的角度开出了“药方”：“以资金为载体，帮助聚焦问题和用户需求，理清思绪，双方共同成长”。



杨沅泽，2012年7月加入敦和基金会，现主要负责浙江公益支持项目。

在2012年7月加入浙江敦和慈善基金会之前，杨沅泽有过短暂的银行工作经历。2010年大学毕业后，他顺应在国企工作的父母的愿望来到银行工作，但只待了两年。如果不是跳槽加入公益行业，他或许仍在这条安稳保守、平淡无奇的职业路上行走着。但内心的公益种子还是那么倔强地生长出来了，而这粒种子，是在他大学时代埋下的。

沅泽的家乡在绍兴新昌。他高中毕业后到南京上大学时，骨子里是喜欢独立思考、有强烈批判精神的“愤青”。大学给了他充足时光去研读历史文化书籍，并四处行走，体悟和感知世界。他浏览《中国发展简报》和NGOCN的网站，参加讲座等公共活动，由此接触到公民社会、公益慈善、普世价值等话题和领域。

从银行跳出来时，公益作为初生的行业，在浙江当地并无太多选择。通过网上的招聘信息，对公益仅有模糊概念的他，遇见了同样是草创之初招兵买马的敦和基金会。他清楚地记得，正式入职后做得最多的，就是和基金会的同事一起，四处学习、“拜码头”。

公益行业的从业者往往要面对家人的不理解甚至反对，即便是在公益组织中被视为“高大上”的基金会工作。出于阅历和背景的原因，沅泽的父母很难理解他的“脑残”举动。为此，沅泽没有少费心思，用巧妙的沟通来化解父母的焦虑和担忧。他给父母看基金会的活动照片，照片上是自己和一些“高大上”的企业家的合影，以此拉近他在父母眼中和主流社会的距离。有时候他也会向父母谈起弱势人群的境况，诉诸于父母，以求同理心。虽然父母现在仍然希望他回到银行工作，但抵触情绪已然减轻了很多。

在敦和工作的这三年，沅泽见证了基金会的快速发展。2013年7月是敦和基金会发展的一个关键节点。经过成立后一年的摸索，理事会、秘书处和项目官员对资助形成了一致清晰的判断和定位。沅泽觉得，与成立时相比，基金会上下针对的问题、相关问题的背景以及本质的认识已迥然不同。转眼间，这家年轻的资助型基金会的资助额度，从每年1000万元增加到9000万元，再到2015年的1亿元，基金会在行业内的影响力与日俱增。基金会人员也从初创期寥寥数人增加到目前的12人，而在2015年人员计划最终落实到位后，这个数字会变成20人。

作为一线资助官员，沅泽认为基金会在决策治理方面，尽管仍然有改进空间，但自己已不乏参与感。2014年11月，敦和基金会启动了“种子基金”项目，计划给一些基金会每家300万元的资助用于保值增值，由秘书处一起推荐优秀的基金会。沅泽觉得少了几家有价值的基金会，于是提出补充并获得采纳。

沅泽用另外一件事来说明敦和项目官员对决策的参与情况。他说，不少公益组织喜欢走上层路线，直接找秘书长申请项目。按照流程，秘书长并不会直接应允，而是转介给项目官员具体接洽。但有的组织喜欢借此来“游说”项目官员，到了较真的沅泽这里，他总是毫不马虎地走流程，当过则过，当拒则拒。后来敦和内部建立了一个原则：不管是谁介绍来的项目，都会同样对待和充分讨论。沅泽很认同这样的参与感。

不过，面对快速发展的基金会以及公益行业，沅泽也并非没有困惑。由于人手紧张，他作为资助官员还长期身兼行政职能，机构的招聘业务也有牵扯，直到近期敦和才有人力资源主管入职，形成更为清晰的业务分工。不能多跑一线，进入社区去贴近合作伙伴与社会问题，基金会项目后续跟踪评估也比较缺乏。而在资助实践交流方面，与基金会同行的交流机会非常稀缺。在对行业问题的把握、对项目管理、监测评估等技能的学习方面，业内培训项目能够拿来实操的工具又太少。这些都是沅泽的痛点所在。好在遇到困惑，或者希望分享心得的时候，行业内有一位位师友可以畅所欲言。正荣基金会的项目官员吴军军是平等探讨的小伙伴，而桥畔计划的常江，则是他求教资助之道的老师。

在敦和基金会内部，由于秘书长将很大一部分精力投向了行业层面和战略规划落地工作，与项目官员主要通过线上的邮件、微信沟通，对项目运营管理的具体讨论无法在线下实现，对项目官员的职业规划和发展的支持就更显贫乏。在忙碌的基金会工作中，把握机构方向的基金会秘书长，与更接地气的一线项目官员之间，需要发掘充分沟通的渠道。

在快速发展之下，沅泽所在的公益支持部门目前已经有了 4~5 人，但资助的压力却越来越大，这种压力既体现在资助项目官员个人能力的提升需求上，也体现在资助对象——草根公益组织成长的薄弱基础上。基金会和资助的草根组织之间的恩怨情仇是一个永恒话题。对合作方的一些表现，沅泽有不少吐槽。

沅泽负责的一个浙江本土公益组织小额资助项目，去年 11 月启动了第一批，今年 3 月启动了第二批。尽管对浙江本地公益发展的滞后状况已有心理准备，但两轮接触下来，他还是觉得有些出乎意料，感觉值得长期支持的机构并不多，满意的项目大概只占 1/3。一些组织在合作中显得比较随意，对合作协议和合作规则缺乏尊重。一些组织交来的项目报告，“多个零少个零的情况并不少见”。能力所限可以理解，但认真态度的缺失就值得深究了。在履职敦和基金会之前，银行的工作经历虽然短暂，但也使沅泽熟悉了银行业严格的监管原则和流程，企业的训练赋予他严谨细致的作风和素养，上述项目的情况让他有些难以忍受。

“公益项目是满足谁的需要？是公益组织、志愿者（组织）的需要，还是服务对象的需要？”这个问题看似简单，但能够看得清楚的组织不一定很多。一些组织资源导向，表现浮躁，建议书流于表面，对问题的梳理并不清晰。有的机构一见面就抱怨机构困难，没有资源，环境不好，而同一个县城，另一家机构，同样的状况，却能将关注集中在对问题的分析、梳理和解决方案上，这让他感到组织之间的天壤之别。

不过，吐槽之余，一些合作机构的变化和亮点还是让沅泽感到振奋不已。有一家合作的环保组织，专门从事生活垃圾的回收利用，发起人“傻傻地”靠双手在社区分垃圾足足半年，志愿者被其坚持的精神感召，从嘲笑到关注再到参与，组织逐渐壮大。但发起人则希望更多志愿者参与是基于对机构使命的充分认同，而不仅是对其个人的钦佩；同时，发起人拒绝了许多政府创投的要求，坚定立足本社区，坚信每个社区的问题只能靠本社区的人解决。面对多元化的社会问题，公益项目不一定要“高大上”，锁定、聚焦一个真正的“小”问题，同样能体现出机构的专业性。

经过这些年的积淀，沅泽觉得自己已能更为沉稳地认识问题，并有了更多的包容心，能够从更为现实的角度思考自己的角色。大学时代的他，是情绪激昂、批判现实的愤青，现在的他，正向依托基金会推动公益行业发展、推动社会问题改变的职业公益人转变。

“敦和基金会定位于提供公益支持，推动公益行业发展，那么作为一线项目的资助官员，从行业发展的现状而言，你觉得最为核心的问题和挑战有哪些？”面对中国发展简报抛给他的这样一个“大”问题，沅泽从两个方面来观察：一是公益组织对问题的导向不够，对资源的导向越来越明显；二是资助官员缺乏一线实操经验，能力不够。沅泽从资助型基金会的角度开出药方：“以资金为载体，帮助聚焦问题和用户需求，理清思绪，双方共同成长”。这体现了敦和基金会的角色，即“上游引导，资（资金）代表方向，助（能力）代表陪伴。”

明年，沅泽希望能够对项目进行“升级”，加强对公益组织的资助和支持，强化草根组织对问题的理解和认识、对目标群体的聚焦，以及提升方案的可行性等方面。在机构层面，敦和基金会已经与南都公益基金会、福建省正荣公益基金会、招商局慈善基金会等组织发起了资助者圆桌论坛，还将根据草根组织的能力建设需求，向其他支持性平台针对性地推介资源和支持。

对这位年仅 28，尚未到而立之年的青年公益人而言，当前的公益行业突飞猛进，敦和基金会的空间和未来都很吸引他，而专业能力提升是他个人特别渴望的一个需求。

基金会的资助之道

- ◎ “真正有亮点的机构，不一定是那些知名度高的机构”。
- ◎ “公益组织不一定要规模化，‘小而美’也是一种合理存在”。
- ◎ “精于专业术语的，不一定专业。精英的公益从业者，能写好看的建议书，但不一定有有效的解决问题的方法”。
- ◎ “基金会资助应强调问题导向，而非资源导向。资助的选择，不以组织的资金规模来衡量，而是要追问：你想提供什么的服务？你要解决什么问题？”
- ◎ “认真做事，是公益组织的立身之本”。

——杨沅泽

幕后英雄： 运营项目官员的日常与所望

文 / 杨晋

| 编者的话 |

一家口碑载道、运作良好的基金会背后一定少不了一个好的运营团队，而机构运营包含了筹资、机构和项目层面的推广、既有资源和客户关系的维护、策划组织活动等一系列工作。修远基金会的运营总监吴丹讲述了运营项目官员的日常和她对基金会运营的理解、看法及期待。她认为，公益组织的运营，还是一个新兴的职业，不同领域和不同类型的 NGO 运营情况差别又比较大，因此，基本主要还是靠运营官员的自主摸索，缺乏成熟的职业体系、相应的能力建设和支持体系，但可喜的是最近两年已经有一些第三方机构在开展尝试。



吴丹，现任修远基金会运营总监，本科就读于东北大学行政管理专业，硕士就读于北京师范大学公共管理专业基金会管理方向。来自于东北老工业基地，大学期间有感于《黄河边的中国》而加入温铁军老师的乡建团队，在河南兰考农村做了一年乡建志愿者；后在中国滋根乡村教育与发展促进会工作五年，主要从事乡村教育、乡村综合发展以及农民工社区服务领域；在修远基金会工作三年，主要负责机构运营工作。

中国的基金会按照运营模式可以大致分为运作型、资助型和综合型，因此，当人们提到基金会的项目官员时，通常想到的就是实际参与项目的项目官员和负责资助的项目官员，而往往会忽略了参与基金会自身运作的运营项目官员。但对一家基金会来说，运营包含了筹资、机构和项目层面的推广、既有资源和客户关系的维护、策划组织活动等一系列工作，其作用是非常重要的。

吴丹就是北京修远经济与社会研究基金会（下文简称“修远基金会”）运营部的负责人。与很多基金会不同，修远基金会是一家“研究型基金会”，其宗旨为文化重建，即探索中国近代以来不断凸显的文化连续性危机，建立中国社会的文化自主权、价值体系和话语体系；探索社会结构变迁中新兴社会阶层的新文化诉求和新政治诉求，在社会建设中夯实文化建设的基础。基金会旗下的《文化纵横》杂志，是国内鲜有的深度思想评论类杂志，是基金会的核心项目之一，因此编辑部是基金会重要的业务部门。基金会的另一个核心项目——《中华文明教育项目》实验课程，主要在大学层面推动通识教育，希望以中华文明教育替代目前的思想政治教育，改造高校的思想教育体系，也是基金会的发展方向与重要品牌。为了能让编辑团队和研究团队更专心投入在各自的工作中，修远基金会的运营部门承担了其他大部分的工作——筹资、出版发行、品牌推广、关系维护、学术会议的组织策划……是不折不扣的“幕后英雄”。

一身百为：运营项目官员的日常

吴丹觉得运营的核心就是服务和推动机构及项目的发展，所以很多事情只要是编辑团队和研究团队不做的，那就是自己的事情。而基金会决策层对运营部门的信任，给了他们一个相对自由的发展平台。

吴丹在运营团队中，主要负责资源维护与开发，既包括筹资资源、政府资源，也包括研究资源。作为一家非公募基金会，除了杂志订阅的收入，修远的大部分资金来自于基金会的企业理事。吴丹加入基金会之后，立足基金会特点，尝试开发政府采购项目与拓展公益基金会理事。终于在去年经过多次的尝试和沟通后，开发了两个政府购买研究项目，增加浙江敦和慈善基金会为修远基金会的公益理事单位。

在吴丹看来，敦和基金会加入的关键首先在于，修远基金会的项目在民间研究型基金会中有代表性，踏实做事，符合敦和资助策略；其次是真诚，很多合作是不可能一次就能谈成的，建立联系有时候比合作更重要。定期邀请合作方的关键人物来参加基金会组织的重要会议，增进他们对基金会的了解，多接触多沟通，留意有合作可能的点。吴丹觉得，每一个潜在的合作方都非常重要，可能在长期的交往中，合作方发展到某个阶段会突然有一些需求和基金会的发展方向相契合，这样双方就能找到一个好的合作的点。

除了与资助方的联系，吴丹同样留意着不同研究型团队。前段时间，她偶然听一个朋友说起有一个中拉青年学术共同体¹，希望能成立一个正式机构以便和不同资助方有更深度的合作。但是这个团队目前还是一个比较松散的学者联合体，而成立一个民办非企业组织并不是一件容易的事儿，还可能在短时间内没办法通过审批。吴丹马上想到，可以在修远基金会下面成立一个专项基金，既解决了这个研究团队想要与不同资助方合作的合法身份，也与基金会“研究型”的定位相符合，提升基金会的影响力。于是，在吴丹的推动下，双方几轮沟通，推进合作。

可以看出，吴丹对基金会的工作是非常认同的，因此投入了很多心思在工作中。她说：“如果自己对所做事情是比较认可的，就会发挥主人翁精神，全身心的去想着这些事，创造自己能够发挥的空间，否则的话只是上班下班，领导交代什么就做什么。当你对同一件事的用心程度有所不同，就会有一个被动到主动的过程，运营的工作很多都需要你自己主动去寻找和创造。”

修远基金会的运营部目前有五名同事，每个人都有一个主营的方向，但很多工作都需要大家配合共同完成，每个人都是多面手。每个人都需要熟悉基金会各个部门的工作，协调对内对外的各种关系和合作，把基金会的整体发展当做他们的目标和成就。

期望：运营人才的专业化

作为一个已经在 NGO 行业工作近十年的职业公益人，吴丹觉得除了日常的行政工作，目前国内公益机构的运营主要有两个重点，一个是募款，另一个是推广。虽然这两部分对一家公益组织来说是非常重要的，但这个职业整体的专业性还是比较弱的，也缺乏一个比较成熟的职业体系。

“如果我在一个商业机构做销售，或是做市场，那可能已经有无数成熟的经验和方法给我学习和借鉴，然后可能也会有一些同行在专业上的交流和经验的分享。但是公益组织的运营，还是一个非常新兴的职业，不同领域和不同类型 NGO 运营情况差别又比较大，因此基本主要还是靠运营官员的自主摸索，缺乏成熟的职业体系、相应的能力建设和支持体系，可喜的是最近一两年已经有一些第三方机构在开展尝试。”吴丹这样告诉笔者。

吴丹觉得，目前在公益行业，运营方面多数还处在靠负责人“刷脸”的阶段，运营团队某种程度上还没有真正的起来。一方面很多机构自身不重视运营、认为运营只是做一些联络维护、宣传推广、行政会务等比较杂的事务性工作，另一方面，很多机构的运营团队自身能力还有待提升，也缺乏主动性，难以主动扩展自己的发展平台。

当然，不同的公益机构有不同的筹款策略，有的是负责人筹款，有的是项目官员筹款，有的是运营部门支持项目部门筹款……从修远基金会的经验来看，目前机构的筹资很大程度还是靠负责人的人脉，运营团队更多起到一个穿针引线、服务推动的作用，还没有发展到能够独立影响资源方或合作伙伴决策的能力。而在吴丹心中，运营官员要对组织使命和项目有深刻了解，并有创新的运营能力，主动作为；一个成熟的运营团队是能起到导向性的作用，通过看准某个趋势和方向性需求，有策略、有计划的去带动项目、机构的发展，甚至进一步推动引领行业发展。

修远基金会的运营部目前有五名同事，每个人都有一个主营的方向，但很多工作都需要大家配合共同完成，每个人都是多面手。每个人都需要熟悉基金会各个部门的工作，协调对内对外的各种关系和合作，把基金会的整体发展当做他们的目标和成就。

¹ 中拉青年学术共同体（CECLA）是一个由中拉青年共同倡议建立的民间学术交流自组织，旨在增进中拉青年学者对中国和拉丁美洲与加勒比地区的研究，扩大有关两地区深度知识的传播，以助力建设一个可持续的中拉关系。

公益行业的爱之初体验

文 / 姚睿

| 编者的话 |

一家企业家发起的助学基金会，一位唯一的专职工作人员；身处公益洼地，人们各自为战；在一种“外无支援、内无经验”的境地中，湖南姑娘姚睿以积极、正面的乐观态度开启了一段意想不到的公益旅程，展现了真实的中西部非公募基金会探索初体验。



姚睿，湘妹子，公益纯新人，2013年末由投资领域转身触电公益行业，伴随着湖南太阳慈善助学基金会从最初成长至今，基金会主要关注的是湖南省内贫困学生的教育领域。现阶段，姚睿在经历着由热爱公益行业到职业化的转化，希望能在这个有意义又值得投入的领域，与公益圈内的大伙们一起，贡献自己的一份力量。

近来，江一燕支教八周年的视频纪录短片大热，我也不例外地看了，还被触动了。虽然这个片子也有负面评论，但我已学会自然屏蔽，选择用自我的正面感受来看待，也许就是这两年作为公益新人，在公益的道路上得到的磨练所带来的态度。

公益之路的开端，没有过程

“我们现在要用一千万成立一个基金会，帮助湖南的贫困学生，你去负责做。”说这句话的，是当时我所在湖南一家投资公司的董事长。他与妻子还有一些企业家朋友，投身公益慈善事业多年，包括亲自去偏远地区捐赠物资，或通过政府机构捐给相关组织和人群。前者需要投入很多的时间，他们却大多是工作繁忙的企业家；后者则有太多负面新闻以及不透明性，以致他们顾虑重重。正因如此，到了2013年国庆假期后，就有了前面那简明扼要的一句话，由此启动了湖南最大私募基金会——湖南太阳慈善助学基金会，也让我从按部就班的白领被动开启了一次意想不到的旅程。

虽然自小生活在城市，但家教甚严，进入大学之前，我的生活就像一条直线，相对简单甚至有点单调；大学生活的开始就像是给了我机器猫的竹蜻蜓一样，学生会、社团活动以及寒暑假的各类打工和实习应接不暇，生活面急速的得到拓展；从大四开始，我正式展开社会工作，毕业后还辗转到自己喜欢的江浙城市，从事投资工作，但即便这样，也没能将我的生活与公益这个话题扯得上关系。如果硬要沾点亲带点故，那我就只能找出随手将路边的香蕉皮扔到垃圾桶里这样的小事。就是这样的我，却因为前面这句刚开了个头就已经说完了的话，开启了自己的公益之路。

背起行囊，不再只为旅行

基金会成立之初，我是唯一的工作人员，没有经验，也没有任何指导，实地调研走访便是我的“开学第一课”。于是，一个人，一个包，去山区。这也是热爱旅行的我，第一次收拾行李，却不是为了旅行。

走访过程当然是辛苦的。一天之内，先是坐汽车走一个半小时山路，再是五小时的摩托车，然后再步行再汽车，这样一天下来，也只跑了三个学生所在的家庭。如此节奏走访的第一年，我走进了湖南中西部几个贫困地区的 119 户学生家庭，这让我真正体会到了湖南的贫困学生情况。

曾经对湖南山区贫困状况的了解，是陋室、多子、少衣、无炊，大多数印象都来自于媒体，知其一二便以为了然于胸。当自己切身穿梭走访于湖南州县的山区，才发现随着经济的飞速发展与信息时代的到来，现代的贫困，已然不再是没得吃没得穿，更多的是营养的匮乏、劳动力的缺失、信息与观念的滞后、教育软实力等资源的不平衡等，这已不是多种几亩田就能解决的问题了。

对于设施破旧的村小而言，基金会能做的事情比较明晰；而现实中为数更多的是硬件设施已经得到非常大的改善的县城、乡镇学校以及一定比例的村小——这也是政府、社会近年来大力投入都集中在农村教育的结果。

正是如此，我们才更需要思考在帮助贫困学生的时候，能做的是哪些？我们也再一次确认基金会的方向是要落在学生身上，希望不只在物质上帮助他们，而且能一直陪伴他们长大。在这个过程中，基金会并不想“包干”贫困孩子的教育，因为我们承担的是公益基金会的社会责任，但教育是多方合力的结果，不应该也不能免除掉家长、学校和政府的责任，基金会更应该是促进社会良性发展的一股助力。

在不停的行走中，每每看到学生家里破旧的租屋、无可奈何的父母和不爱表达的孩子，内心就涌动着最原始的冲动，希望能帮助他们，哪怕只是一点点都好。越是如此，越发觉得我们需要做的好多好多，但能做的却太少太少。

公益洼地，我们的生存环境

稍微对公益现状有所关注的人，都知道湖南是中国公益事业发展的洼地，缺少人才和资源，更缺乏观念和联合。

基金会刚成立的时候，周边有很多人非常好奇这是个什么机构，于是我被问了许多让我笑容发僵的问题。包括：基金会是洗黑钱的吧？你们最不缺钱的，到处旅游发钱吧？你们这么有钱，你们的薪水随随便便就很高了吧？你们找人帮忙做事很容易，还能有优惠和折扣吧……诸如此类层出不穷的问题还有很多，说实话，当时的我，内心极度不悦，但却用有限的公益行业知识认真回答所有的疑惑和问题。多解答一个，口口相传，了解的人可能会多几个吧。

行外人不理解，行内人也几乎都是从其他行业转战到公益这块土地，并且不抱团，而是散落在各自狭小的地界内。

成立基金会之初，为了寻求更多的知识和经验，我从登记注册的非公募基金会中，选了一些性质稍微相符并且是长沙在地的机构进行学习，却在邀约时屡屡吃到闭门羹，原因无非都是“不方便”、“没什么好分享”之类的。后来遇到得多了，发现在湖南，大多数基金会的存在是为了给企业树立慈善的形象，几乎很少有实际重视关注慈善公益事业发展的，私人基金会就更少，更别谈正规发展。

在走访过程中，有时难得联系到了当地志愿者小团队，他们非常善良并且热情的陪着我们一同上山下乡，走访贫困学生家庭。然而，当我们提出希望通过合作，整合双方的资源优势，一同开展助学活动时，却得到了含糊的拒绝。当时我并不明白个中缘由，后来走的路见的人多了，才明白，他们在地界内已经形成了一个闭环，并且产生了良好的社会影响，他们不希望联合，不希望新鲜元素的加入——未知的改变让他们担心原来的稳定会被打破。这还是一个小有规模的民间团队，湖南更多的是政策下的机关单位志愿者团队，鲜有草根 NGO 组织或是自发的志愿者团队，所以零散、被动、不开放已经变成常态。

这不得不让我感觉闹心，到底为什么湖南这片“惟楚有才，于斯为盛”的土地却没有一块像样的土壤，让公益事业在上面大力生长起来。而仔细盘点，相对较闭塞的公益大环境、制度上的滞后和低效、缺乏基本的公益行业认知、公益领域知识推广和宣传流于表面、专业公益人才的稀缺、联合精神与方式的匮乏等等，无一不阻碍着湖南公益事业的发展。

在不停的行走中，每每看到学生家里破旧的租屋、无可奈何的父母和不爱表达的孩子，内心就涌动着最原始的冲动，希望能帮助他们，哪怕只是一点点都好。越是如此，越发觉得我们需要做的好多好多，但能做的却太少太少。

拓展视野，期待洼地效应

这一年内非常幸运的事情，是参加了非公募基金会发展论坛主办的协力营学习。在某种程度上，这是我第一次接受正式的公益行业内的理论知识培训，也是第一次在这么开放的环境里与同业小伙伴们畅谈，毫无顾忌地接受各种信息的分享和思想的撞击。

我的脑海中翻来覆去地思考着我们基金会的初衷与现状，我们在大环境下该如何面对。也许像我们一样的私人设立的基金会在发展中都会遇到类似的困难，时不时需要拿几个原则来问问自己，是不是还能坚持自己的初心：比如基金会设立时的初衷和使命感的一以贯之、符合社会经济状况的服务方向引导、自上而下或自下而上都要统一方向路径、操作中不被道德所绑架、清楚机构的活动范围、认清机构自身的资源和助力、做适合自身机构的项目、主动开放的接纳与分享。

湖南是公益洼地，让基金会的生存困难重重；而基金会面对的贫困学生，在温暖和爱的陪伴下，是会绽放出钻石般光彩的鲜活个体。这又让我们有了挑战的勇气和动力，让我们不忘初心。如果将这个挑战也当作机遇，让资源顺势而下，能不能产生经济学上所讨论的“洼地效应”呢？

都说真理越辩越明，对此我不得而知，但我相信，路是越走越明了。

公益职业化道上： 静待下一个五年



文 / 陶然

| 编者的话 |

公益行业的可持续发展，需要大众的理解和支持，其中最重要的一点是“去道德化”，应该把公益工作，为与其他工作一样看待。陶然，分享了自己作为职业公益人五年的经历，期望下一个五年，能走的更专业。



张奎明，公益网名陶然。这些年，结识的伙伴们，也都只认识陶然，不知张奎明。走上公益助学这条道路，起初是因为“共情”，我的求学之路和我接下来这几年所面对的孩子极其相似，我想这正是我五年走下来的动力之一。五年里在两家自认为都很不错的机构待过，一直在教育类公益项目一线上，活动范围集中在西北与西南，擅长与项目地人的沟通协调，最大的特点是能够吃苦，对待公益这份工作，既是糊口需要，更是发自内心的喜爱，它带给我精神与物质的充实，乐享其中。



时间一晃，在公益专职这条道路上，已走过了五年。停下来匆匆回想这五年，作为个体跟随中国公益发展前行的脚步，领略这一路风景。提醒自己，五年，是一道坎，应该停下来，回忆过去，总结一番，然后继续前行，期待下一个五年。

五年前，虽说进入公益行业的决定，是经过良久的思考抉择的，但那时候，中国公益行业从业环境比现在还要艰涩许多。记得那一年，我找不到一个合乎常情的解释回应身边人的提问——“什么叫公益专职”无论我如何解释，总有人投来充满鄙夷的眼神，把你当成“冲动的傻子”，而另一些人则带着敬佩，以为你是要去深山老林里支教，去体验生活，那时候没有多少人理解“公益”同“职业化”有什么关联。

五年后的今天，我们已经在探讨“公益行业工资多少才算合理”的话题，我们的冯永锋老师还大声发出了“做公益就该守清贫？”的反问。这一切，我想至少表明中国的公益生态环境如今有了极大的丰富，带来了整个生态系统的健康、持续发展，为此我们感到庆幸。五年里，我们荣幸见识了这些年公益“圈里圈外”发生的那些五颜六色的故事，还有那些已经消失和正在消失的人；还好，郭美美已经开始了她的五年有期徒刑，而曾颤巍巍的中国公益，已渐现 TA 粗壮的体格。

进入这个行业，并非出自偶然。在此之前两年的义工服务经历，已经让自己从最初的公益幻想中逐渐蜕变，被公益所吸引，面对公益专职，更多的是将它同其他工作等同看待，这也是当初说服家里同意我的选择时最有底气的理由。

2010年6月，在玉树地震后两个月，我到达玉树，开始了自己的公益专职生活。因为是机构里唯一的男生，所以很自然被分配到项目一线。分配给我的工作任务非常简单明确：寻找、确认地震后的在捐孩子，及时反馈给捐助人。每天，我一个孩子一个孩子的问下去，而所谓的确认也仅仅靠着问话，了解孩子上一年领取助学金的编号来判断，几乎没有太显著的技术含量。就这样重复的工作，我干了55天。

随后的日子里，我只干两件事情：入户家访抽查学校申报一对一资助的学生，以及发放助学金，而其余流程上的工作，都是交由机构在各地的义工来完成。由于这种模式已经持续五年，已经具备一套成熟的工作流程，义工的投入又是有充分保障的，因而那时候，专职的功能并不凸显，只是一颗小螺丝钉，甚至都不需要带入自己更多的思考——工作内容被确定，程序预设好，所要做的只是数量的堆砌，而专职与义工的唯一不同在于作为专职，有完整的时间去完成这些工作。

这种状态持续了一年后，我离开了这家从志愿者发展起来的社会组织，去了北京一家成立不到一年的非公募基金会，依然是在教育领域，地域也仍然在青海。由于基金会同时拥有多个助学项目，并且因为是新成立的，志愿者资源薄弱，所以基本上这个时候的工作是多面的承担。随之而来的是机构将现有项目分到专人负责，助学区域也采取县域划分，尽管最开始自主性没有那么强，严格按照此前商定好的项目预算和规划来落实，但相比较之前，还是在项目管理上往前走了许多步。

那时我常常将前后就职的这两家机构拿来作比较，最明显的不同在于各自性质所属——作为非公募基金会，天然的管理屏障即民政局监管，每年的年检是一道关卡，有效保障了机构所有的活动都在一个规范的标准下开展，加上没有太多外部力量干扰，更多时候，机构安静地遵照规范做事情，无须与外界有太多的接触。

好在这样的状态持续没多久，机构内部开始寻求与外界同行的交流与合作，随即与大爱清尘基金、新浪扬帆计划基金、基金会中心网等相继接触，并展开合作，机构外围的同行交流、平台搭建与资源整合，逐渐成为我们沟通的话题。这种意识的转变，带来的是逐渐打破闷头干体力活的状态，注重公益项目的有效性。也就在这个时候，我们逐渐意识到自身瓶颈愈发凸出，寻求学习交流成为我们最迫切的发展需求。

好在这样的状态持续没多久，机构内部开始寻求与外界同行的交流与合作，与大爱清尘基金、新浪扬帆计划基金、基金会中心网等相继接触，并展开合作，机构外围的同行交流、平台搭建与资源整合，逐渐成为我们沟通的话题。这种意识的转变，带来的是逐渐打破闷头干体力活儿的状态，注重公益项目的有效性。也就在这个时候，我们逐渐意识到自身瓶颈愈发凸出，寻求学习交流成为我们最迫切的发展需求。

2014~2015 年，当我们提出教育类公益项目的深化延伸时，我们的一些同行早就已经开始探索公益项目的软实力。印象深刻的是参加过国内阅读推广的一次交流会，与会的大小机构里，不乏专业性极高的机构，它们对于教育、阅读以及相关领域，既有相应的专业背景，同时更有长达几十年的经验积累。

通过上面浅显地梳理个人这五年的变化，作为一名长期在项目一线的从业人员，我真实感受到来自这个行业对我们的职业化要求的压力。当已有公益机构推行公益职业经理人模式时，未来公益领域所需要的人才，应更倾向于职业化和专业性强的人员，这是发展的必然。当我们在讨论公益从业者应不应该享有高水平薪资时，我也常反问自己：我现在的能力水平与薪资待遇之间是否是匹配、合理的？

回到主题，我所期待的项目人员，更应该以 TA 项目管理的专业素养换取其应有的那份待遇，同时，也应该以专业化水平，赢取这个行业的口碑与尊重，收获来自社会捐赠人、资助型基金会对其专业能力的认可，这才是我们的价值所在。

期待下一个五年，在公益职业化道路上，更加专业。



发展与困惑并存， 年轻项目官员的现状



文 / 杨晋

| 编者的话 |

公益作为一个新兴行业，更多放权给年轻人，让他们能有更大发展空间，找到实现自我价值的途径。然而缺乏足够的社会认同，让这些年轻人每每面对家人和朋友对自己工作的“关心”和质疑时，都难以应对。未来要何去何从，可能就像万通基金会汤婷讲的这样，“如果家人和朋友能更认可我的工作，给我更多支持的话，我会更坚定的继续在这个行业工作”。



汤婷，有着 6 年社会工作专业理论知识的学习，毕业后在一家扎根社区的 NGO 工作一年，主要开展社区融入项目活动，之后入职万通公益基金会至今，开展生态社区项目实践以及协助项目资助的管理及协调工作。在公益界工作三年，感受到这个群体的热情和朝气，看到公益项目实践中的参与和互助成长，一个人的影响有限，但一个群体的影响是无限。



在北京师范大学读社会工作硕士期间，汤婷就已经在一家 NGO 实习，毕业之后顺理成章的进入这家 NGO 工作。由于工作人员普遍比较年轻，虽然相处起来非常愉快，但是大家都处于探索和学习的阶段，汤婷总觉得能从同事身上学到的非常有限。加上这家 NGO 因为资金状况，没有帮员工缴纳社会保险，家人也常常以此为给她一些压力，在工作快满一年的时候，汤婷有了换一家机构试试的念头。

这个时候，汤婷正好在中国发展简报的 NGO 招聘栏目看到了万通基金会的招聘信息，想到基金会在行业中拥有更多资源，应该会有更好的发展机会，于是她投出了自己的简历并成功得到了这份工作，成为万通基金会的一名项目助理。

支持与信任，让年轻人有更大发展空间

2013 年，一直专注于资助 NGO 伙伴开展生态社区项目的万通公益基金会，为了更系统的了解生态社区落地的实践情况，以及更好地和资助的伙伴沟通，计划在北京史家社区自主运作一个生态社区项目。在基金会工作团队的指导和协助下，汤婷进入社区执行这个项目。此前，汤婷对“生态社区”这个概念几乎一点了解都没有，基金会也没有自主运作项目的经验，这对基金会指导工作团队和汤婷来说都是一个不小的挑战。

一开始，万通基金会并没有要求汤婷马上做出一份项目计划书，而是指导汤婷查看了这四五年来的相关合作伙伴的项目申请书、活动记录、总结报告等。汤婷花了好几天的时间仔细了解了每一个项目，从什么是生态社区开始，一步一步了解不同项目的特点、适合不同社区开展的活动的特点、如何调动社区居民的参与、这个领域的相关专家有哪些……

在此基础上，汤婷拟出了第一份项目建议书，基金会的其他同事进行了详细的指导，并给汤婷反馈意见和建议，最终加以完善。通过多次沟通交流和实地考察，基金会于 2013 年 7 月启动了史家胡同生态社区建设项目。

作为一家规模并不算大的基金会，万通基金会只有 5 位全职员工，只有两位工作人员具体负责项目。在史家项目启动之后，基金会工作团队提供总体指导和协助，由汤婷进入社区具体执行。通过借鉴合作伙伴的经验，以及在前期社区调研中了解到居民关于绿化种植的需求较高，项目一开始就以“绿化种植”为切入点，以“芽苗菜种植培训”为主题开展了第一次活动。在活动开展之前，汤婷特别紧张，虽然有基金会工作团队的细致指导和来自社区居委会的支持，但一个外来机构的活动能不能吸引居民来参与呢？

虽然居民们都还不了解环保、可持续发展、生态社区的理念，但在前期社区的走访中了解到社区居民的种植热情很高，至少 50% 居民家庭都种植了花卉或者果蔬，有部分居民家庭还有自己的“小农园”。出乎汤婷的想象，这次活动吸引到了很多社区居民的参与。通过芽苗菜种植培训，居民认为芽苗菜种植方便，还健康可食用，居民们的兴趣非常大，都积极开始在家里实践种植。10 天之后举办的芽苗菜种植展示，现场气氛热烈，有居民表示，“这个种植活动我很喜欢，泡种、发芽、出苗，每天变化都不一样，特别是看到绿油油的芽苗，心情都变得很好”。

以芽苗菜种植为切入点，逐步调动起居民的热情和参与，特别是对生态社区技术的了解和认可，紧接着逐步的引入厨余垃圾堆肥、垃圾分类回收、废物再利用手工制作、跳蚤市场、节水节电等一系列生态社区活动，通过居民亲身参与及实践这些家庭及个人“触手可及”的环保活动，一点一滴的影响社区居民的日常生活。现在，居民已经可以熟练的和别人介绍生态社区的理念和实践……汤婷也从一个“外来者”变成了社区的一份子，不管走到哪儿，都有居民热情的和她打招呼，跟她唠唠社区里新发生的事情。

除了收获了社区居民的理解和信任，汤婷在基金会也学到了很多。基金会五年来专注生态社区实践、研究和发展的经验丰富，基金会的其他同事也都是在公益界、生态社区领域、项目管理领域具有丰富经验的前辈，在团队的指导下，她逐步的学习了项目管理、与合作伙伴的沟通、生态社区项目管理及实践等等。另外，在史家生态社区建设项目中，基金会的领导及同事给予了汤婷足够的支持和信任，使汤婷在开展项目时更有信心。而在基金会每周的例会上，汤婷也会向其他同事分享自己的项目活动进展、下一步的计划以及遇到的问题和需要的协助，其他同事都会积极提供建议和帮助。无形之中，汤婷从每个人身上都学到了很多，也成长了很多。

困惑，如何收获更多社会认同

汤婷觉得，这一年内非常幸运的事情，是参加非公募基金会发展论坛主办的协力营学习。而在某种程度上，被问到对未来的规划时，汤婷表示仍然有点迷茫。虽然她很喜欢自己现在的工作，也得到很多成就感，但是家人和亲戚朋友并不是很理解，在他们眼中似乎考公务员、做老师这种特别稳定的工作才算是正经工作。家人也总劝她，希望她能回到家乡，找一份稳定的工作，结婚生子……

逢年过节回到家乡，每次被问到自己的工作的时候，汤婷都觉得有点尴尬，似乎很难用一两句话介绍清楚自己在做什么，在工作中获得的成就感也很难与家人分享，甚至与自己同龄的同学、朋友，也很难理解汤婷为什么要做这样一份“做慈善”的工作。在他们眼中，慈善就是有钱人捐捐款、盖盖楼，他们无法理解汤婷自己收入都没多少的时候以帮助别人为工作，无法帮助自己怎么帮助别人？每到这个时候，汤婷都觉得非常失落。和很多公益行业从业者一样，汤婷希望这个行业能得到更多的了解和认同。

南都基金会联合其他七家基金会在 2014 年慈展会上发布的《2014 中国公益行业人才发展现状调查报告》显示，“家人反对和其他家庭因素”是导致公益行业人才流失的最主要原因，比例高达 31.4%。而公益人才更多都是向行业外流动，37.5% 的公益组织离职员工会去企业工作、16.9% 选择自主创业做生意、9.5% 和 8.6% 的人分别进入事业单位和政府部门……“如果家人和朋友能更认可我的工作，给我更多支持的话，我会更坚定的继续在这个行业工作”，汤婷这样说。

如何将项目深耕细作 文 / 汤婷

每一个要落地操作的项目都承载着资助机构及执行机构的使命和愿景，必然也承担着资助机构和执行机构打造专业能力及行业影响力的期望，因而需要深耕细作；但更重要的是，公益组织需要扎根实地、从服务对象的真实需求出发，促进服务对象的自我觉察和能力提升，所以更需要深耕细作。进入基金会两年，我在同事的支持和指导下进入社区具体执行项目，同时也协助同事管理部分项目，对于如何将项目深耕细作也有一些感受，期望能与更多公益同行分享和交流。

将项目活动转化成服务对象“自己的事”

“只有自己的东西才会倍加珍惜，同样只有自己的事才会倍加上心”。在项目执行中，要想办法把要开展的项目活动转化成“服务对象自己的事”。比如家庭堆肥，北京史家社区的李大叔和朱阿姨家，就是把厨余堆肥这个项目活动纳入到“自己的事情”中。

李大叔的庭院有一块约 20 平米的种植地，老两口都是种植热爱者，庭院里一般种植的蔬菜有十多种，从来都不用化肥，之前都是从农场买的鸡粪，但也不能满足施肥需求。自从知道可以用厨余垃圾堆肥，他们家就再也没有买过鸡粪了。厨余堆肥是将剩菜剩饭水果蔬菜皮等放入专用堆肥桶，添加 EM 菌粉，进行厌氧发酵，产生有机肥。任何果蔬发酵中都会或多或少产生一点气味，但朱阿姨从来都不觉得脏，有时候还直接用手拨弄。从李大叔和朱阿姨的行动上，我能感受到，堆肥这件事并不是做给项目执行人员看的，而是他们“自己的事了”。

只有服务对象的参与行为不是为了迎合服务提供者，才能带来更深远的行动力和改变力，也能促进项目的可持续。

促使项目产品“精品化”发展

将项目内容与居民兴趣点结合，并选择性地发展一些点，就有可能打造出有特色精细化的产品。例如，就社区废旧物品的手工制作来说，有的社区组织十多次活动，利用废旧物品制作出一些“看得过去的作品”，拍拍照片，但项目结束后，类似活动一般都中断了。你可能会说，我们组织项目活动是为了促进社区居民间互动交流，没必要精细化，并且不能给居民增加额外负担。但是，这样流于形式、又不能持续的社区活动意义何在？

我们万通基金会的合作伙伴——上海梅陇绿主妇在这方面是典范。她们的废旧布料布贴画、废旧利乐包艺术品、易拉罐画做的越来越精细、越来越有艺术感。并且，追求更加精致作品的愿望不断激发着她们的热情和创造力，当看到自己的作品被展览被欣赏被赞扬，她们的自我成就感以及对社区的归属感也增强了。在此过程中还形成了独立、自主的社区居民队伍，甚至可能吸引到更多的资源、产生更大的影响力。

促进服务对象自主参与 调动社区内生力量

如今的项目基本都会强调服务对象的参与和服务对象的能力提升，但很多都将参与了活动等同于能力提升，而一旦项目关闭或撤出，社区或者学校过段时间就又“回到解放前”。在我看来，主要原因是服务对象的能力提升不够，即服务对象只是参与到已经计划好的项目活动中，而自主策划、实施、管理项目活动的的能力并没有得到提升。需要强调的是，参与不是配合，而是具有主动性及过程性的。

此外，相比外来的社会组织，服务对象更了解自己所在社群的沟通方式、群体日常行为习惯等；并且社会组织一般最终是要撤出项目点的，所以调动起社区内生力量是项目的另一种传承。

成都根与芽在东方逸景小区持续 18 个月的生态社区项目结项之后，社区居民小组顺利接下接力棒持续建设自己的家园。这得力于成都根与芽在项目执行期间充分发挥社区居民的主动性，活动设计、计划安排、人员分配……都由居民小组自决，根与芽给予协助。在这个过程中，社区居民不仅学习到如何建设生态家园，同样学到如何策划、实施及管理一个社区项目。而在结项后，居民小组还自主策划项目，申请到其他外部资源，继续建设生态家园。

从上面的案例中可以明显感受到将项目深耕细作带来的成效和影响，作为一名一线项目官员，我在执行或管理项目上还有很多不足，更需沉下心，慢慢来。一位经验丰富的公益同行曾说：“慢慢来，会更快。”

历事炼心： 公益自我修行之道



文 / 黄云龙

| 编者的话 |

来自闽南的大毛，身材高大，却心思细腻、热诚善良。他的文章，是真实的自我反思，既有对资助关系中尊重“交易规律”与看重“利益相关方”应当孰轻孰重的思考，也有缘于个人闪念对“应当以何种心态接受资助”的道德层面探讨，最后回归自我，指出公益人应当更关注对个人和家人的爱。前行需要伴随反思，来自一线资助官员的真实观点对于更多行业观察和探讨都弥足珍贵。



黄云龙，2011年毕业后原本从事编导策划，2014年入职福建省同心慈善基金会，现任“八闽公益行”项目官员。生性喜欢小朋友，多次联络组织小义工活动，在活动中与他们一起成长，在活动中展现自我价值。



有人说，在公益这样一个特殊的行业里，收获的就是四个字“历事炼心”。在忙于向前走的时候，这四个字听了也就是一笑而过，直到有一天，我翻到当年让我走进公益的起点——机构义工培训时期的心得，回顾当初如何走入这个行业，才发现这四个字的力量。

那次福建同心慈善基金会举办的义工培训需要上八次课，除去春节，连续八个周日都得参加培训。“在报名之前，我询问过我的女友。因为她的工作是单休，一旦我参加了义工培训，就意味着接下来好几个月的时间，我们都不能一起出去玩。对我来说，也意味着一两个月之后才能回家，这对往常一个月回家一两趟的我来说，是一件很不可想象的事情。起初女友很是反对，后来我多次保证，她才同意让我参加。在助教通知我第一次上课是这周日的时候，我懵了，因为第一次课就和堂弟婚礼撞期了——报名的时候忘记了。当我发现连上课的时间都保障不了的时候，我退缩了，去找助教退课。但在助教的鼓励下，才发现原来第一周是一日行活动，可以事后补……”

就这样，我一波三折地参与了机构的义工培训，之后又参与了义工践行，再之后，成为了机构中的一员。过去的两年里，我在这样一个行业历事炼心，而今回顾这段时光，分享几点心得，期望逐渐寻找自己的那颗心。

重“心”更应重“术” 学会做好甲方

如何做甲方，对于基金会项目官员来说是必须修炼的功课。这几年，在机构听到最多的名词就是“利益相关方”，仿佛如果在项目过程中没有正确处理好这个关系，就是一个失败的项目，因此在开展项目的时候，我们把很多精力放在了实现和谐的利益相关方的关系上。而有时，慈善的人情就理所当然地被堂皇摆在台面上，当作对“利益相关方”的一种回馈，一种补偿，人情似乎还的“堂堂正正”。

可是很多时候我们都忘记了，即便慈善的甲方乙方，也存在交易关系。而一个“人情味”十足的交易关系，很有可能会违背市场的正常规律，造成慈善的成本越来越高，也会导致慈善在很多人眼里就是一个“善于募款、困于花钱”的形象。而更多的时候，这个“甲方”也当得很憋屈，花了钱还要背上差名声。这种回馈方式往往伤害了交易的双方。

资助者不应成为道德绑架的对象

曾经看过一个故事：有一位父亲在临终时，告诫儿子以后遇到困难，要向帮助过自己的人求助，而不要去找你帮助过的人。

过去，我对这个故事的理解是，帮助过你的人会觉得有义务继续帮助你，而你帮助过的人会觉得你是挟恩图报而不尽力。走过两年资助之路后，我发现，现在的慈善也会这样道德绑架着这么一群曾经的助人者，让他们更多更多地继续支持下去。

原本我觉得这种想法和行为属于其他机构，直到有一天，我发现我也有这种念头。当时，我们要召开总结会，我下意识的就想去找为我们提供办公场地的理事单位，请他们将每天的午会换一个地方开，以便为我们“腾地”。这是一件小事，正好当天理事单位要开运动会，没有举行午会，似乎可以套用一切都是最好的安排来理解。可我依然发现了这个念头的可怕，这不正是我平常所厌恶的视别人的馈赠为理所当然乃至得寸进尺的“道德绑架”吗？

原来不是其他机构，也不是很远，原来就在我们身边。

家人也应当是我们的服务对象

入行前，有先行者说我们同心基金会是“女人当男人用，男人当超人用”，当时我的理解是大家都拼，都有一种为公益事业奉献的觉悟。入行两年之后，我对这句话有了另外一种解读方式：当作为慈善人士的女人不再是女人，男人不再是男人的时候，自己都没办法做好自己的本分，怎么能够做好家庭中的另一半？

每当机构中大活动开启的时候，也是大家最累的时候。一方面琐细事项多，一方面很难得到家庭的支持——有时候想找个肩膀依靠，得到的回应却往往是，“你活该，谁让你去做公益”。这个时候，作为公益人的我很容易把自己摆到道德制高点：我在做这么有意义的活动，你不支持就算了，还说风凉话？

这样的结果是，夫妻陷入冷战。随着活动越来越频繁，夫妻的矛盾也越来越大。有段时间，我连续几个月，每月都只在家里呆七八天。有一天买了个差旅洗漱包方便出差的时候携带，晒给老婆看的时候，她突然就哭了，因为她知道我又要出差了。

我忽然意识到，陪她的时间越来越少，甚至在她身上倾注的情感也在习惯中越来越少——我们更多的时候把情感给了我们的服务对象，回到家的时候，放下了所有也放下了心。直到有一天，我听到一个师姐说：“义工也是各色人都有，有时候我们也要把他们当成我们要服务的对象，这样你才能正确妥善的对待他们。”这句话让我想到了自身和家庭，我们是不是也一直这样以为家人是我们的同行者，而没有发现其实她们也需要我们去用心呵护，而家人更应该是我们最大的服务对象。

成功的人生并不一定需要赚多少钱，也并不攀比服务了多少服务对象，帮助多少人找到自我，而是自我的一种修炼，就像《大学》里面说的“修身、齐家、治国、平天下”，我们需要更多的自我修养和思考。回首公益起点，两年过去，女友成了老婆，义工也成为了职工，既然选择了前行，就应该说一声“我愿意”，并在人生中努力做一个好丈夫好老伴，好员工好志工。

基金会的“产品” 需要以营销方式推广



文 / Z

| 编者的话 |

S 基金会是山西一家企业背景的非公募基金会，以助老、助困、助推文化为工作重点，尤其关注年轻人的教育、成长与发展。在“一线项目”接洽的受访者中，Z 是唯一一位要求以书面形式回答访谈问题的项目官员，其严谨务实、低调行事、信守承诺的作风令人印象深刻。“入行”时间不长的她在字里行间也透着这种作风：直截了当，简洁明快，能抓住问题的关键。



Z，S 基金会项目官员。

个人经历

简报：请介绍一下您在进入基金会工作之前的学术背景和职业背景？

Z：进入基金会之前从事 IT 行业，大概十年时间。

简报：您加入贵基金会的初衷和历程是怎样的？以前的学习和工作经验对这份工作有什么样的影响？

Z：因为偶然的机会加入基金会，感觉这是个“高大上”的行业，可以给予更多人帮助。以前算是经商，做事风格多少会有些商业化，但还是觉得应该用营销的方式，把基金会的“产品”营销出去，让更多希望“买到”产品的人，能找到这个“产品”，发现这个“产品”。这个过程，主要目的是为了让更多捐赠人或志愿者更好地参与活动，真正在情感上也与基金会建立起一个良好的连接。

简报：目前，您觉得在基金会工作的薪酬待遇怎么样？发展前景呢？

Z：老实说，基金会的薪酬与很多行业没法比的。基金会的行政费用国家是有规定的，要按规定办事，但这期间也会遇到一个问题，必然会有很多人才会因为薪酬问题流失掉。这个问题很现实。年轻人有想法、能做事，但也要有适合的酬劳以供养家庭。基金会是一个很专业的机构，我们一样需要用专业的知识来做事，也需要不停的学习和历练。我们付出的精力、时间和热情不比任何一类专业的工作人员少，但是在基金会的薪酬却受到限制，这个是我个人认为有必要改进的部分。

简报：您在个人职业发展方面，是否存在困惑或问题？如果存在，主要是哪些困惑和问题呢？

Z：做基金会时间比较短，感觉有些国家政策跟不上基金会发展的速度，有时候感觉工作中会受限制。这几年公益行业发展迅速，但对于有计划又无法实现、无法操作的人来说，会因为这些原因，影响对行业的热情。如果看不到发展前景，人员流失也很自然。

工作经验 / 项目故事

简报：您在基金会的主要职责有哪些？您当前负责的（资助或运作）项目的情况是怎么样的？

Z：主要负责项目执行。基金会主要的项目是资助优秀的贫困大学生完成学业，金钱上的帮助只是其一，更重要的一点是陪伴这些孩子健康成长。在若干年的未来，他们会成为下一股力量，继续散播爱和力量。

简报：您在加入项目组之后有过哪些令您印象深刻的经历或者有意思的故事？在于不同利益相关方的交往过程中，您有哪些感受和想法？

Z：做一个项目，只要是真心投入，就可以设计出很多相关的“产品”，这样既方便希望参与活动的社会人员随时参与，也可以保证在活动中，孩子们能得到真正的尊重。好的“产品”有时会在做事的过程中冒出来，现有的项目做精了，会有很多周边的“产品”会出现，也会有相应的关注人群出现，这个时候我们的公益“产品”的营销时机就成熟了。我们尊重任何相关方的想法，但是基金会的理念不会因为利益相关方提出的要求而改变。

简报：您在基金会工作期间，您觉得自己做过最成功的事情是什么？您觉得除了赚钱之外这份工作给您带来什么？

Z：来基金会之后，重新建设基金会的管理体系和运作基础，就像 EXCEL 的万用表，需要什么资料都能很快定位；和多年资助的孩子们重新连结，使他们对基金会产生归属感。与更多的人合作，协调和掌控能力的提升是最大的收获。

简报：在项目运作的过程中，您遇到过哪些瓶颈和困难？最终是否顺利解决？如果已解决，是怎样解决的？如果没解决，您觉得应该怎样解决或者做的更好？

Z：团队建设是比较重要的问题。在项目运作中，不能步调统一，有的跑的快，有的跑的慢，这个是现阶段需要加强的部分。

基金会的治理和参与

简报：您认为基金会一线项目人员是否应该对本基金会的机构和项目的决策有参与权？如果是，应该如何参与？

Z：应该有。一线执行人员最能了解在操作当中遇到的问题，由于他们的参与，可以避免一些老旧问题重复发生的情况。

简报：您觉得当前妨碍项目官员与决策者之间有效沟通的主要障碍是什么？您认为在促进项目官员与决策者之间的沟通方面，需要加强哪些支持？

Z: 在我们执行项目过程中,“出钱,出力,看结果”这几个方面都存在:“出钱的人”不能清晰表达自己的预期,“出力的人”必定做不出“预期的结果”,而且在执行过程当中,会有政策或其他现实因素出现,这些都会影响我们的“预期”。需要加强沟通,以减少工作中的误差。

对行业发展（包括行业内能力建设和培训）的看法

简报: 作为一名专业公益人士,您与其他基金会的项目官员有过专业方面的交流与沟通吗? 您认为在当前的中国公益圈,提高基金会项目官员的能力,已经有哪些切实有效的方法? 还有哪些需要改进的地方? 您对新加入公益界的基金会项目官员有什么建议?

Z: 加入基金会,要先学习基金会的法律法规,了解国家对基金会的政策。基金会不同于商业领域,有成熟的模式可以效仿。基金会作为一个发展时间比较短的行业,需要经过更多的摸索,也希望相关部门能对基金会有相应的鼓励政策。政府相关的培训,对基金会人员能力和素质的提升有很大帮助。

简报: 您对未来中国非公募基金会发展趋势有什么样的看法? 您预期贵基金会将在其中扮演什么样的角色? 对整个中国公益行业发展有什么样的预期?

Z: 非公募基金会增长的速度比较快,有越来越多的企业人愿意担负起社会责任,基金会的工作能“细水长流”,滋养到更多需要的人群,这是我们现阶段希望做到的。

简报: 您认为公益行业应该为基金会项目官员提供哪些方面的能力建设和支持呢?

Z: 虽然公益行业和其他行业性质有所不同,但相信,无论是哪一行,对项目官员的要求都是一样的:专业化、职业化、标准化。所以希望在公益行业中,能学习到公益行业领域里的专业化、职业化、标准化。

简报: 您都参加过哪些基金会内外的相关职业技能培训? 总体上,您对参加过的上述培训效果满意吗? 能否讲讲令您印象深或在培训后证明培训内容在实际工作中非常有用的一次培训?

Z: 参加过省民政厅组织的培训课程,对基金会起源、发展、现行政策、财务制度和个别基金会的项目案例有所了解,这对入行不久的我来说,受益匪浅。

简报: 您更期待参与何种形式的学习(与什么样的人一起参与、由谁来培训)?

Z: 有基金会政策、制度,和实操案例的这类型培训。

行业展望

评论集

针砭时弊

冷眼看贵圈： 一个新人眼中的中国公益怪现状



文 / 冷锋

| 编者的话 |

本篇文章来自一位刚入职某基金会不满一年的 90 后项目官员，虽然如其所说“资历尚欠”，却以研精覃思下的少年锐气，将刀锋指向了公益行业沉痾难愈的顽疾。公益人是谁、公益人往何处去、公益人该如何自处，他这三大哲学式发问，值得每位从业者深思。



冷锋，不具名基金会项目助理。

前言

犹豫再三，还是写下这个题目。

我深知，一方面以自己方入职 8 个月的新人身份，是断无资格评判当下中国公益圈的。一是因浸淫未久，观察或有错漏，批判或有偏差，且一己之现实直观感悟，无实证数据佐证，未必为人所信服；二是因资历尚欠，即或有所洞察，有所建言，也未必为众人所采。

但另一方面，我又觉得，身为新人，恰恰是最有资格说出我眼中的中国公益问题所在。正是因为资历尚欠，所以锐气犹存，未染上小圈子内的唯唯相恭、诺诺无言的习气，而一个毕业后即加入公益事业的年轻人，他看事物的视角既不带有由个人职业发展决定的职业色彩，也不带有被由个人现实生活宰制的社会色彩，一种别样的新鲜的理想主义视角也许能激发更深层的认识与更多面的思考。此篇短文，不为以数据说话来对公益行业做整体全局性的诊断，也不为“以己度人”为所有公益新人代言，指望以一己之思发出年轻公益人的声音，而是用自己这八个月的经历与感受侧写出从一个全新的角度所见的中国公益，用个人思考阐释一个关于中国公益发展的新的蓝图。

自 2015 年 1 月 19 日加入北京某基金会始，我所感触到的中国公益圈，涌动着一波又一波被外在因素所刺激的言说与行动热潮，从互联网思维兴起到大数据时代来临，从《境外 NGO 组织管理法》的提上议程到腾讯“9·9 公益日”。深入其中，看到的却并非一个全然生机勃勃和春意盎然的图景，反而能明显地感知到中国公益的机体不可避免地患上了这个时代的通病——燥热、迷茫而又浅薄。

我是谁——中国公益人的身份困惑

我对中国公益圈的第一个感知是商业的傲慢与公益的自卑。

今年5月，在“慈善+：中国跨界公益论坛”上，我听到某位基金会的秘书长对同台的另一家基金会的秘书长的观点大为赞许，其很自然地说出一句“您也是从商业转行到公益的吧”，言下之意非经历一番商海沉浮的磨砺，绝不会有如此深刻的见地。

在此后的诸多场合上，我听到过许多这类企业公益家们的人生故事：先对自己当年辉煌的从商之路自我褒奖，而后转折到不满于商业的贪婪和无意义，毅然抛却荣华富贵转而追求公益所能带给自己的社会价值的实现。

这是一个很奇怪的现象，明明当下已是公益人，却依然难以抛弃旧有的身份印记，仍要在一个身份群体内部自造一个优越于他人的身份标识——“由企业转行的公益人”。不难看出，此行为的用意在于凸显自身更高的专业素养与道德素质，前者是当下中国公益转型的最重要的驱动力之一——专业化，后者是中国公益圈历来难以摆脱的身份魔咒——道德化。姑且不论专业化资源并非全部来自于商业，商业的诸多方式方法也不适用于公益，也不谈对自我身份道德性的鼓吹是道德绑架的源起，单说这些转行的企业公益人士对于道德化与专业化的诉求其实反映了一个无奈和悲哀的事实，即“公益人”这一身份内部的必要建构元素如稳固的价值准则和丰富的身份内涵的严重匮乏，从而难以形成对其他行业（对外）的说服力和对内部从业者（对内）的吸引力。

在这种身份建构付之阙如的情况下，公益人必然是自我贬低的，公益必然是无比虚弱的。在这个自由是稀缺品的国家，公民社会的培育受到政府与资本的双重挤压，本应为公民社会建设者的公益人不知自己是谁，也必然不知道自己所做的是何种事业，所希冀的是何种良善社会。所以，我们看到专业化成为商业对于公益的单方面灌输，跨界公益成了公益主体缺失下的洋务运动，这种不加甄别、不假思索的商业崇拜可以轻而易举地让公益成为商业的附庸，从而彻底瓦解公益本应具有的独特与独特。

中国公益发展水平低下，绝不仅仅是因为发展时间短与专业化水平低，更多是因为在其发展过程中没有生成主体意识。一个理想的公民社会的形成离不开一个具备独立主体地位的公益行业，这个与商业和政府部门迥异的行业的建设不能指望一群对行业缺乏认同的外来“和尚们”。因此，在行业建设之前，中国公益人必须直面并回答“我是谁”这一生死攸关的问题，它包含了哪些价值构成了“我”的根基所在，哪些准则是“我”所必须遵守，哪些特质是“我”的安身立命的根本等问题，其所欲回应的是“我”与“他人”的核心区别何在，也决定了“我”与“他人”的关系。在明确了“我是谁”之后，才可以明晰什么是“我”的事业，也就是“我”对自身公益人的身份建构蕴含了“我对公益的理解，也决定了‘我’如何推进公益事业”。当我们无法短时间内改变公益所在的外在环境时，就需要凭借个人化的思考与内省建构和丰富公益人的身份内涵，而后以公共讨论和行业规范达成对于“公益人”这一身份的普遍共识，最终以人的建设推动事业的前进，使公益不成为任何行业的附庸，使公益成为公益，使人成为人。

我往何处去——中国公益人的前路迷思

我的第二个感知是中国公益界似乎永远在被这个时代牵着鼻子走。

也是今年5月，在某个论坛上，我听到台上某基金会的秘书长大谈慈善募捐应向商业筹款学习，大谈应向商业学习如何研究捐款人捐款习惯等等，进而又谈到慈善就是消费。而当天虽有基金会秘书长已提到当下捐赠大多数为冲动性捐赠，普通民众并不看重一个基金会或公募组织的透明度和运作能力等因素，但当时诸位公益界领军人物、国内一线基金会大佬们竟无人反驳这种言论。

刚刚过去的腾讯“9·9公益日”迅速成为这种理念的一种应和，各公益机构的确是为了1:1的诱人配捐在如何鼓动大众捐钱上做了大量的功课，但无一例外都是迎合当下的捐赠习惯，而非主动尝试修正这一捐赠习惯。这不是一场公益狂欢，这是一场以公益为名的消费狂欢。

在当下中国公益界，这种浅薄的思维与盲动的逻辑已经极为普遍。无论是公益圈大佬们，还是一线项目官员们，似乎都看不到这种在消费主义主宰下的募捐形式将怎样浪费募捐这一宝贵的公共对话机会，也看不到它将怎样摧毁早已残破不堪的公共生活。消费主义将人矮化为消费者，本身即是对于人的异化，将募捐等同于消费，也就意味着公益组织为了自身的存活不再将捐款人视为人，而是一个个“会行走的钱包”。如果将捐款人视为人，就应该明白募捐的意义远不止于善款的募集，更是一场基于共同关注的社会问题的人与人的对话，募捐人应超越传统的善心善行的道德话语体系，运用理性与专业能力向捐款人展现社会问题现状、设计解决路径并展望预期图景，与之同时还要为捐款人提供监督与反馈机制，这一过程的意义在于以募捐行动实现公共对话，提升捐款人对社会问题的理解并养成理性捐赠的习惯，从而营造一个更为健康和理性的募捐环境，让捐款人在这一行动中成为勇于承担责任的公民。诉诸情感只需要一个催人泪下的故事和一群消费者的朋友圈分享，而诉诸理性则无疑需要更为复杂而巧妙的环节设计，更为密切的跨界合作和行业协作，更为耐心的等待与观察。在面对情感还是理性、消费者还是公民这一对选择时，中国公益界完美地证明了自己既缺乏基本的价值思辨能力，也没有解决时代难题的雄心与勇气。

从“慈善消费化”的言论到“9.9公益日”的实践，中国公益人一次次地拥抱着功利主义、消费主义与虚无主义，这种庸俗的行为成功地让中国公益实现了自我降格，沦为对这个时代不加反思的盲从者，也成为腐坏的时代精神驱动下的木偶。公益，作为公共领域内的重要实践，本应具备指引和促动一国国民乃至全世界人类走向一个更为良善和光明的未来的作用，本应积极矫正诸多现代性的顽疾从而寻求一条超越之路，却一次次地因格局狭小、目光短浅而又安于现状成为商业的门面装点、政府的工具之用。在我们愤怒于政策环境的恶劣，在我们哀叹于普罗大众的冷漠，我们有没有思考过自己的行动是如何加重这世上的苦难与罪恶？我们有没有想过我们自己将向何处去，中国公益人又将带中国和世界向何处去呢？

可惜，对这一切，并没有多少回音。

我该如何自处——中国公益人的道德困境

我的第三个感知是中国公益人总是身处道德困境中。

今年5月，在参加完“慈善+：中国跨界公益论坛”后，我在微思客（一家青年思想微信公号）上发表了《批判与反思：价值思辨缺位下的跨界公益》一文，着重批判了没有价值思辨的跨界公益和慈善消费化倾向。因为只是一时不吐不快，所以也未太多关注，以为只是小众传播一下，也许根本不会引起公益界的注意。

可是几天后，公益圈内朋友告知我一个在公益界内颇具声望的微信公号转发了此文章（现此文章已被删除）。因首发于微思客的文章已标明“未经作者本人或微思客编辑同意，不得转载”，我于是联系微思客编辑，其表示从未授权给这家公号。我又在百度上搜了搜这篇文章，除了与微思客有合作关系的凤凰网转载外，还有三家网站转载，其中一家文化评论网站，两家广东的基金会网站，其中一家还将作者写作了凤凰网的编辑名字。

我当然清楚中国版权保护的可怜现状，知晓“郭敬明们”赖以生存的土壤是多么五毒俱全，但还是十分惊讶自己的第一次中枪竟然是拜公益圈的同行们所为。一时突然理解了中国权利型 NGO 之所以举步维艰，不只是因为政府的打压，更是因为社会的腐化早已渗入骨髓，连 NGO 同行都不能幸免。

中国公益人们一方面反对外界对于其自身的道德绑架，另一方面却走上了道德脱敏之路，竟可以因为中国如此便认为我也可如此，完全无视世界文明的基本价值底线。中国公益人的道德困境不在于道德绑架，强横无礼的道德绑架完全可以用公共说理和专业化发展予以反驳，即公益人不是一群道德感爆棚的道德超人而是一群有着专业能力的公共领域内从事社会建设的普通职场人。中国公益人的道德困境在于这一群拒斥道德绑架而又在实践中处处诉诸普通大众的原始道德冲动的人，却往往无法实现对自己有效的基于现代文明的基本价值的道德约束。身为公益小兵的我被侵权也罢，“9·9 公益日”部分公益组织骗捐也罢，都反映了这一基本事实——中国公益界还没有完成从前现代到现代的公益理念的转型，中国公益人身在其中也无法形成个人主观能动对于客观现实的规范作用。在中国公益圈，最大的蓝海领域不是别的，正是这个行业的自我建设，而这如前文所讲，首先要从个人化的公益人身份建构开始。

结语

你也许会问，你对中国公益界的感知全然是消极否定的么？

我当然会说不是，但问题是人错了，一切也就都错了，我的最主要的感受是中国的公益人尚未成为一个慎思明辨、博学笃志而又志存高远的人。如果我将我的所有公益界同袍们视为一同攀登险峰的战友，我就无法不对我们身上的不足表达自己的关切。一个更美好的社会不会在一片赞扬声中诞生，一个更健康的中国公益圈不会在小圈子的恭维声中蓬勃。

如有得罪之处，欢迎反驳，不必海涵。

浮动的桥： 弱势的基金会资助官员

文 / 南夷知

| 编者的话 |

南夷知自称公益圈的阿姨，可在编者阿姨看来，她依然是朝气蓬勃的90后。其虽然年少，看问题却老道：行业中人往往以为资助官员是强势群体，而南女侠指出，由于大多数公益项目的急浅粗和基金会治理的不自主不清晰不心怀长远，资助官员其实和公益链条上的每一环一样，都受困于这个发展尚不完善的行业、制度和环境。



南夷知，做志愿服务很多年，终于在公益圈从姐姐混成了阿姨。现在某南方私人基金会做项目官员，每天忙着收报告写报告交报告，但更喜欢钻进偏远的农村看最真实的生态。

这真是一个矫情的标题。如果给钱的都弱势，还有谁强势呢？

可资助官员真的很弱势。

如果你了解基金会普遍的工作流程和中国公益行业的现状，你就会明白，这是一个坦白的表述。要证明这一点，首先得说明，资助官员是做什么的。

简而言之，资助官员的工作就是为基金会寻找、培养、投资合适的项目。从项目方的角度来看，我们是带来资源，特别是金钱的送财童子；从基金会的角度出发，我们是实现基金会社会理想的对外抓手；而从社会的角度观察，我们就是连接项目和资金的那座桥。

做一座桥不容易，特别是当桥两边的陆地都不稳定，都在漂浮的时候。作为一个资助官员，我的左岸，成熟有效的项目有限，培养有前途的机构需要耗费大量的人力和时间；我的右岸，资助型基金会的目标愿景尚不清晰，资助官员的工作往往困于基本规则的摸索，远达不到明确的社会价值指向。

怪圈林立的左岸

先说左岸的事情。

当我们定义“项目”时，以一个有两年经验的“资浅”资助官员的视角来看，项目就是“对某一社会问题的具体的解决方案”，我们希望通过支持项目，帮助某一特定群体获得成长，改善他们现在或者未来的生存状态。更具体地说，比如我所服务的是一家支持教育的基金会，那我寻找的就是能通过不同方式，让我们关注的弱势群体可以发挥自身潜力，获得能力和技术，从而在未来改善、提升其生活质量的项目。

因此，我对所支持项目的预期都是以服务效果为基础的。当评价一个项目优劣的时候，机构做什么活动，以什么形式进行服务并不是核心的标准。能否满足受众需求并为其带来有益的改变才至关重要。以最常见的教育公益项目——阅读推广为例，虽然具体的执行方法各异：或者在偏远农村建立图书馆并送去图书，或者帮助农村老师开展阅读课程，或者通过社区中心开展阅读活动……但是在最终的落脚点，我一定会问项目方的两个问题是：第一，我们通过这诸多的努力，到底希望这些孩子的生活有什么样的改善？你对他们未来的性格、能力、生活状态有哪些预期呢？第二，为什么我们的方法能达到我们预期的目标呢？

这两个问题，有时候很难得到项目执行者的正面回答。我并不想陷入阅读到底是手段还是目标的辩论之中，我想说的是，虽然越来越多的机构和个人笃定地进行阅读推广的工作，但是能够真正从科学理论或者现象事实角度阐明阅读对儿童发展价值的机构并不多。

事实上，我依然会听到很多人说：我们做阅读是因为孩子读书太少，我们做阅读是为了孩子好，我们做阅读是因为农村的孩子太可怜。我曾经很多次地追问：读书太少一定不好吗？您希望的“孩子好”是什么程度、什么类型的“好”？农村孩子可怜，是我们外人的主观判断，“可怜”背后的需求到底是什么？

还记得有一次访问一家机构，在问起类似问题以了解项目动机的时候，他们向我描述了一所农村学校只有一个投影仪，甚至没有遥控翻页笔的窘况。在理解和同情之外，我不得不说这是一个答非所问的回答。抛开投影仪和翻页笔既不是提升教育质量的充分必要条件，也不能真正反映乡村儿童的实际困难不谈，项目执行者给出这个答案背后的思路，只是想绘画“贫穷”——一个中没有孩子的诉求，更没有孩子们的未来。

这种情形并不鲜见，真实体现了时下公益圈一直苦苦想要脱离的怪圈：我们太关注“穷”、“苦”、“差”的凄惨表象，以至于只急于逃离这表象下的阴影，却没有去寻求彻底打碎这表象的力量和视野。不幸的是，公益机构的工作目标和视角，如果被贫困、灾难的表象限制，那提供的解决方案也只能是隔靴搔痒，甚至望梅止渴。

而公益怪圈的终极结果，正是资助官员目前遇到的核心挑战：真正有效的公益项目，依然是稀缺资源。物以稀为贵，所以在有实效和潜力的项目面前，在靠谱的团队面前，资助官员真的会抱有“捡到宝”的心态，而这种心态，让资助官员对项目的管理难以达到基金会的预期——因为好的项目，会“不差钱”。公益机构可能很难想象，资助官员经常面临的具体困难甚至包括：难以获取准确的接收银行汇款的账户信息、因为合作伙伴的推延而无法按时上交项目报告等等。

但是，无论如何，作为纯粹的资助官员，我们没有募款压力，换言之，我们没有断炊的生存焦虑。所以除了苦恼于好项目匮乏的问题之外，对资助官员以及资助型基金会影响更大的是行业标准以及机构内部的挑战，也就是之前所讲的“右岸”的事情。

来自右岸的挑战

没错，我们的名片上往往印着“项目官员”或者“资助官员”。但是，我们不是真的“官员”，大多数“资助官员”决策的权力非常有限。哪怕资助官员每天花费大量的时间和不同机构讨论项目设计，哪怕资助官员是最了解 NGO 的资方代表，我们的权限只限于向理事会或者负责人推荐某一个项目。更不必说，大陆基金会的独立性和相关法规的要求给资助工作也带来相当大的局限。

首先，现行法规对基金会的花钱是有要求的，例如：公募基金会每年用于章程规定的公益事业支出不得低于上一年总收入的 70%。而非公募基金会面临不得低于上一年资金余额的 8% 的支出要求。这就导致了资助官员身上必然面临的花钱压力。即使没有法规要求，基金会出于理事的需求、创始人或创始公司的需求、社会舆论的压力，也一定对每年资助款的支出是有要求的。刚刚提到，好的项目并非遍地都是，所以一心想把钱花到刀刃上的资助官员，难免要在一些方面对相对优秀的项目团队有所迁就。资助官员们私下的讨论里，也不乏被“不差钱”的好项目放鸽子、欠报告的故事存在。

其次，除了不成熟的项目执行方，基金会本身的内部治理也不那么尽如人意。前面提到的花钱压力就是其一。往往因为基金会的目标不明，或者附带了企业荣誉等附加条款，导致了资助官员不得不花钱、在不那么理想的项目里花钱的状况。再比如项目报告。资助官员必须向上级提交项目报告，但是，如果是一个一年只有 3 万元投资的小项目，受赠方的精力、人力往往很难提供高频率的项目报告和财务报告。哪怕资助官员对这种状况心知肚明，他们还是不得不如此要求受赠机构。制度要求和实际状况之间的鸿沟，成为不断困扰资助官员的问题。

不是没有解决办法。之前在香港的一个小型基金会访问，他们的工作方法让我由衷佩服：他们不要求小额资助提交繁琐的报告，而通过更多的项目参与和陪伴，了解项目的状况和发展。要知道，这家基金会本身也需要通过不断地劝募来获取资金。没有机构的报告，意味着他们的团队本身必须负担更重的沟通压力和文字处理工作。然而在大陆，大部分基金会暂时难以达到这样的认识层面。所以资助官员依然需要不断地平衡和舒缓基金会要求与 NGO 实际特点的冲突。

当然，内部治理和规则设立的困局只是问题的表象。真正限制基金会发展和项目优化的，是我们对社会问题的认识和对未来远景的认识不清晰或者态度不坚定。以前我做基层项目执行的时候，也经常不屑于所谓的“理念”探讨，以扶犁深耕之心，鄙视一切虚无缥缈的空谈。但后来我发现，做事的人可以专注眼前，但资助型基金会必须心怀长远。通常一家基金会都会支持几个到几十个不等的项目，对这些项目要求和标准的设立，就应该以基金会的愿景和目标为准绳。譬如前文提到的项目报告的问题，如果基金会的大目标是推动行业发展，那么严格要求 NGO 进行财务处理和报告跟进，本身也是帮助草根机构完善自身工作和管理流程的一种方法。无论资助金额多少，这种要求就都在合理的范畴之内。而如果基金会的大目标是解决某一特定社会议题，那么资助官员在配合项目方工作的时候，就可以把对财务和报告的要求相对精简，而在受众体验等方面下更多的功夫。上文提及的那家香港小型基金会，就非常清楚自身的目标是妇女的赋权，所以才会明确自身的工作重心是推动草根女性团体认识和观念的革新，而不是她们的文字或者财务功力。

同样的原则也适用于基金会的整体预算控制、人力资源管理等各种内部治理和项目管理问题。所以，当资助官员们纠结于报告质量和数量的时候，其实应该回头反问他们的领导，甚至领导的领导：我们工作的目标到底是什么？我们投入精力期盼的社会进步到底是什么？

说到这里，我想我的论点已经很明确了。基金会的资助官员，和公益行业的任何一分子一样，受困于行业的怪圈和自身体系的局限。纵使我们背后有着体量不小的资源，也必然跳不出整体的困局。我们只是一座桥梁，所有的稳定都要依托于两岸的支撑。若两岸不稳，那便如无源之水无本之木，是真真的弱势群体了。



我与基金会： 那些不吐不快的人与事

文 / 苏彦

| 编者的话 |

苏彦曾是位资深的草根公益组织从业者，经历多年支教和草根工作后，于 2015 年中加入了一家有着“国企风格”的非公募基金基金会。从“乙方”到“甲方”，角色转换，于她来说并非易事。在“亲密接触”基金会之后，苏彦觉得其管理制度、项目流程、组织文化都有许多槽点，而在“一吐为快”之后，她还有着通过自己的努力践行影响基金会管理风格、改善行业生态的期望。



苏彦（化名），爱好深度旅行、看书、手工、喝茶，弹得一手好琴。2006 年辞职赴云南支教，后辗转多家基金会与 NGO，游走在追寻自我的路途中。

大概在 2 个月前吧，我加入了一家基金会，虽然是非公募基金基金会，但它还是一家“基金会”。

“什么，你竟然去基金会了！！！”

“你是要去捣乱吗？”

“你是要去毁掉他们三观吗？”

“亲，你要对我们好一点噢～”

“土豪，我们做朋友吧！”

“是吗？我们最近刚好联手发起了让草根公益组织评价基金会的活动，祝你好运！”

这是朋友们得知我进入一家基金会的反应，他们大多是我多年的公益伙伴，有在做社会企业的，大多数来自草根公益组织，都没有在基金会的。

多年前，基金会还不像现在这么多。在当时的我们看来，那些叫得出名号的基金会都等于大财主，不过这些个财主一副官僚的样子，拿着强大的资源，明明自身能力不咋地，对我们草根来说尤其不友善——有些项目明明是我们自己筹款，但必须要挂在公募基金会的账上，让他们收取管理费；收了管理费吧，我们用钱的时候还要走特别多的流程、反馈。再加上按基金会管理规定能提取作为行政成本的费用还不够请个阿姨的，所以那时候大部分的草根团队广泛用志愿者和实习生这样免费的、低成本的资源来开展工作，是很难留住人才的。

回想当年，每次财务要去基金会洽谈的时候，我们都一脸同情和祝福的表情说：“亲爱的，祝你好运。”而每次从基金会回来，我们都需要心理辅导和安慰，最起码要召开吐槽会议，才能坚持下来。我真不是有心要黑基金会的。在我离开上一家社会创新企业的时候，我曾经信誓旦旦地说，如果我将来还在公益圈子混，我一定要去基金会，做个甲方。就是做个牛哄哄的甲方。

如果要深刻一点的表达，就是我希望可以通过自己的努力践行，让身处这个行业里的人看到，很多事情可以有另一种思考的模式、解决的方式，基金会的工作是一份专业的工作，但是它绝对不仅是一份工作。

就好比我们的生活，不只是读书工作买房买车买大房买大车一样，就好比女人不是到了年纪就应该结婚生子带娃一样。我们还应该想一想，我们的工作本身有怎样的价值，身处这样的大环境里面，我们如何才能坚守自己？

我与基金会的亲密接触

得在接到目前服务的这家非公募基金会多次邀请的时候，我是这样想的：如果有机会可以实践，总比抱怨来的强些。

不过，我真是太天真了！因为还没到一个月，我就被各种之前没有想到的混乱打击得只想逃离，于是有了如下种种槽点。

| 槽点 1：“三无”的管理 |

简单来说，这家基金会的管理就是“三无”状态：无制度、无原则、无计划。

先来看看无制度。

我上班第一天，就领教了它的威力。当我来到办公室时，没有人给我办理入职，没有人告诉我要坐在哪个位置，没有办公电脑，没有人告诉我基金会的使命是什么，没有人告诉我部门的定位是什么，没有人告诉我我应该做什么。幸好我自备电脑，还具备自主学习的能力，我把前一位同事的工作资料逐个看了个遍，顺便学习了没在书本上学到过的相关知识。

再来看看无原则。

基金会要举办一场会议，报名时间已经过了，名单也确认了，领导又过来说，我还邀请了谁，你给他打电话，把会议安排的相关资料发给他。问题是，这件事情由我负责，我已经向领导汇报报名时间结束、名单已经确认了——增加一个人看似简单，实际却涉及到一系列的人员安排。还有，在别的地区提出需要多一个名额的时候，领导告诉我，不行，一个地方只能给一个名额。而当地方团队给领导打个电话后，领导又同意多给一个名额——刚才不是还告诉我不行吗？

至于无计划，来看看以下两个场景，是不是似曾相识？

场景 A：

入职第一个周末，接到直属领导的电话：

“你赶紧买两张明天的高铁票，我们需要去 M 城出差。”

“哦，几点在哪集合？”

“我现在还不知道，等我确定了告诉你。”

然后就没消息了，一直等到晚上，内心想的是，既然没了后续通知，我就好好地度周末吧，可职业道德命令我，主动打电话去确认。

领导说：“不好意思，我忘记了，我现在马上确认一下。”

那一刻，我脑袋里无数的乌鸦，嘎嘎的飞过……

场景 B：

下班了。

领导说：“来帮忙完善个东西。”

我：“要下班了。”

领导：“那没办法，我太忙了，只有这个时间才有空。”

可问题是，这是你的工作请我帮忙，如果需要别人配合，麻烦提前告知，大家都好安排时间。

这种无制度、无原则、无计划的管理模式延续到所有工作中：没有任何计划书，没有分工合作，没有时间节点，也没有反馈，没有统筹。领导们想起来一件事就马上找你要；微信一个要求下去，你要随时配合工作……因为太多重复无效的工作，我已经看到为什么其他的人，都一副无所事事的状态了。

作为一个每天能够募捐到几十万的基金会，竟然没有人知道，项目工作需要写项目计划书；项目负责人不知道自己的项目筹了多少钱，花了多少钱，还剩多少钱。在我做出了一套完整的项目管理模板后，“三无状态”依然如故。领导说，你是新来的，我知道你有能力，但是这个阶段最好少说多听——多像我们的教育体系啊，“你要少说多听”。

| 槽点 2：道德绑架 |

当基金会要找供应商的时候，我常常听到“我们是做公益的，所以……”，这句话背后的逻辑就是“因为穷，所以我有道德所以怎么做都有理”。

在我们一直强调公益要专业化的时候，有些从业人员，还在用道德绑架他人，在我们责备公众不理解公益项目需要收执行费的时候，我们自己还在用同样的方式对待本该是合作的关系。

这种绑架还体现在对员工上，在我入职后沟通待遇不是之前谈好的数字的时候，人事部门告诉我，我们是公益机构，待遇当然不能和商业公司比了。所以，言而无信的背后依然有“道德”做底气。

槽点 3：所谓民间官僚

我收到的转正邮件，是一个奇丑无比的红头文件，冰冷没有温度，而人事和我说：“咱们基金会的待遇挺好的……”一番话听完下来我大概明白了，这是一个很好的养老生娃机构——工作压力不大，只要完成领导安排的工作，完成的不好态度好也行；只要不犯大的错误，绝对不会炒你鱿鱼；每多呆一年就有增加的工龄工资，怀孕了就是受保护对象，逢年过节还有钱花……好一个国企模式。

然而，让我发飙的一件事是，因为要邀请各地的志愿者来参会，基金会出了一个“参会须知”，文字中冰冷冷的写着“请如何、请如何、请如何……”，那种居高临下的官僚口吻，无法隐藏的从字里行间透露出来。于是我提出修改，负责的部门说，可以修改，但基金会发出去的公文要正式。

我的内心再次飞过一群乌鸦，然后说，“这个文件的目的，是为了更好地让志愿者来报到，了解过程中有什么需要注意的；这是一个服务指南，不是一个通知；我们不是管理者，我们是服务者。”说完这些，我把“参会须知”改成“参会指南”发了出去，然后给每个志愿者都打了电话。

因为，制度和管理不都是为了服务人或者事情本身吗？

未来有奇迹吗？

入职一个多月了，我负责的事情，完全可以交给一个实习生完成。机构庞大但是低效，我便报名参加 2015 年非公募基金会一线项目官员协力营。然而，人事部门说，入职不满一年是不能外出参加培训的。

于是我向领导递交了辞呈，理由是，我想参加培训提升自己，既然基金会不同意我去，我完全可以自己花钱去，我也不想浪费生命在一个官僚的养老机构里。

意料之外的是，出现了一次奇迹。理事长和我进行了一次面谈，告诉我那些吐槽的问题存在的前因后果，然后要求人事部门马上处理我去培训的事情。他告诉我，改变是需要时间的，改变必须在自我认识的前提下，我们都在摸索前行。

他对我说，你说的问题，我都看到了；招你来，期望之一就是能改变这样的氛围；你的阻力会比较大，但要坚持；我会支持你。

未来还会有奇迹吗？我在问自己，也想问问行业与基金会。

山的那一边



文 / 杨汉淳

| 编者的话 |

汉淳曾是一名工作多年的社工，有感于当今公益行业的政策限制，他从社工行业华丽转身，进入了廖冰兄人文艺术基金会，希望在基金会的层面对行业做出更多的实际推动。他在文中将与我们一同畅想非公募基金会的发展和未来。



杨汉淳，现任广东省廖冰兄人文艺术基金会秘书处总干事。本科毕业于广东工业大学社会工作专业，社会工作者、二级婚姻咨询师、PMP（美国项目管理协会认证项目管理专业人士）。擅长公益项目管理，处理家庭问题和重症救助。

现在的公益环境让我和很多非公募基金会的小伙伴们感觉像在群山环绕的洼地之中，看起来风景挺好，但视野并不开阔。因为我们不是在平原，我们无法一望无际，虽然有果树，但是没有阵阵稻香。然而，山的那一边是怎样的？不少在基层的小伙伴们已无暇顾及。但即使每天的项目运作和处理利益相关方的事情已经让自己筋疲力尽，在短暂的闲暇时，我们还是会问：山的那一边是怎样的风景呢？

在我国，公益类的基金会可以分为公募基金会和非公募基金会，公募基金会具有更多的功能，可以自由向外界募款，而非公募基金会则不能开展公募活动。所以和其他非公募基金会的工作人员聊起基金会的状况时，大家总会感觉非公募基金会有点像简化版的工具一样，使不上劲。其实不然，我相信随着社会的不断进步和政府的简政放权，在未来的三到五年，非公募基金会必然会有较大的发展。我认为，未来有可能会在以下几个方面获得进一步的发展：

一、非公募基金会在政策上将获得更大的自由度

现行的《基金会管理条例》从 2004 年 6 月开始实施，到现在已经超过十年，条例的完善和修订势在必行。只要基金会行业能够就现行的基金会管理条例提出调研报告和修改建议，相信国家也会重视《基金会管理条例》的完善和改进。一项政策法规的修订，往往需要经历很长的时间，前期调研、咨询智囊团、制定初步修改方案、会议讨论和完善、草案审议、批准、执行。但是如果基金会行业自己能先针对内部存在的问题进行调研，联合向政府主管部门提出意见，将会推动基金会行业获得更好的发展。

2006 年，当我还是一个大学生的时候，有幸获得到香港的公益机构学习和访问的机会。当时就了解到香港地区因其制度的优势，公益组织可以拥有物业，并且能够出租，也可以拥有酒店经营权——只要通过了香港政府的审核，认定该酒店的经营收入仅会用于支持公益组织的运作，而不是分红，并且这个公益组织管辖酒店还可以获得税务豁免的牌照。

时至今日，虽然香港回归已经 18 年，但是在公益管理的制度上，我们还没追上香港的脚步。但可以预见的是，随着互联网技术的变革、社会创新、社会创业不断发展，中国的社会管理体制也会变得更加开放、包容、进步。非公募基金会通过社会创业，实现公益组织的长久可持续发展，是大势所趋。

二、项目的管理费 10% 不应该是上限，而是底线

长期以来，政策的制定都是一小部分人的特权，中央领导了解到的往往也是国家级的基金会。但是国家级基金会基本就是参照公务员管理的事业单位，只有中国扶贫基金会打破了这个规定，自己独立脱离了行政体系的温床，不要行政级别和事业编制。在国家兜底这些基金会行政经费和人员工资的情况下，限制管理费为项目经费的 10% 似乎是很合理的，那时并没有人对此提出质疑。

但是随着社会的发展，如今大量由草根发展起来的非公募基金会兴起，进入行业。而非公募基金会为了保证项目的顺利运作，需要有专业的项目官员、传播官员、筹款官员、行政官员，需要一个强有力的团队去保证项目可以兼顾效率和效益，顺利达成目标。一直以来人力成本在非公募基金会成本支出里占了大部分，而人员经费只能是从项目管理费列支。项目管理费仅占项目经费的 10%，基本是在假设做公益的都是由拥有行政级别和事业编制的工作人员和志愿者组成的前提下做出来的条款，当时也没有人意识到项目运行需要全职的管理人员，还需要进行项目调研、项目评估等问题，所以规定还是蕴含着保守的思想，严重制约了非公募基金会的的发展。其实从业人员也发现了这个问题，并尝试向政府主管部门反馈这些信息，但效果不明显。但如果通过专业的调研，集合行业内的组织联合发布调研报告，反馈非公募基金会领域的诉求，供政府部门参考，可能将会是更好的解决途径。

为了服务项目的高质量运作，管理费占项目经费 10% 不应该是上限，而应该是下线，才能保证非公募基金会建立起更为专业和优秀的团队，更好发挥效用，创造更多的社会价值。

三、非公募基金会打造自我造血的项目将成为常态

随着社会创业概念的盛行，一些非公募基金会在尝试将社会资本和公益相结合。项目的可持续性和可复制性将会成为非公募基金会更加关注的点。自己运作项目的非公募基金会，在项目的设计上，已经在考虑项目的自我造血能力：做乡村发展项目，会通过建设民宿去吸引临近城市的游客到村里感受大自然，享受宁静的生活，呼吸新鲜空气。通过两天游、三天游等方式进行乡村导览和户外徒步，通过差异化的旅游服务，满足不同群体的需求。运用乡村旅游的经费补贴场地的租金和乡村农业项目，发展乡村农业加工，吸引劳动力回流，解决留守儿童问题，这是一种很好的探索。当公益项目可以实现自我造血，那社会资源也会更容易进入公益领域，支持解决社会问题。

也有非公募基金会通过与企业的 CSR 部门合作，运用商业领域的思维方式，打造山区的可持续发展项目。建立山区的手工作坊，组织传统手工艺培训班，让老一辈的妇女教新一代的妇女掌握织布、印染、绣花等手工技艺，通过搭建线上线下的销售渠道，促进本地的手工技艺实现传承。还有非公募基金会正在尝试组织病友参与到工坊中，使用天然织物加工成衣、书包、笔袋等物品，解决这部分病友的就业问题。而宽松自由的工作时间，人性化的管理，让这些病友在获得心理支持的同时，也找到生活的出路，看到人生的希望。

未来的非公募基金会的资助项目也将朝着这个方向继续深入探索，建立可持续的社会发展模式，运用社会企业的模式去解决社会问题将是一个发展的重点。

四、非公募基金会将由松散走向聚合

非公募基金会遇到的问题相对公募基金会会更多一些：筹款的压力、资金的保值增值、机构的发展……因此在面对诸多问题的时候，同地区非公募基金会的合作将会显得更加重要，联合筹款，联合资助某个具有社会价值的项目都是可能的，并且可以获得更大成效和社会影响力。搭建地区性非公募基金会的合作平台，将会带来 1+1>2 的效果。在理事会之间高度信任的情况下，各基金会出资，建立联盟合作开发某一项目也有可能实现。

现在大家还是做得很辛苦，感觉很吃力，因为大家都在爬坡，也许不久的将来，我们就能爬过这座山，看到山那边的风景，看到无限的风光，加油！

中国公益知识线上分享平台——益库

www.yiku.org.cn 即将上线

- 展示公益发展历程，传承公益知识与文化
- 助力公益研究与行动

益库——公益知识线上分享平台，中国公益行业发展所必需的一项意义长远的基础设施，由**中国发展简报**发起，**浙江敦和慈善基金会**和**北京三一公益基金会**提供创建支持。

益库将全面汇集、整合国内外公益慈善领域的资料、信息（包括行动研究与学术研究成果），促进行业资料文献的共享与合作，带动公益行业更深入地研究自身发展、培养能力和方法，向更加规范、有效、有战略的方向改进，推动中国公益行业的信息有效流动、整合与利用，同时助力政府部门、社会公众和捐赠者走出公益“盲区”，对社会需求、资助领域和公益机构及其项目等进行全貌了解，从而提高公众对公益行业的参与度及对民间社会的信任理解，助力公益资源的动员和有效流动，推动公益行业生态构建。

益库的总目标：建立一个系统的、跨领域的、实用的、公共的中国公益知识线上分享平台，助力公益行业的专业化发展，提升社会对公益的参与度。

欢迎更多的合作伙伴共同支持益库的建设，期待您的积极参与和高价值分享。

诚挚邀请：

您可将您希望传播和分享的公益资料
发送到 yiku@cdb.org.cn
(敬请您发送时标注：资料的作者、出品时间和来源)

内容征集：

项目信息	机构信息	行业研究
会议活动	法律政策	工具资料
社会议题	图书期刊	海外资料

联系电话：010-64071400 转拨 20



您也可以通过微信
将资料分享给我们，
扫描左侧二维码
关注我们哟！



CHINA
DEVELOPMENT
BRIEF

简介：

中国发展简报创办于 1996 年，2003 年注册为北京公旻汇咨询中心。作为一家本土非营利组织，我们以中英双语面向社会发展领域的行动者、公益组织及其在企业、政府和研究机构中的支持者进行传播报道、研究咨询，并提供平台和服务。

我们的使命：

秉承民间立场，致力专业观察，提供行业支持，推动公民社会。

我们的定位：

中国引领性的，为发展与公益慈善行业提供专业的观察、研究、网络与服务支持的中英文双语平台。

我们最宝贵的资产：

我们深深根植于中国民间社群。
我们是一个有信念、有思想、有能力；善学习、善开拓、善合作的团队。

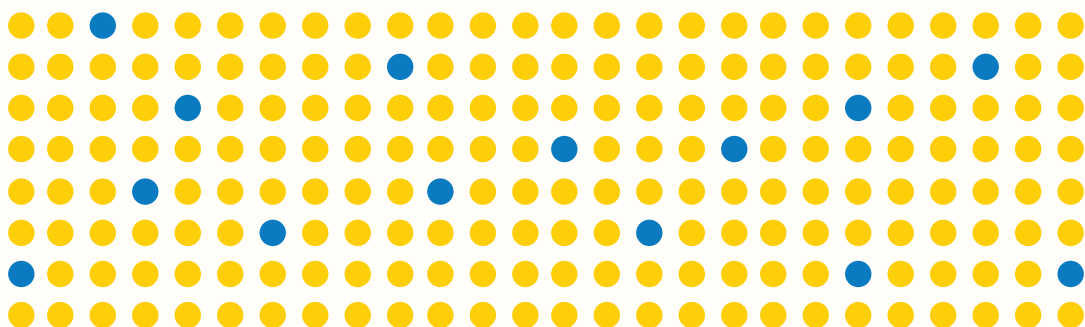
地址：北京市东城区北河沿大街嵩祝院北巷钟鼓胡同 15 号 100009

电话：+86 (0)10-6407 1400/8402 5759/8402 2532

电邮：office@cdb.org.cn

中文网站：www.cdb.org.cn

英文网站：www.chinadevelopmentbrief.cn



CHINA
DEVELOPMENT
BRIEF



邮箱 | office@cdb.org.cn
电话 | 010-64071400
网址 | www.chinadevelopmentbrief.org.cn
设计排版 | 胡小瑞

