

高效理事会

李志艳

资助者圆桌论坛

2021 年 9 月



文和至雅基金会
WENYA FOUNDATION



招商局慈善基金会

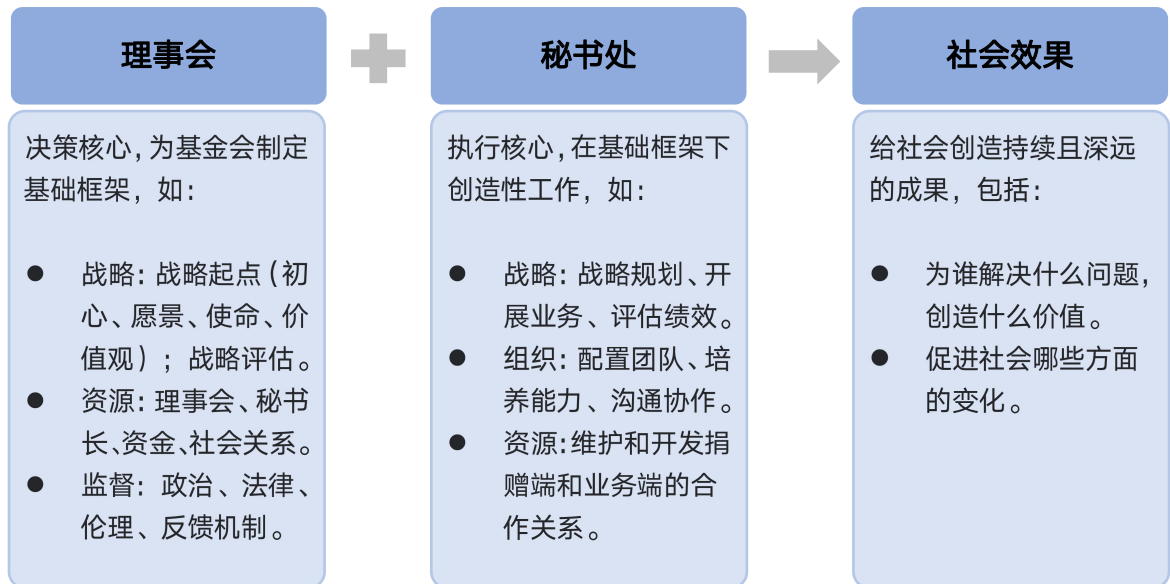
予人阶梯，成就改变



目录

给理事会的十条建议.....	2
前言 加强理事会管理.....	4
第一章 理事会的价值.....	6
1 理事会的本质.....	6
2 理事会的六种状态.....	8
3 理事会低效的原因.....	10
4 理事会的职责.....	12
第二章 把握战略方向.....	15
1 澄清初心.....	15
2 愿景、使命、价值观.....	18
3 战略目标及其路径.....	20
4 评估组织绩效.....	23
第三章 开发理事会.....	26
1 理事会是宝藏资源.....	26
2 审慎聘请理事.....	27
3 理事长的工作.....	30
4 专业委员会.....	32
5 理事会评估.....	34
第四章 向秘书长授权.....	37
1 秘书长的定位.....	37
2 选聘秘书长.....	39
3 向秘书长授权.....	42
4 给秘书长反馈.....	43
第五章 建立监督机制.....	46
1 对整体的监督.....	46
2 制定行为准则.....	48
3 倾听反馈的机制.....	50
结语：理事会和秘书处是一个团队.....	52
参考文献.....	55

给理事会的十条建议



1. 基金会普遍重视秘书处的管理, 注重提升秘书处的绩效, 而理事会的绩效就像屋子里的大象, 很多人都注意到, 但却很少公开提及。实际上, 理事会对基金会整体绩效更具根源性的影响。往机构管理的深层次看, 如果一家基金会业务绩效较好, 组织发展持续稳健, 往往是理事会已经打下了较好的基础, 如果一家基金会业务有效性欠佳, 组织发展困难重重, 问题的根源也常常出在理事会身上。理事会作为基金会最高决策机构, 不仅要关注秘书处的绩效, 也要反身诸己, 关注自身的绩效问题。
2. 目前国内大多数基金会的理事会的绩效表现并不突出, 只算勉强及格, 这和理事会未能清晰界定自己的职责, 未能承担应有的职责有关。在实际工作中, 很少有基金会去讨论理事会的职责是什么, 更罕见基金会去评估理事会是否履行了职责, 履行得好不好。调研显示, 理事会组建时间越长表现越好, 但理事会能力的增长非常缓慢。理事会最好能有专门的会议, 讨论组织的发展需要理事会发挥哪些职能, 为了发挥这些职能需要哪些理事以什么形式承担哪些任务, 以及如何改善理事会的效果和效率等等。
3. 理事会在基金会管理当中承担着不可推卸的职责, 这些职责是理事会作为公益资产的所有权代表人, 作为捐赠人资产管理的受托人, 所天然拥有的, 也是秘书长作为职业经理人所不便承担、不能承担的职责。这些职责包括: 一、把握战略方向, 为组织确定长远方向和近期目标; 二、配置关键资源, 为组织提供能源和动力系统; 三、建立监督机制, 明确组织底线, 并在必要时刹车。理事会承担起“战略、资源、监督”这三大职能, 也就为基金会设定了基本框架, 从而从整体上、长远上决定了基金会的发展格局。

4. 理事会应发挥战略职能，尤其是协助厘清发起人的初心，制定组织的愿景、使命、价值观，这些涉及组织从哪里来，到哪里去，为谁创造什么价值，遵循什么样的原则和方法，是组织战略的起点，是秘书长制定近期的、详细的战略规划的基础。为什么有的基金会业务非常分散，有的基金会战略经常摇摆不定，有的基金会的工作和社会需求不匹配，这些常常和理事会没发挥战略职能或者发挥失当有关。
5. 理事会应经常检查战略执行的效果，将实际成果与组织愿景、使命、战略目标相对照。基金会常常开展了很多工作，但讲不清楚产生了什么以及多少社会效果。如果不能让出资方感受到效果，非常不利于基金会的持续发展。理事会应定期开展机构整体战略以及重点项目等不同方面的回顾和评估，帮助基金会以社会目标为准绳，及时校准和调整基金会的工作，并在此过程中提高秘书处的战略规划、战略执行和战略评估能力。
6. 理事会应为组织配置关键资源，包括搭建认同组织使命、遵循善治原则、尽职尽责的理事会；聘用兼具创业精神和职业精神的秘书长；制定可持续的资金供给机制；联络重要的政企学研等社会关系。理事会安排这些关键资源，为秘书处搭好脚手架，有助于秘书处站上更高的舞台，而不必从零开始经年累月地积累，可以加速基金会的发展。
7. 理事会应划定基金会的政治、法律、伦理底线，督促基金会制定行为准则和管理机制。基金会关注公共性社会问题，业务是物资和服务的免费或折价赠与，又会和弱势群体打交道，实际工作中很容易发生政治、经济、法律和伦理等风险。理事会应自身率先遵守，并带动秘书处工作团队遵守相关准则，并在违反行为发生时，予以及时和严谨的处理。
8. 理事会要督促基金会建立需求导向、倾听反馈的文化。基金会如果要想让公益有效，就必须让整个机构的靶心，聚焦在了解和回应目标群体的需求上。然而，基金会特别容易形成自上而下的组织文化，这种文化一方面容易让基金会变得供给导向，而不是需求导向，另一方面也很容易让基金会经常听到赞美之声，很少听到批评的声音，导致基金会很难发现和纠正问题。理事会可以督促基金会建立自下而上的反馈收集机制，帮助基金会对社会需求、自身成效产生尽量客观的认知。
9. 在承担起上述三大职能，把控组织大局的情况下，理事会将用人权、事权、财权授权给秘书长，让秘书处在基本框架内发挥创造性去工作。理事会授权秘书长，提高了机构运营管理效率，也给基金会发起人和理事会只投入一小部分时间就能关照整个组织的发展提供了可能。理事会不仅选聘和监督秘书长，也要通过定期反馈和辅导等方式帮助秘书长成长，更要听取秘书长的意见，了解理事会需要哪些改进，才能有利于组织更好地创造社会价值。
10. 理事会和秘书处是基金会的重要组成部分。理事会和秘书处之间，不是划分职责地盘、争权夺利的博弈关系，也不仅是理事会督促秘书处去努力工作，简单的汇报审批、执行监督关系，而是相互合作、相互促进的共同工作关系。双方都应根据组织发展的需要，制定并承担各自的职责，并做好彼此之间的沟通衔接，如此才能更好地践行出资方的初心，回应受益人的需求，给社会创造持续且深远的价值。

前言 加强理事会管理

现代政府、企业以及公益组织治理的基本框架，具有高度的相似性，它代表了目前人们找到的较为合理的组织顶层设计方案。其核心要义如下：

- 组织需要建立一个多人组成的理事会，它是决策的核心，它聘请、授权、监督和支持首席执行官，并把握组织的基本盘，战略不偏离方向，运营不突破底线。
- 组织需要聘请一位首席执行官，基金会一般称为秘书长，TA 是执行的核心，负责组织与业务的不断创新和持续运营。
- 组织需要建立一个监事会，它是监督的核心，主要负责监督理事会是否遵守规则，是否尽职尽责，激励理事会充分发挥功能。

这样一种决策权、执行权、监督权相互分工、相互制衡的治理设计，无疑会降低决策效率，增加管理成本。因此在一些时候，在一些人看来，基金会成立理事会、实施组织治理，是法律法规的要求，是不得不付出的代价。这种看法忽视了建立有效的治理结构，很可能也是基金会发展的自发需求，甚至是发起人的自发需求，尤其是基金会属于以下情景的时候：

其一，非个人独资。包括善款来自于公众的公募基金会，善款来自于家庭的家族基金会，由一位以上个人发起的基金会，企业基金会。这些基金会必须成立理事会，来代表不同的个体出资方，来协商议事。

其二，发起人不全职管理基金会。发起人有多元的追求，基金会只是 TA 生命历程中某一段时间的一个事业，因此只能投入一小部分精力。基金会管理运营需要交给专业专职的秘书长，而发起人则主要通过组建和运营理事会，通过治理来把控整个组织，做到既放权又不失控。

其三，想建成百年基金会。这意味着基金会势必将经历传承问题，而且至少要经历三代以上领导者的传承。将组织传承给一个相互支撑、相互制衡的治理结构，比传承给任何一位个体领导者，要可靠得多。

中国大部分基金会都属于以上三种情况，因此大部分基金会都有建立理事会、实施组织治理的需求。

虽然治理影响了决策和执行的效率，但也提高了决策的均衡性，增加了组织的可持续性，同时给发起人提供了一种释放自我又把控组织的可能性。

当然，理事会不会自动变得有效。要想获得治理的好处，组织就必须投入精力对理事会进行管理。然而，与理事会作为最高决策机构的重要地位形成鲜明对比的是，理事会的管理通常非常薄弱。尤其是与秘书处的管理相对比，秘书处有清晰的工作职责，每

年都制定工作目标、工作计划，每年都要做工作评估，而理事会却没有清晰的职责，很少甚至不制定工作目标，不做工作计划，不做自我评估。

2020 资助者圆桌论坛针对中国基金会的理事会绩效进行了一次摸底调查，邀请了 74 位中国知名基金会的秘书长对所在理事会的绩效进行评价。理事会的整体得分为 6.64（满分 10 分），勉强合格，而且理事会们在理事会学习和成长方面的重视和投入严重不足，导致理事会虽然历经时间能力和绩效有所增长，但是比较缓慢。

由于未曾实施有效管理，有的理事会在工作中缺位，导致理事会的能量未能得到发挥，有的理事会在工作中越位，导致秘书处的能力不能充分施展。当然更为常见的是，由于未能清晰界定自己的职责，因此极可能在本应属于理事会的职责上缺位，在本应属于秘书处的职责上越位，又或者工作职责缺乏稳定性，在缺位、越位两者之间反复摇摆。种种现象，都会严重削弱整个基金会的能力。

当然，理事会处在基金会权力结构中的最顶端，非常难以实施管理。怎么办呢？

首要的，基金会发起人/理事长要承担起责任。他们是机构的发起者，是理事会的总协调人，其本职工作就必然包括对整个机构，也包括对理事会的设计。基金会发起人/理事长们，一定要重视理事会的价值，把理事会和秘书处一样当做组织不可或缺的部分，高度重视经营管理好理事会，把理事会的职能充分发挥出来。

其次，秘书长在支持和管理理事会方面也有很大可为空间。秘书长可以给理事会提供更加全面、真实和有序的信息，建立与理事会之间的信任。秘书长可以更加主动地通过与理事一对一沟通，将理事会组成专业委员会等方式，调动理事的参与和贡献。秘书长还可以通过设置理事会会议议程，将理事会的关注重点聚集到组织战略性事务当中来。对于秘书长而言，一是要注意到理事会对于整个机构的成效，对于自己个人的职业发展，具有决定性的影响，因此要投入精力经营理事会，二是要学习治理相关的方法和技术，在实践中根据所在基金会的状况，选择合适的方式，逐步改善理事会的绩效。

意识到理事会的重要性以及基金会治理改善的可行性，资助者圆桌论坛把治理当做重要的战略方向，在理论上研究基金会治理“应该是什么样子”，在实践上调研中国知名基金会的治理“实际是什么样子”，在行业交流上，组织中外基金会分享在治理上的挑战、思考和实践。这些工作的目的，都是为了在行业中引起对基金会治理议题的关注，为基金会发起人和秘书长，提供必要的行业环境和工具方法。

我们相信从基金会组织结构的最顶端，从理事会入手，基金会出资方、理事会更清晰地意识到自己的职责，履行自己的职责，一定会给基金会的业务战略、团队管理、组织文化、社会关系带来深远的影响，从而最终提升组织自身的可持续性，以及对社会的价值和贡献。

第一章 理事会的价值

1 理事会的本质

绝大多数现代化专业组织，最高决策核心都是理事会，而不是个人魅力型领导。这样的治理安排，冒着牺牲决策效率，甚至冒着牺牲进取性和创新性的风险，以换取决策的均衡性，避免组织大起大落，提高基业长青的几率。

组织发展历程，放在时间长周期来看，不仅是创新、突破、大放异彩，也包括度过低迷期，扛过致命挑战，让组织有焕发新生的可能。对于很多组织来说，活得久比活得精彩更加重要，对社会的总体贡献可能也更大。

理事会主要通过两种机制来提高决策的均衡性。

其一、利益协调机制

基金会的事业，涉及多种利益相关方，至少包括四方：发起人为代表的捐赠人，秘书长为代表的工作团队，被资助方为代表的合作伙伴，以及基金会试图帮助的目标群体。四方的诉求协调平衡一致，事业才能够顺利进行。

协调多方利益诉求的方法，就是发现和促成多方目标共识，并约束个体诉求对整体目标的冲击。

发现和达成目标共识是一项极其有挑战的工作。

首先，强势相关方如发起人，其需求和目标常常十分模糊，无法自明。基金会要花费很长的时间，做出很多困难的取舍，才能逐渐澄清发起人的核心目标。

其次，合作伙伴、目标群体的利益和诉求，不容易得到伸张，他们往往是组织目标的接受者而非参与者。理事会的职责之一，就是能够把他们的声音带进决策程序。如果目标群体长期受到忽视，一定会动摇整个基金会的根基。

审慎的组织治理，不能假设大家只有共同目标，也要认识到大家有不同的个人诉求。一部分合理的个人诉求必须得到满足，但也要防范某些过于短期、过于功利、过于偏激的诉求，给组织发展埋下隐患。

最容易给组织目标带来挑战的是发起人和秘书长。

组织目标很大程度上来自于发起人，这是自然的，也是恰当的。但发起人个人的目标，和我们所有人一样，带有多元性和易变性。过于多元的目标，不利于集中组织力量取得显著成效，而组织目标一旦多变，就会让工作团队无所适从。

秘书长是基金会的职业经理人，其核心职责是运用创造性的方法实现组织目标。但秘书长也有自己的社会理想，希望将个人认同的社会目标加入到工作之中，有的秘书长甚至可能会更加重视个人的声望，有提高个人和团队的薪酬的诉求，这些都是人之常情，但当它超过界限时，组织的目标就可能被无意识地放在第二位。

理事会是发起人和秘书长之间的纽带。理事会一方面对发起人的诉求和目标进行凝练，并管理其易变性，从而为秘书长高效工作创造条件，另一方面，在发起人不再高度参与或者无法参与基金会工作时，约束秘书长关注组织目标，监督、考核秘书长的绩效和行为，并在必要时解聘秘书长。

其二、集体决策机制

理事会实行的是集体决策制，一般都是通过投票的方式，按照多数通过原则（过半数或 2/3），做出最终的决定。

这意味着理事会没有老板，没有一个最终拍板的人。发起人、理事长一般在理事会上具有很高的威望，很大的话语权，但他们并不是理事会的老板。理事长是理事会的总协调人，其核心职责是协调理事们充分思考、充分发表意见，在不同的意见之上，创造出更好的决定。任何理事都不应一言堂，不能排众议做决定，如果 TA 这么做了，TA 就在虚化理事会的决策权威，自己也就成了实质意义的独自决策人。

集体决策制，也意味着理事会一旦做出决定，就是理事会共同的决定，不是一部分理事的决定。那些持不同意见的理事，仍需认同、宣传和执行理事会的整体决定。理事会应该以一个集体决策形象存在，而不是一个呈现多元观点的学术讨论形象。理事会的不同意见，不应在理事会之外，包括工作团队或者组织外部得到传播，这会破坏组织的形象。

“利益协调机制”和“集体决策机制”是理事会的两个本质特征。所以我们看到很多理事会优化方案，都在围绕这两个方面下功夫。

比如，有些理事会非常重视多元性，邀请公益从业背景、专业领域背景、目标群体代表、女性、少数族裔代表加入理事会。因为屁股决定脑袋，如果在最高决策机构中没有相关人士的代表，相关人士的利益就很难得到保障。

比如，有些理事会希望特别引入能和发起人（或理事长）平等对话的专家，从而平衡发起人的权威，避免其成为唯一主导。

比如，有些理事会特别呵护议事和决策文化，避免出现一边倒的“观点拥护行为”，也就是只要权威理事或秘书长的提议都拥护，只象征性地提不痛不痒的建议，缺乏多元立场、多元观点的挑战。

所有这些努力，都是希望提高理事会的利益代表和集体决策的质量。它可能让任何一方，包括出资方、秘书长、理事、合作伙伴、目标群体，都感受到被回应，也感受到被约束，每个个体都无法达到最爽状态，但对组织整个系统来说却可能是最有利的。

2 理事会的六种状态

理事会是基金会的最高决策机构，要为基金会创造价值。在这里，我尝试根据对组织的贡献，把理事会分为六种状态，并尽力描述不同状态的关键特征，可供基金会们参考借鉴。

第一种：负效理事会

理事会不但没有为组织创造正面价值，反而制造了难以克服的障碍。常见表现有：

发起人成立基金会并非为了公益，而是把它当作赚钱的工具，或者是为了与政府交换资源，基金会根子不正，事业也就难以透明、有效。

发起人对基金会的设定，违背公益的客观规律，比如要求花钱少、风险低、见效快、影响力大，比如要求企业基金会与企业完全独立，最终结果常常都事与愿违。

理事长与秘书长争夺权力，角逐谁是机构一把手，两强不能相互接纳、相互补位，导致团队被迫站队，组织分裂。

理事会长期紧盯片面的衡量指标，比如年度筹款额、媒体曝光率、获奖状况，这样会导致机构急功近利，舍本逐末。

第二种：被动理事会

形式上理事会做决策，实质上理事会听从发起人或秘书长的安排。

基金会成立理事会，是因为法律的要求必须成立，自身没有议事决策需求。理事加入理事会，不是因为对事业的热情，而仅仅是因为领导安排。

理事会例行召开会议甚至不召开会议就签字，理事会成为橡皮图章。

开不开理事会、理事会获得什么资料，理事会议讨论什么议题，全部由秘书长安排。秘书长通过设置议程、裁剪信息，实现了对理事会的把控。德鲁克在论述企业董事会的低效时就说，董事会往往是最后一个知道坏消息的人。

在理事会议上，发起人或者秘书长提出的任何提议，其他人只是附和赞同拥护，或者只提一些补充性建议，避免触及核心关键问题。

第三种：越位理事会

理事会对组织有认同感，热情投入，但经常分不清治理与执行的界限，直接插手基金会的具体工作。这是理事会的权威人物常出现的问题。

有的理事会直接指定战略手段，比如在未来 X 年资助 Y 家 Z 万元钱，锁死了机构战略。有的理事会直接进行项目、人事、财务层面的决策，甚至指定合作伙伴、合作金额。秘书处只好遵照执行，在实际工作中发现问题，也常常因为理事会的权威，不便及时指出，及时掉头。

理事会经常越界插手具体事务，会侵占秘书处的思考和行动空间，挫伤秘书处的工作积极性。

更关键的是，理事会会因此丧失对秘书长的问责资格，因为既然自己指定了工作目标，又限定了工作手段，自己就必须对结果负责。

第四种：规范型理事会

理事会非常熟悉并践行治理的基本原则和规则。

理事会制定了组织章程，约定了理事会与秘书处的权责边界，各负其责，衔接也基本顺畅。理事会制定了自己的议事规则，并聘请了监事，对理事会议事程序进行监督。

理事会定期听取秘书处的报告，对照机构的战略和年度目标进行检查和反馈。

理事会督促秘书处制定组织方方面面的政策制度，并检查各项制度的实施状况。

理事会定期对组织的财务和法律状况进行内控审计，会对组织整体战略或重点项目进行定期评估。

理事会对秘书长的工作绩效进行考核，对秘书长提出工作要求，督促秘书长朝着更高绩效努力。

第五种：建议型理事会

理事会不仅监督机构和秘书长的工作，也非常乐意为秘书长提供支持，包括发展建议、社会关系甚至资金资源上的支持。

然而，理事会没有整体的规划。大多数理事，都是根据自己对组织的理解以及个人优势，自发地为组织提供支持。

理事向秘书处发出各种关切，但不一定是纵览组织全局战略性思考的结果，这种支持的效果带有一定的随机性，有时特别好，给组织很大助益，有时也容易失之宏大，或者失之琐碎，会侵占秘书处一定精力。

第六种：高效理事会

高效理事会不仅监督和支持秘书长的工作，而且也知道有些工作只有理事会才能较好地完成，理事会根据组织发展的需要，界定并承担起理事会在特定阶段的关键任务。理事会与秘书长的任务，相互结合，促进组织的整体发展。

这些任务可能包括：理事会主动参与组织的基本设定，包括发起人的初心，组织的愿景、使命、价值观，这些有时是秘书长们不便参与讨论的。理事会主动讨论组织的投入、投资计划，探索组织财务可持续的模式，这些有时也是秘书长不便开口、不擅长的。

更重要的是，理事会会听取秘书处和工作团队的反馈，开展自我评估，发现理事会自己的问题和短板，也愿意投入时间和精力，校正自己的问题，提升自己的成效。

上述六种状态，理事会成为任何一种类型，都是有原因的，有时是有意识的安排，有时是无意识的自在。而我们要相信理事会可以自我觉察、自我成长，不断提升自己的绩效。

3 理事会低效的原因

目前国内大多数基金会的理事会相对低效，这一点似乎并不需要论证就能得到众人的认同了。

导致理事会低效的，一部分是难以克服的原因。

从发起人或秘书长的角度讲，他们可能并不希望有一个真正发挥作用的理事会。一旦承认理事会是组织最高决策机构，发起人或秘书长就要让渡最终决策权给理事会，并承诺遵守理事会的决定。这是很多实权人物难以接受的。

从理事的角度讲，在某些基金会，理事们很可能意识到自己不是真正的决策人。自己无法承担决策的后果，因此就不能勇于承担决策的责任。尤其是财务责任，如果全部由发起人或秘书长在承担，理事们在与他们持有不同意见时，就不会发出强烈的反馈，而只是让自己扮演顾问角色。

理事会低效的有些原因，是可以改善和克服的。

理事之所以成为理事，都是因为曾经在某个领域做出了突出的成绩，证明了自己的能力，因此理事会的低效，并不是因为理事个人的无能，也常常并不是理事缺乏责任心，很多理事愿意为基金会做出自己的贡献，但是常常缺乏清晰的机制和渠道。

理事会的管理机制，有很多值得反思之处。

一、理事会很少制定自己的目标和计划

大多数理事会，只是按照行业常规办事。这些常规包括：每年召开 2 到 4 次会议，审议秘书处工作计划，听取秘书处工作报告，发表意见，投票表决。

理事会很少静下心来集体思考：

- 基金会未来 1-3 年的核心目标是什么？
- 为了实现组织目标，理事会在未来 1-3 年的关键任务是什么？
- 理事会应该由谁牵头、通过什么方式、配置什么资源来完成关键任务？

因此大多数理事会的工作是响应式的，缺乏明确的目标方向。

当然，很多基金会在章程中规定了理事会的职责，有的基金会还会写一份单独的理事工作职责描述，但那些往往是抄写法律文书或行业范本，是理事会工作职责的总框，而不是理事会在当下的具体职责和工作目标。

二、理事会缺乏自我评估、倾听反馈的机制

理事会很少集体自我复盘，讨论自己哪些地方表现得好，哪些地方需要改善。

理事会很少调查理事的意见。

理事会经常给秘书长提建议，但很少倾听秘书长对理事会的意见。

理事会很少对照有效治理的最佳实践，寻找差距，发现改进点。

更关键的是，机构内经常缺乏合适的角色，来启动理事会的自我评估，把改善理事会绩效的工作提上日程。

三、理事会很少学习

理事会要做好本职工作，仅仅依靠过往的成功经验远远不够，尤其是理事们往往缺乏公益界别以及相关专业领域的经验。

理事会需要学习很多新的内容，比如要了解组织的战略、项目等业务情况，要学习中国公益慈善界别的基本状况以及公益慈善管理的基本框架，对所在专业领域的国家政策、行业规范、行业趋势也要有大致地了解。

但是大多数基金会没有理事培训计划，没有理事培训预算，理事们也很少参加行业培训和行业交流。

对理事会进行较好的管理，界定和发挥理事的职能，必然要求理事会有较高的投入度。一年只开 2 到 4 次会议，每次 0.5 到 1 天，累计投入 2-4 天，是无法成为高效理事会的。

当然，毕竟绝大多数理事都是志愿者，在基金会的工作，并不领取报酬。理事会的工作负荷不能达到难以接受的程度。

理事会完全可以通过建立较为合理的职责边界，通过合理的授权机制，借助秘书处全职团队或外部专家机构力量，来兑现自己作为最高决策机构的职责。

根据个人经验的估计，如果理事会一年的工作时长，提高到 10-12 天左右，也就是差不多是半个月的工作量，能够显著提升理事会的绩效，也是很多负责任的理事能够接受的。

对于想提升理事会绩效的发起人或秘书长们，需要克服怕麻烦理事的心理障碍，要勇敢地开启理事会管理的第一步，开始讨论理事会的目标是什么，现状哪些地方需要改进，需要理事们做什么，秘书处可以提供哪些支持，在这个互动的过程中，让理事们逐渐深入融入治理流程，体会到拥有感和成就感。

4 理事会的职责

每家基金会理事会的具体职责，不能一概而论，而是要根据基金会的性质、当前组织的发展需要、秘书长的能力，因时因需针对性的设定。因此，不同基金会理事会的具体职责是不同的。

在这里我们提炼理事会的通用职责，希望可以得出一些原则、一个框架，供理事会们做自我职责设计时参考。

我们再来重温一下理事会的基本特性。

首先，理事会是最高决策机构。因此，理事会必须对组织负完整的最终责任，其关照范围覆盖组织的全部，而不是仅限于组织的一部分。

其次，理事会是志愿性机构。非执行理事的合理投入时间大概是每年 10 天左右。因此，理事会不可能深入到组织运营管理细节。

重大的责任与有限的投入之间的张力，成为我们理解理事会职责的重要窗口。

为了确保理事会既没有遗漏重要的事务又不至于过多指手画脚，理事会就只能去抓那些少量的能够影响全局的事情。

第一，抓重要人事，然后授权。重要的人事任命，包括理事、监事、秘书长，有时还包括财务负责人。发起人要组建正直、有责任心、有能力、多元、有化学反应的理事会，然后将组织的决策权力授权给理事会。理事会也要选择正直、有责任心、有组织所需能力的秘书长，然后在不牺牲自己对组织把控的前提下，向秘书长授权。

第二，抓目标，允许手段灵活。组织中大量的决策，是关于手段的决策，需要根据具体情景灵活选择，可以授权给秘书长，秘书长甚至还要进一步授权给其他同事。组织中少量的决策是关于目标的决策，数量虽少但至关重要，因为手段都受到目标的约束。理事会可以通过深度参与组织愿景使命、战略目标、年度目标的制定来治理组织。

第三，抓底线，释放创造性。组织内外部环境变化很快，组织能否创造出价值，能否发展成长，很大程度上要依赖于秘书长的动力和能力。在理事会和秘书长之间，设置事无巨细层层审批的制度，是行不通的。它只会削弱秘书长的意愿和能力，也留不住优

秀的秘书长。理事会在对手段的管理上，可以侧重约定底线，哪些行为不要做，然后进行必要的监督检查。

第四，抓制度，不参与执行。制度是组织的根基，它规定了组织必须遵守的原则、流程，影响了组织运营的结果。组织的业务、团队、文化等不理想，往往都要往组织制度上找原因。理事会可以通过制定重大制度，检查制度的落实情况，对整个组织进行引导和约束，而不必亲自参与执行政策。

第五，抓两头，放中间。哪怕对于重大事项，理事会可能都无法全程参与。理事会可以通过抓两头的方式来控制中间环节。以战略规划这么重要的事项为例，理事会也不必全程参与制定战略的过程。前头，理事会约定战略选择的范围、制定过程和战略结果的基本原则和标准，后头，理事会可以给战略草稿提建议，讨论和审议战略，甚至理事会直接依据战略的标准，否决战略、要求战略重做，而不必给出替代方案。战略的中间过程，如信息搜集、战略分析、方案选择、文本撰写等工作，可以由秘书长带头。

基于上述原则，又借鉴专业治理服务机构 BoardSource 的框架，在此提出了理事会的职责框架，包括三大职能十大职责，供基金会们参考。

职能一：把握战略方向

1. 制定组织的愿景、使命、价值观。
2. 参与制定战略目标与战略路径。
3. 评估组织绩效。

职能二：配置关键资源

4. 配置有效的理事会，并调动理事会的参与。
5. 选聘有能力的秘书长，支持其发挥潜能。
6. 建立可持续的资金机制。
7. 联结外部合作关系。

职能三：建立监督机制

8. 确保组织合法合规。
9. 确保组织合乎行业伦理。
10. 倾听利益相关方的反馈。

上述内容是比较完整治理职责框架，有些内容已经有成熟的专业知识，比如法律和财务上的合法合规，有些内容，我并不具备相关经验，比如建立可持续的资金机制，联结外部合作关系。我选择一些个人相对熟悉的内容，做一些介绍，其中第二章会论述“把握战略方向”的相关内容，第三章会论述“配置关键资源”中的“开发理事会”，第四章论述“配置关键资源”中的“授权秘书长”，第五章则会介绍论述“建立监督机制”中的“行业伦理”和“倾听反馈”，希望能对大家有所启发。

第二章 把握战略方向

1 澄清初心

一般而言，制定战略规划是秘书长的任务，理事会的任务是反馈战略和审批战略。但是，秘书长制定战略，要有一个起点，要符合基金会的初始设置。这个起点和初始设置，必须回到发起人身上。

澄清机构的初心，是发起人不可推卸、秘书长无法代替的责任。如果机构的战略起点模糊不清、摇摆不定、或者不符合实际情况，秘书长制定战略就无从下手。

澄清初心，包括以下内容。

第一，为什么要做公益

发起人要弄清楚自己发起基金会的动机是什么？

常见的基金会发起动机，包括：

1. 满足未被关注的社会需求；
2. 满足自己的爱好；
3. 纪念一位让自己尊敬的人；
4. 给子女安排一份事业；
5. 彰显自己的能力；
6. 提升公司的品牌；
7. 丰富员工生活；
8. 赚钱，公益也是市场机会；
9. 建立良好的政府关系。

所有这些动机，只要不违法，都是合情合理的，没有优劣之别。水至清则无鱼，做公益不必追求过于纯粹的动机。实际上，很多公益从业者们，都日益强调，公益给自己带来的回报。如果做公益只有付出没有回报，也很难持久。只是回报并不一定是名利。

大多数机构的发起动机是上述若干的混合体。需要关注的是，一是比例问题。如果自利的部分过于急切，就会给公益带来很多障碍。因为公益和其它任何事情一样，如果想做得好、做得有效，往往是慢功夫，需要长期持之以恒地精进能力。二是转化问题。

企业为了盈利，必须转化为去理解和满足顾客的需求，所有合法公益目的的实现，都必须转化为理解和满足社会需求。如果不能满足社会需求，所做的公益项目，长期必然是无效、不可持续的，不但不一定带来好处，反而还给自己挖坑。

发起人的初心，秘书长常常不便直接询问。作为整个基金会的发起者，发起人最好能自己厘清初心，有哪些、不包括哪些、先后排序，然后明确地传递给秘书长。当然，理事、秘书长也可以通过与发起人的对话，有所协助。

第二，想做什么类型的公益

虽然都是叫公益，但公益分很多种，不同种类的公益差别很大。

1. 是短期的公益行为，还是长期持续的事业？
2. 要做短平快的公益，还是做长期见效的公益？
3. 是献爱心的温暖行动，还是应对深层次的结构性问题？
4. 是做硬件的，还是触及能力、观念等软性服务的项目？
5. 是扎根在一个地区做项目，还是在不同地区规模化开展项目？
6. 是做锦上添花的公益，还是雪中送炭的公益？
7. 是做成熟、稳妥、风险低的项目，还是创新但有风险的项目？
8. 要做哪种价值观下的项目？
9. 是自己做，还是与其它机构合作？
10. 自己独立出资，还是需要对外募资？

同样，上述偏好，也不分优劣。只要是社会需要的，并没有哪一种公益更加高级。但不同的偏好，公益战略差异极大，对团队能力的要求也十分不同。

基金会发起人的偏好选择，虽然也会变化，但常常具有长期稳定性。因此发起人最好能先弄清楚，明确告诉秘书长，省得秘书长按照自己的想象，做出不符合发起人倾向的选择。

第三，找到发起人的热情所在

社会需求特别多，发起人的兴趣也特别广泛，但每家机构的资源都是有限的，发起人必须做出取舍，找到自己热情所在。

做公益，尤其是持久的公益，热情是非常重要的。只有有了热情，发起人才愿意更深入、更持久的投入，才能在工作过程中，收获满足感、成长感、成就感，才能克服公益路上不可避免的困惑、障碍和失望。

如果发起人是个人，热情通常和发起人的背景、职业履历、家乡、教育经历、成长经历、人生愿景、人生坎坷有关。

如果发起人是企业，就要和企业的性质、战略、优势、价值观、品牌等建立关系。企业基金会的战略，最好能够和企业的战略有呼应，如此才能持久。

如果发起人是多个人，就要找到核心发起人的热情，以及在多个发起人之间找到最大热情共识，并持续巩固共识。

做战略规划，最困难的部分，就是战略的取舍，做什么、不做什么，取舍的依据，仍然要回到发起人那里，最好由发起人自己做出。

第四，计划投入的资源

战略需要资源。有的时候，资源根据战略来定，先定战略再计算实现需要多少资源。但很多时候，在基金会，资源是预先设定的，战略必须在资源的框架之内。

这里的资源，首先是资金，其次是人才，最后是发起人背后的社会关系。资金，发起人计划投入多少，将来如何可持续，要不要对外募资等等。人才，发起人希望组建什么样的团队，愿意招聘多少人、需要什么样的资历、给什么范围的薪酬。社会关系，基金会能否调动发起人背后的企业资源和社会关系网络等。

这些战略的起点，都是由发起人来决定的。理事和秘书长们，是要协助发起人澄清，并尊重发起人的选择。

最后仍然想再次强调，只要不违法，所有选择都无所谓好坏。没有哪一种动机更为高尚，没有哪一种公益更为高级，没有哪一个议题比其它议题更为重要，公募、私募、钱多、钱少，也不是做好或者做不好公益的重要原因。

最为关键的是，所谓初心，都要是发起人发自内心的选择，而不是根据某种公益理论、公益概念推演而来的理论选择，也不是模仿其它基金会。如果是来自于理论的，来自他人的，而不是来自自发情感的，这样的初心都十分不稳固，将来非常容易反复，推倒重来。

澄清机构初心，建立机构战略的起点，很可能比开发战略还要困难。做一项认真的战略规划，厘清战略起点的环节，不可仓促应付，不然在战略规划上花再多功夫，都是把大厦建立在沙滩之上。

内心不认同的战略，是注定无法实施的。

2 愿景、使命、价值观

一位发起人朋友对我说，要做成百年基金会，一是财富的传承，机构将来要能持续有钱可用；二是文化的传承，机构将来不要变成自己不喜欢的样子。财富的传承，有金融工具。文化的传承，就需要下功夫来界定，自己喜欢什么样子，不喜欢什么样子。这个界定，要具有时间穿透性，甚至在几十年、上百年后仍然可用。

文化传承的工具就是：愿景、使命、价值观。

现在大家都很清楚，机构没有永恒的战略，战略需要根据外部需求、内部的能力和资源的变化灵活调整。而愿景、使命、价值观，是组织的根基，虽然不是亘古不变、不可修改，但也要尽量保持长期稳定。它就像北极星一样，不管路程如何曲折坎坷，始终指引着组织的发展方向。

包括发起人在内的理事会，并不参与机构日常工作，对业务的复杂性、多变性，缺乏灵敏的感知。因此，理事会对于战略的灵活性，很可能没有秘书长那么擅长。但也因为不参与日常事务，也就容易有更加超然的视野，更有利于把握战略不变的根基。

为什么说，愿景、使命、价值观是组织的根基，让我们来重温一下定义，就能感受它们的分量。

- 愿景：组织希望在社会什么范围内，解决什么社会问题，推动什么社会变化。
- 使命：为了助推愿景的实现，组织可以做出什么独特贡献，这个独特贡献，是由组织的特性和优势所决定的。
- 价值观：组织将以什么样的姿态、原则、方法来实现愿景和使命。

愿景界定了 Why 的问题，组织为了解决什么社会问题而存在。使命界定了 What 的问题，组织要做出什么独特贡献。价值观界定了 How 的问题，它是组织的基础方法论。

如果拿人作比喻，它们是人生的终极追问，我从哪里来、我到哪里去；我有什么价值，我将如何度过这一生。

这三个问题，短期来看，对组织能否生存，并无太大影响，但对于组织能否做出突出的贡献，能否成为一家有特色的组织，就十分重要了。

就像一个人，没有愿景使命价值观，仍然能够活，甚至活得不错，但能不能成为一名独特而有意思的人，能否有意义地过好自己的一生，能否自己定义自己的幸福，愿景使命价值观就有那么一些作用。

你看那些优秀的基金会，在做机构介绍时，不管是介绍某一个项目，还是内部的管理办法，都是从愿景、使命、价值观讲起。他们在讲的时候，不会羞羞答答、不好意思，他们是真的信这些，发自内心的感受到它们对具体工作的意义。

大多数基金会都有成文的愿景、使命、价值观，但也经常存在一些问题，导致它们没有发挥出应有的作用。

一、起草得过于草率

大家可以看得出来，回答愿景、使命、价值观的问题，非常困难。

草率的表现之一，就是别的机构有，我也写一个应付一下，结果并不是内心的答案。

草率的表现之二，请专家顾问写一个。外部顾问写了，自己觉得挺好、能用，和自己经过反复斟酌思考取舍所得，内心认同也完全不同。

草率的表现之三，就是把它们写成漂亮的口号，注重辞藻的简洁、优美，损失了内涵的完整性和准确性。

二、内容过于宽泛

认真撰写愿景、使命、价值观的话，你会发现它们是一道道选择题，不停地让你做减法，直到精准定位，找到那个“非我莫属”、“非我不可”，“就该我做”的那份切题感。

寻找自我的过程，也是放弃的过程。当您选择成为什么人，也就放弃了成为其他人。很多组织在写愿景、使命、价值观的时候，生怕局限了自己，结果是常常给组织埋下战略隐患。

三、写成了美好的愿望，忽略了社会需求

很多基金会，在撰写愿景、使命、价值观的时候，只单方面地思考，我想做什么，想做什么组织，想创造什么变化，而忽略了要为谁服务，TA 面临什么问题，TA 需要什么价值。

愿景、使命、价值观，必须对社会、对他人有意义，你希望创造的美好世界，你提供的价值，必须是社会和他所需要的。这样的愿景、使命、价值观，才能不仅自己觉得好，才能对同事、对服务对象、对捐赠人、对社会产生感召力。

在愿景、使命、价值观上下功夫，并不是做表面文章，做一些宏大虚妄脱离实际的事情。很多组织在愿景、使命、价值观上未投入足够的精力，会带来实际的困难。

第一，使命缺失、价值观冲突。在机构工作得久了，慢慢忘了自己的使命是什么，忘了自己到底是在为老板工作，还是为社会而奋斗了。很多机构，内部价值观也经常在打架，自己的首要服务对象，到底是捐赠人，还是弱势群体？包括基金会在内的公益组织，挣不了多少钱，很难靠利益驱动，如果有一天组织内感受不到愿景、使命和价值观了，组织的活力也就消失殆尽了。

第二，失去一个创造独特价值的机会。基金会的资金，相对于政府、企业是极少的，如果基金会仅仅是资金补充，其价值就会很低。如果比较就业人数、社会服务的数量和规模，也难以与企业相提并论。基金会社会价值很重要的一项，就是理念和价值观的创

新和倡导。如果没有了清晰有感召力的愿景、使命、价值观，基金会就失去一项重要的社会价值。

第三，侵蚀掉组织优势。如果组织找准了自己的使命，做自己使命相关的业务，组织的能力和优势就会逐渐增强。如果组织的使命过于宽泛，或者组织开始涉足非使命相关核心业务，就会分散掉组织的人力和资源，长期就会导致组织优势流失。在基金会行业，经常见到五六个人的团队，一千万左右的预算，干着三四个不同领域的工作，这种现象和愿景、使命、价值观的宽泛界定，不无关系。

愿景、使命、价值观是组织的根基，而且它们很大程度上来自于发起人。因此，制定愿景、使命、价值观的工作，包括发起人在内的理事会，应该采取主动，亲自动手撰写、研讨、修改，而不是等待秘书长撰写草稿，然后反馈、审批。

制定愿景、使命、价值观，是发起人和理事会的本职工作。

3 战略目标及其路径

制定完愿景、使命、价值观，理事会在战略方面的工作还未结束。无论愿景、使命、价值观写得多么清晰，它们始终是战略方向，从方向到落地实施还有很长的路要走。高效的理事会，会协助秘书长把愿景、使命、价值观转化成全体同事实践的行动。

价值观应该成为行为指引，融入到每天的行为之中，此处暂不详谈。

愿景、使命到实际行动，中间要经历三层拆解。第一层，拆解到“战略支柱”；第二层，拆解到战略目标；第三层，拆解到工作计划。

第一层：拆解到战略支柱

愿景、使命是北极星，战略支柱是通向北极星的路径图。路径图并不需要具体详尽，但战略支柱要能够支撑愿景、使命的实现。

这里用一个案例来说明。

罗伯特·伍德·约翰逊基金会（The Robert Wood Johnson Foundation），成立于1972年，是强生集团的联合创始人成立的基金会，它也是全美最大的致力于健康议题的基金会。

约翰逊基金会注意到，政府常年致力于改善美国人的健康状况，但主要关注点只是在完善医疗健康体系上，而人们的健康受到多种因素的影响，包括生活、学习、工作和娱乐的地点和方式。约翰逊基金会找到了自己的贡献点：促进全民健康文化。

愿景：每个美国人都有机会过上健康的生活。

使命：通过资助一系列旨在构建全民健康文化的项目，改善美国人的健康和医疗保健水平。

约翰逊基金会列出了自己的四个战略支柱，也即基金会在哪些方面工作，每个方面的期待取得什么变化。

1. 健康的卫生保健体系：催化卫生和保健系统的根本性变革，包括增加可及性、提升质量、提高性价比、增加覆盖率、加强各部门的协同等等。
2. 健康的儿童：使所有儿童身体健康、心理健康，重点关注儿童肥胖、儿童早期发展、家庭和社会支持、心理和情感健康。
3. 健康的社区：创造条件让社区居民更健康，包括创建健康的社区环境，疾病预防等。
4. 健康领导力：吸引各界有识之士，共建全民健康文化，重点寻找和支持健康领域的关键领导人，支持护理人员增强能力等。

约翰逊基金会进而描述了自己的工作手法：

1. 发现和探索：通过针对性招标，发现具有创造性和变革潜力的解决方案。
2. 传播有效干预：识别并扩大能够带来巨大影响力的公共政策，发现和传播基于社区的解决方案等。
3. 研究和评估：增加健康问题的关键证据，从基金会自身的资助项目或其它提高健康水平的行动中评估、学习、分享经验。

可以看得出来，战略支柱是愿景、使命在具体人、具体场景、具体手法上的分解。战略支柱的范围，比愿景、使命要小得多，是组织根据社会需要、自身能力所做出来的重点选择。这里的“重点”二字非常重要，是经过选择后的重点突出，而不是只要符合组织愿景、使命的事项，都可以做，都要做。

值得注意的是，约翰逊基金会的战略重点，虽然聚焦在业务健康领域，但是仍然比我们大多数中国基金会可以拥有的战略支柱范围要宽。这和约翰逊基金会的规模有关。2018年，约翰逊基金会员工310人，总资产为111亿美元。我们绝大多数基金会仍需让自身的战略支柱更加聚焦一些。

第二层：拆解到战略目标

战略支柱是愿景、使命的支撑，经常是长期性的，它没有时间设定、没有量化指标。但是机构的战略规划通常都是为特定时间而做，而且一般都是三五年一周期。组织还需要在每个战略支柱下，制定更加具体、更加可衡量的战略目标，思考并回答以下问题：

1. 在这个战略周期内，组织希望取得的关键社会成果是什么？
2. 为了实现这些成果，组织需要发展哪些关键能力？
3. 为了实现这些成果，组织需要哪些资源做支撑？

目标是否清晰，对组织的策略的要求可能很不相同。在这里试举一例：

战略支柱：乡村地区 0-3 岁儿童的身体、智力和心理成长。

战略目标：未来三年内，为一万名 0-3 岁的儿童提供持续性服务，能够帮助并衡量儿童的身体、智力和心理成长。

在这个战略目标中，约定了时间，约定了数量指标，和质量衡量要求，对于机构策略就提出了更高的要求。服务一万名儿童，服务一百名儿童，策略会有所不同的，对儿童变化是否真的在意，真的衡量，也会对服务本身产生不同的影响。

很多机构的战略规划只有“战略支柱”，有大致的战略方向，没有具体的目标，可以判断自己是不是走在规划的道路上，但不能判断是不是已经走到了想到的地点。

第三层，拆解到工作计划

战略目标往工作计划拆解，有“纵向时间”和“横向部门”两个维度。

1. 为了实现三年目标，未来一年、二年、三年的目标和关键任务是什么？
2. 一年目标和关键任务，在半年、季度甚至月度如何拆解？
3. 为了实现组织的三年目标，不同业务板块/部门的目标和关键任务是什么？
4. 不同业务板块/部门的三年目标和关键任务在一年、半年、季度和月度如何拆解？

通过上述三个步骤，组织的愿景、使命、战略目标就拆解到了每名同事都能理解和掌握的工作计划层面了。

我们看到那些管理上了一定轨道的机构，每年都会组织全体同事开年度总结和年度计划会，时间大约有两三天，甚至有一周时间的，每年都会把工作计划提交理事会听取反馈、获取审批，批准之后才算具有真正的效力，也算是秘书处对理事会的一个工作承诺。

在战略规划的不同层次上，理事会的参与可以有所不同。愿景、使命、价值观的制定和解读，最好能由理事会亲自动手、亲历亲为。战略支柱、战略目标，理事会可以授权秘书长带领工作团队去制定，在其中参与讨论，到了工作计划的层次，甚至可以完全让秘书长制定，理事会只需要审批就可以。

我们认识的众多基金会的理事会，都完全有能力给秘书长做战略反馈。理事会的优势，就在于它即是组织的一家人，但又不在工作团队和日常事务之中，在做战略取舍时，不会带有太多情感上、操作上的纠结，因此更容易拥有超然和逻辑的视角。

当然，如果理事会能够集体学习公益战略的方法，能够在平时倾听利益相关方、专家和同事的意见，采集秘书长很难听到的声音，对秘书长把握战略方向的帮助就会更大一些。

4. 评估组织绩效

我在任秘书长期间，曾经遭遇过一段时间的困难。每次我做工作汇报的时候，都有理事翻之前的工作计划对照着看，而且经常发现实际执行与工作计划的脱节。我反复辩解说，这个世界变化太快，没办法按照计划执行，而心底慢慢明白，这反映了我计划能力的不足，更何况理事们并非要求与计划一模一样、一成不变，变化是可以的，但要有理有据，说明理由。

这件事情给了我非常重要的启发。理事会评估组织绩效，检查组织战略的执行状况，对提升组织的战略规划和工作计划能力，非常有帮助。而且评估组织绩效，可以很复杂，也可以很简单，简单的状况，每一家基金会的理事会，都可以上手操作。

第一，愿景、使命层面的评估

我非常建议，每一次理事会开会的时候，都把组织的愿景、使命、价值观专门打印出来，提醒每一位理事以及高管人员，愿景、使命、价值观的重要性。

在愿景、使命层面，理事会可以问：

- 我们所做的工作，是否高度契合组织的愿景、使命、价值观？
- 我们是不是朝组织愿景更近了一步？
- 我们是不是在一步步兑现组织的使命？

评估愿景、使命的实现情况，只有很少的机构能够做到，因为大多数机构的愿景、使命都写得非常宏大、模糊，而不够清晰具体。但是，的确是有少部分组织，他们是为组织的愿景、使命开发评估指标的，对于他们而言，愿景使命不是口号，不是一句漂亮话，愿景、使命是将来在某个时间一定要实现、能实现的“长远目标”，使命是组织为用户提供的关键价值，这些都是可衡量、要衡量、要问责的。

当然，愿景使命的评估非常困难，绝大多数机构做不到，也是有情可原，理事会们要能够有所体谅。

第二，战略目标的评估

如果愿景、使命的“长期目标”层次较难评估，再往下一个层次，就是对三五年周期内的战略目标的评估。

战略目标包括组织期望实现的社会成果以及组织自身能力发展两个层次。

在战略目标层次，理事会可以问：

- 组织实际取得的社会成果是什么，尤其是与战略规划的目标的比较？
- 组织自身能力有哪些增长？

同样的，现在很少基金会开展组织战略目标层次的评估，这里头的原因有很多，比如有的组织的业务比较分散，各个板块业务不是统一在战略目标的领导之下，相互之间没有形成合力，没有促进共同目标的实现；比如有的组织的战略目标同样非常模糊，只能说是战略方向，还称不上清晰的战略目标。

理事会当然一定要问战略评估的相关问题，这样可以促进高管团队制定更加清晰可衡量的战略目标，但是也要意识到这是一个很难回答的问题，很多组织回答不上来，也十分正常，不必对秘书长失望。

第三，对组织产出的评估

如果组织不能对战略目标进行评估，理事会就只剩下两个选择，其中之一就是对“组织产出”层面进行评估。这是绝大多数基金会可以操作的内容。

很多机构的战略规划和年度计划，都制定了组织在战略周期内的关键产出和关键任务。理事会可以像本文开头那样做检查。

这样的检查工作虽然简单，但是很有必要。很多组织，都存在计划和执行两张皮的问题，都存在工作随意变动的问题，工作产出的评估可以提升高管团队对工作计划的重视程度，提升组织的稳定性，而这是理事会的重要职能之一。

第四，对重大项目的评估

目前中国基金会在监测评估方面所做的大量工作，都集中在这个层面。基金会每隔三五年，都会对重点的品牌项目进行第三方评估。而提供第三方评估的市场，已经出现了若干家稳定的服务商。

第三方评估，能够借助第三方的视角，听取并综合利益相关方的意见，对项目的社会效果做评估，对于优化项目设计很有帮助。然而，它毕竟是外部的评估，组织内部仍然有必要建立起监测评估能力。有些基金会已经开始在重点项目层面，自行开发指标，在工作过程中持续收集项目成效信息。成效监测结果对外呈现的客观性比第三方评估低，但信息更加及时，更便于项目快速改进。

综上所述，我们建议理事会从战略总体角度系统性思考组织的绩效衡量问题。**如果没有整体战略概念，很多理事会对组织的衡量，仅凭个人感觉，很容易片面，把组织引向错误的发展方向。比如有的理事会非常关注筹款额，有的理事会获奖就高兴，有的理事会喜欢看到媒体报道，这些都会对秘书长的行为产生强烈的暗示。**

评估工作做得好不好，关键并不在评估环节，而是在规划环节，是组织的愿景、使命、战略目标，制定的具不具体、清不清晰。因此理事会，在前端，重点参与战略规划时期的工作，把战略规划的工作做好，否则在末端，做组织绩效评估也会遇到巨大的困难。组织最好能够围绕组织的战略目标，开发出 5-7 项关键衡量指标，并在理事会和秘书长之间达成共识。

最后，组织绩效的衡量，对于中国基金会而言，属于较为前沿的能力，基金会不可能一步到位，能够对组织战略进行全方位的评估，理事会要允许机构能力逐步成长，一步步来，先从简单的做起，逐步提升能力，逐步把组织的战略评估能力提升上来。

第三章 开发理事会

1 理事会是宝藏资源

有的机构不想建理事会，他们嫌召开理事会麻烦，不如专心开发业务、专心筹款、专心做项目来得实在。

有的机构觉得理事会不管事比较好，理事会对秘书处充分信任、充分放权，给秘书处探索的空间。

这样的想法，都把理事会当作了成本，而没把理事会当作资源，因此一直不重视开发理事会。

我们把基金会的组织结构，简单地分为理事会和秘书处两个部分。**不开发理事会，组织的使命和目标，就只能依靠秘书处的力量，这相当于自废一半武功。**虽然理事会的时间投入，远不及秘书处，但却有着秘书处难以替代的价值。

一是视野格局。理事大多是有成就之人，在创业上、专业上曾经做出过突出的成绩，他们看到过、体验过更高的事业境界，他们常常能够给组织带来更大的想象空间，也能为组织设定更远大的目标。

二是社会关系。大多数理事背后的组织有强大的资源和技术，个人也积累了大量的社会关系，这两个层面的社会关系，可以给组织提供很多助益。

很多基金会，如果有强大的理事会，如果理事会发挥作用，就很容易打开局面，组织也能上升到一个全新的格局，而如果仅靠秘书处，往往举步维艰，组织常常在低水平状态循环。

比如社区基金会，核心职能就是动员本地资源解决本地问题，因此理事会最好能有当地政界、商界和社会界别中关注社会公共事务的人士，否则秘书处就很难动员当地的上层资源。

比如公募基金会，进行公众筹款需要超强的社会动员能力，理事会中如果能有政界、互联网平台、银行、媒体的力量，也会事半功倍。

虽然理事会有巨大价值，但它不会自动发挥。理事会和其它所有资源一样，如果不进行有意识地开发，就会处在低效甚至沉睡状态。你如果想要理事会的好处，就要投入开发成本。

当一名理事加入一家机构，TA 可能担心参与得太多，会不会冒犯他人的权威，会不会干扰秘书长的工作。因此 TA 并不太主动。TA 可能很难理解自己的角色，TA 身在最高决策机构，但又不参与执行，TA 不知道 TA 说的话，秘书处是会当作建议，还是当作某种指示，因此发言也颇有顾虑。诸如此类的心理因素，都会大大制约理事能量的发挥。

理事们期待组织能提供正式的机制，开发他们的能量。

秘书长经营管理着整个组织，眼睛不能只盯着秘书处，只盯着半个组织，TA 还应关注理事会。武断的估计，秘书长大致可以花 10%-20% 的时间，也就是每周或每两周一天的频率，在与理事一块工作上。很多秘书长在外部关系上花费的时间不少，在理事会这块最重要的资源和关系上，秘书长不妨多倾注一些精力。

当然，如果能有理事长的助力会更好。理事长的作用，绝不仅仅是机构的法人代表，绝不仅仅是理事会会议的主持，其核心的职责就是配置理事会，并调动理事会发挥出应有的功能。很多理事长没有认识到自己的职责，没有发挥好自己的职责。这块工作在高效理事会的建设之中也值得特别关注。

理事长领导好理事会，秘书长管理好秘书处，两者通力合作，充分开发理事会和秘书处两个部分的人力资源，一起为组织贡献力量。

2 审慎聘请理事

很多机构，招聘员工都比聘请理事严谨得多。

在招聘员工的时候，机构会分析需要什么样的人，制定岗位说明书，说明工作职责、能力要求、以及组织提供的条件；机构会面试几位候选人，再从中选一个；新员工还有试用期，不满意会被辞退。

但是，聘请理事却很少这么做。当然，理事候选人基本是有成就之人，不能轻易邀请，也不能轻易辞退，但如果借鉴员工招聘的若干关键动作，仍然能大大改善理事聘请状况。

一、请需要的人上车

聘请理事的第一步，是分析组织的需要。

一是从组织使命和未来三年战略出发，分析组织需要理事做出什么贡献，具备什么能力，拥有什么社会关系。

二是分析现有理事会的构成，已经具备了什么能力、什么社会关系，需要在哪些方面进行补充。

理事会的多样搭配十分重要。性别多样，有利于纳入不同的性别视角。年龄多样，年轻理事有一线奋斗的鲜活经验，资深理事有丰富的人生阅历和更多的参与时间，老少搭配还有利于理事会的传承。职业背景多样，有很多理事会通过企业家、公益创业者、学者、媒体人、政界人士的搭配，达到了非常好的研讨效果。

根据组织的需要，起草一份理事职责说明书，除一般通用的章程术语外，最好能针对需要增补的理事岗位，制定针对性的职责要求，说明期待的投入和贡献。

根据职责说明书，理事会可以准备一份候选人名单。虽然有些国际基金会，通过公开招聘或猎头的方式来招聘理事，但大多数中国基金会还是通过现有理事会的关系渠道，这种方式目前来看，没有太大问题，行得通。

理事会不能仅仅凭借名望、职称和工作履历来选聘理事，最好能做一些必要的背调工作。联系和候选理事熟悉的人，了解他们过往的真实成就、公益热情和公益履历等信息。在实际见面洽谈发出邀请之前，做到知己知彼，这个时候发出的邀请，也才更加真情实意。

二、事先谈好权利与义务

与理事候选人的第一次洽谈十分重要，它奠定了后续交往的基调。建议采用较为正式的方式进行，以体现聘请理事的庄重。

交谈内容建议包括：

- 机构创始人的背景与发心，现任 CEO 的履历。
- 机构做的是一份什么事业，包括组织的背景、愿景、使命、价值观，组织未来发展的核心战略。只有一份有吸引力的事业，才能吸引到有激情、有动力、有奉献精神的人加入理事会。
- 现有理事会的状况，包括理事长、理事构成，关键决策人、理事会的决策机制和决策文化等。
- 理事的权利。理事有哪些权利，例如能否查阅财务材料，能否与员工交谈以了解机构，能否实地考察项目等等。认真的理事候选人，会拒绝人浮于事的理事会，而对深度参与提出要求。
- 对理事候选人的期待，介绍组织为什么邀请 TA，希望 TA 贡献什么、如果理事候选人愿意加入理事会，双方对具体的工作会有多个来回的深入交流，把双方的期待、组织具体的需要，梳理得更清楚。

有的基金会，甚至会和每一位理事约定年度具体任务，理事年底也要述职，这些做法，在高度投入的理事会，亦未尝不可。

三、请不合适的人下车

通常，理事不太会以绩效不佳、参与不够为由进行辞退。但一家优秀的理事会，必须在不伤害关系的情况下，辞退不能较好履职的理事。

理事会一般通过两种方式来更换血液。

一是约定技术性的硬性条款。比如规定理事会是否必须亲自出席；如果不能出席，能否委托他人参加会议，能否委托其他理事投票；允许连续多少次请假或委托等等，如未做到，视为自动退出。

二是约定理事任期，能否连选连任，可以连任几期，甚至约定以什么样的频率和比例进行理事更替，从而既保持理事会的延续性，又能持续引入新思想。

当然，如果理事招聘的前两个动作严谨的话，谁也不希望发生理事不履职而只好请退的情况。我们不必等到最糟糕的时刻，在中间出现迹象的时候，就及时沟通。

值得特别注意的是，请不合适的人下车，并不是请不喜欢的人下车。我们绝大部分的人，情感上会喜欢和自己一样的人、喜欢让自己舒服的人。对于那些持有不同态度、不同观点、说话激烈、经常发表挑战性的观点的人，我们要特别慎重，甚至要有意识地保留他们，一方面避免理事会出现同质化现象，即使拥有相同使命和价值观的人，也不一定是拥有相同观点的人，另一方面这也体现了组织的包容和开放程度，对于其他理事也是一种鼓励。

理事的提名、洽谈和辞退工作，一般由理事长和秘书长双方经过沟通后进行。如果组织治理更完善一点，理事会内部会设置一个治理委员会或提名委员会，来专门负责理事会的职责描述、候选人提名以及考察和洽谈工作。一般，理事长和秘书长也会在这类委员会之中。

上述道理，其实很多人都知道，我们对待理事招聘，最重要的是态度转变。如果我们重视自己的事业，我们就需要吸引一批合适的人。一批合适的人，在一起相互磨合，能够打造出真正的事业。**基金会要把理事当做重要的人力资源，根据组织的需要进行配置和管理，而不是打造一个名人俱乐部。**如此，我相信很多机构都能做好理事的聘请和辞退工作。

3 理事长的工作

人们对理事长的工作经常有三种误解。

第一种，理事长是最大的老板。秘书长要听理事长的，理事会也要听理事长的。基金会的理事长大多由出资方代表担任，更是加深了这种印象。

在现代治理制度当中，秘书长要听理事会的，而不是听理事长的。理事也不是理事长的下属，而和理事长一样，是平等的决策成员。如果理事长成了最终决策人，那就架空了理事会。

第二种，理事长是一种荣誉岗位。因此一般邀请知名的学者、企业家、退休领导干部担任，他们主要起到介绍社会资源、出席重大仪式的作用。在这样的基金会里，关键人物一般是秘书长，TA 同时主控了秘书处和理事会。这样处理，可能提高了工作效率，但对组织的长远持续发展不利。

第三种，理事长是会议主持人。这种看法有一定道理，它意识到理事长不是一个行政权力岗位，也意识到理事长有不同于其他理事的特殊职能。但它大大窄化了理事长的职能，理事长的应有工作比主持会议多得多。

理事长的工作应该是什么呢？

让我们想一下，在理事会当中，有哪些工作是秘书长不方便做，而理事长更方便做的事情呢？这样的事情其实挺多的，比如：

1. 如果有理事懈怠工作，比如会前不阅读材料、会中不积极讨论等，谁负责提醒？
2. 如果理事会讨论中出现无效讨论，比如奉承迎合、纠缠琐事，谁负责打断？
3. 谁提议对理事会进行复盘和评估，总结哪里做得好，反思哪里做得不好？
4. 谁提议理事会学习，提升理事会对公益、特定议题和组织理解等等？

秘书长在理事会的领导下工作，并不适合对理事会进行管理。而这恰恰可以是理事长的工作。

理事长是理事会的“领导者”。只是这种领导，不是“上下级”、“命令式”的领导，而是“平等”、“沟通”的领导。所以，我们暂且不用可能引起误解的“领导者”这个词，而用“协调人”这个词。

理事长是理事会的总协调人。

理事会也是一个团队，一个团队就需要一位协调人。没有总体协调的团队，容易一盘散沙。一个团队的协调人，有哪些工作呢？

1. 鼓励每个人发挥潜能；
2. 协调大家建立目标共识；

3. 协调大家制定和遵守决策流程；
4. 协调大家调整团队结构与分工；
5. 协调大家建立信任关系；
6. 协调大家处理矛盾冲突等等。

理事长的工作，就是协调和激发整个理事会的力量，来促进组织的发展。与之对应的，秘书长的工作就是协调和激发整个秘书处的力量，来促进组织发展。

就像秘书长的眼睛不能只盯着秘书处一样，理事长的眼睛，也不能只盯着理事会。理事会和秘书长要一起分析组织、规划组织，为组织谋发展。

因此理事长有很多工作需要和秘书长一起做，包括但不限于：

1. 梳理组织的战略目标和战略突破点；
2. 梳理组织需要提升什么能力；
3. 梳理组织在制度、流程、文化等方面哪里需要完善。

上述工作，不一定就是理事长和秘书长两个来做，而是两人要牵头来做，让这些工作不要被遗忘。理事长和秘书长也要与理事会、秘书处做大量沟通工作，让大家对组织的现状和未来发展方向建立共识。

单就理事会会议这一关键环节而言，理事长也要和秘书长一起讨论，设定会议议程，从而保证理事会和秘书处两个角度理解的组织重大事项，都能够让理事会知情，得到理事会的讨论和决策。

4 专业委员会

理事们不仅可以通过召开理事会会议为组织做贡献，在休会期间，理事也能为组织做很多事情。

委员会就是一种结构化的设计，可以让理事以小组的方式，而不仅以全体会议的方式，承担组织发展的一些重大事务。委员会大大提高了理事参与组织发展的效率。

委员会的工作有两种。

一种是分担理事会的某些长期存在的工作。有的治理机制相对完善的基金会，理事会一般会常设以下委员会：

- 治理委员会：也称提名委员会。主要协助理事会确定候选理事、连任理事提名名单；审议机构章程、理事会议事规则、委员会章程等重大治理制度；为理事提供培训和支持，协助理事履行职责；对理事会整体、各委员会以及理事个人的绩效进行评估等。
- 审计委员会：也称合规委员会。主要协助理事会监控基金会是否符合法律法规、理事以及工作人员道德行为准则；协助理事会监控财务流程，包括财务报告、内控、审计等。
- 薪酬委员会：主要协助理事会制定执行理事、秘书长等高管团队的薪酬政策与方案，包括绩效目标设定、考核、薪酬和福利结构等。
- 投资委员会：主要协助理事会研究和制定投资策略与投资方案，直接管理基金会资产投资，监控投资回报与风险等。
- 战略委员会：主要协助理事会对组织重大战略问题进行研讨，参与组织战略规划工作，发起对战略及重大项目的战略评估等。
- 执行委员会：也称常务委员会。一般由执行理事和非理事的高管组成，在理事会授权下，在理事会休会期间，负责机构的日常决策与管理。
- 除上述常见的委员会外，组织还可能根据组织的特别需要，设置筹款委员会、研究委员会、公共政策委员会，甚至设置一个委员会为某个重大业务方向把关。

一种是承担临时性事务，研究组织的某项重大事宜，提出行动方案，供理事会决策。这类事务，可能包括：

- 参与制定组织战略规划；
- 参与制定某项组织制度；
- 参与制定秘书长的继任方案；
- 参与应对组织重大危机等等。

在有些基金会，上述工作通过常设的委员会来完成，而如果没有做好长期持续参与工作的准备，理事会可以只设置临时性的委员会，等待理事会做完专项决策，该委员会可以解散。

大家可以看到，通过委员会这种形式，理事们可以发挥出自己的专长，为组织做不少事情。而且有些专业工作的委员会，其成员构成，不仅可以包括理事，也可以邀请非理事的外部专家担当顾问，进一步丰富了组织的高端人力资源。

当然，在设置委员会的时候，有两层关系需要特别注意。

第一，委员会与理事会的关系。

委员会提高了理事会的工作效率，节省了理事会的时间，但也对理事会的完整性和权威构成了潜在威胁。构建委员会，绝不是赋予一小部分理事更大的决策权力。没在特定委员会任职的理事，也绝不是对相关事务无须承担责任。理事会仍然在整体上对组织的一切事务负有最终责任。

因此我们要特别清楚，委员会这种机构的性质，只有两种，一是研究机构，负责向理事会提出建议，理事会才是真正的决策机构，二是执行机构，在理事会做出决策之后，委员会在理事会的授权下开展具体执行工作，比如发起理事会绩效评估、聘请外部财务审计机构、执行具体的投资方案等等。

第二，委员会与管理层的关系。

一般而言，委员会不应侵蚀管理层的职责范围，委员会应该承担管理层不便承担的工作。在各类委员会当中，比如治理委员会、审计委员会、薪酬委员会，以及秘书长的继任工作、战略及重大项目评估，都属于理事会的工作范畴，不适合高管团队来实施，因此由委员会来承担具体执行工作就更为恰当。

但委员会与管理层的职责划分并不那么清晰。委员会的一部分职能，也是代表理事会为高管团队提供支持。比如高管团队并不善于投资，因此理事会下设投资委员会，执行了具体投资行为；比如有的高管团队不善于战略规划，理事会设置战略委员会，参与组织战略规划；比如有的基金会特别想加强研究能力，理事会设置研究委员会给与支持等等。这部分职能可以根据组织的需要灵活设置。

今天向大家推荐了委员会这种高效的方式，我个人从中受益很多，建议大家要勇于调动和发挥理事和外部顾问的潜能，你去尝试一下就会发现，很多理事是愿意的。

5. 理事会评估

如果只推荐一个办法来提升理事会的绩效，我会推荐理事会自评估，基金会每年对理事会的表现做总结评价，并制定改进计划。

我相信每家基金会的理事会，都有能力识别自身的问题，也有能力改善自身的绩效。很多时候，理事们就是需要一个场合、一个契机，把自己的感受、发现和思考表达出来，然后通过协商讨论，改进其中的几个改进点。

理事会评估，就是要通过机制化的形式，提供这么一个正式的机会。

理事会评估的工具，并不缺乏，大家在一些治理书籍上也能搜到。我这里将我看到过的一些工具，结合中国的情况，综合一个理事会绩效评估工具，供大家参考。

理事会评估的难点不在工具，而在由谁启动和负责评估。现实工作中，可能有两种可能性。

第一种，理事长和秘书长。理事长和秘书长加在一起，是对整个机构包括理事会和秘书处团队，最为关心的人。他们可以一起碰头讨论，发起理事会评估工作。

第二种，治理委员会。治理委员会的本职工作包括理事的招募、评估和成长工作。治理委员会当中，一般也包括机构的理事长或秘书长，但也包括其他理事。他们可以每年召开一次委员会会议，讨论如何评估和改善理事会的绩效。

理事会评估的内容，可以有三个层面。

第一，理事会整体的工作绩效，理事会全体成员对组织治理的建议与反馈等；

第二，专业委员会的工作绩效，是否实现了委员会的工作目标，每次开理事会时，专业委员会需要做述职报告。

第三，单位理事的工作绩效，包括理事的参与性、贡献度等等。有的理事会也会要求每位理事做单独的述职报告。

一家基金会会有很多评估工作要做。类似于政府机关主导的基金会等级评估、财务审计，这些工具方法、运作机制已经非常成熟。业务战略、重点项目的绩效评估，针对秘书长的绩效评估，倾听合作伙伴反馈等等，这些方面刚刚兴起，但是工具方法、运作机制还有待完善。**针对理事会的评估，可能是基金会评估机制中的最后一块拼图**，工具方法有待开发，基金会行业内也尚未形成一种气氛，基金会的实践也非常少，希望将来有越来越多基金会开始重视理事会绩效，把这块拼图拼上。

理事会整体绩效评估工具		评价打分				
一、把握战略方向		1	2	3	4	5
1.	理事会督促，参与制定或经常回顾讨论组织的愿景、使命、价值观					
2.	理事会亲自参与或者督促秘书长根据组织的愿景、使命、价值观，定期制定和更新组织战略规划					
3.	当开设新业务的时候，理事会检查它与组织愿景、使命、价值观、战略目标的一致性					
4.	理事会定期（如半年或一年）检查战略目标的实现情况					
5.	理事会能够给秘书长提供战略启发					
二、配置关键资源						
1.	理事会根据组织使命和战略的需要，有意识的选聘理事，并搭配较为理想的理事会结构					
2.	理事会建立专门的委员会，深度参与研究重大事项，提出高质量的提案					
3.	理事会根据组织使命和战略的需要，有意识地选聘具有相应素质和能力的秘书长					
4.	理事会与秘书长之间职责分工清晰，便于双方充分发挥各自的功能					
5.	理事会（或其中的委员会或成员）为机构高管团队或其他骨干提供辅导					
6.	理事会制定了制度性安排，以确保组织有可持续的充足资金					
7.	理事会能够帮助机构引入重要的外部合作关系					
三、建立监督机制						
1.	理事会监督机构重大合规合法事项					
2.	理事会监督组织财务内控的规范性					
3.	理事会督促制定并监督落实关联交易、利益冲突规避、职业道德行为准则等相关规定					
4.	监事会监督理事履行职责，并在理事会及部分理事履职不力的情况下，提出异议					
5.	理事会（或其中的委员会或成员）每年对秘书长进行正式的工作考核和工作反馈					
6.	理事会督促组织定期（每年或每两年）收集工作团队、合作伙伴的意见					
7.	理事会督促机构对整体战略或重点项目进行定期评估					
四、理事会议质量						
1.	理事会成员参加每次会议，都提前做了充分准备					
2.	对于重大事项，秘书长与理事一一提前沟通，充分交换意见					
3.	理事会会议能够聚焦机构战略和政策等重大事宜，而非运营的具体细节					
4.	理事会鼓励对重大问题提出不同意见，并在不同意见基础上寻找更好的方案					
5.	理事会会议前收到的资料准备充分、呈现清晰，方便理事思考并决策					

6. 理事会后，秘书长或理事会跟进相关工作，向理事会做汇报；					
五、理事会文化					
1. 理事会成员认为理事对于组织的好坏成败负有一定责任					
2. 理事会成员在理事会会议之外也会主动关心机构的工作					
3. 理事会持续激励组织不断提高自我要求，做出更好的成绩					
4. 理事会是一个有着共同目标的合作团队					
5. 理事会成员之间，不回避问题，坦诚沟通，彼此信任					
6. 理事会与秘书长之间，不回避问题，坦诚沟通，彼此信任					
7. 理事会能够专业的、公正地处理内部冲突					
8. 理事会鼓励并倾听创造性、挑战性发言					
六、理事会成长					
1. 机构有文字版的理事职责描述，以帮助理事理解自己的权利和责任					
2. 机构为新理事提供相对系统的入职培训，帮助新理事全面了解机构的战略、项目和团队，快速融入理事会					
3. 机构投入一部分资源，定期组织活动，用于理事会的学习、访点、交流等活动					
4. 理事会每年给理事会（或其中的委员会）设定年度工作目标					
5. 理事会每年了解秘书长对理事会的期待，听取秘书长对理事会的建议					
6. 理事会（或其中的委员会、监事会）对理事会的过去一年的工作表现进行评估，以持续提高理事会的工作质量					
整体总价					
1. 您如何评价贵机构理事会对机构整体绩效的作用？					
2. 您觉得理事会的哪些做法非常好，需要保持？					
3. 您觉得理事会哪些方面需要改善？					

第四章 向秘书长授权

1 秘书长的定位

秘书长在基金会中的重要性，或仅次于发起人。

秘书长比理事重要，因为理事以小组形式工作，彼此之间具有替代性。如果理事长不是发起人，秘书长比理事长还要重要，因为秘书长全勤工作，而理事长是志愿工作。

理事会应该如何给秘书长这个职位定位？或者，秘书长应该如何给自己做职业定位？

首先，秘书长是职业经理人。其职业性，至少体现在以下三个方面。

其一，对发起人初心的尊重

秘书长的职责是用专业精神、专业能力来实现发起人的理想和目标。

职业经理人不是实现自己的理想和目标，不是用基金会的工作给自己添光加彩。这一点，应该作为秘书长排在第一位的职业信条。

秘书长的首要工作，是反复倾听、辨析和确认委托人的公益理想和目标，而不是有了粗枝大叶的理解之后，将自己的理想和目标销售给发起人。游说的做法，可能会偶尔有效，但常常是误导。

秘书长的正确做法是，协助发起人找到内心最有联结、最有激情的事业，只有找到内心认同的事情，发起人才能持续充满动力地投入到基金会中来。

其二，对理事会权威的尊重

秘书长在理事会授权范围内工作，超出授权范围的事项，甚至虽然未超授权但影响重大的事项，需向理事会报批。

理事会投票否决的事项，不可强行实施，也不可迂回实施。

秘书长应向理事会透明，不可选择性披露，报喜不报忧，并协助理事会在必要时进行全面细致的检查审计。

有时秘书长可能认为自己是离炮火最近的人，有时在某些事项上，秘书长的个人决策可能优于理事会的集体决策，但这些绝不构成违反理事会决定的理由。如果违反了组

织的治理原则，秘书长凌驾于理事会之上，对组织制度的整体破坏性，是单项决策的正确性，所不能弥补的。

其三，对工作方法和制度的尊重

基金会管理领域，已经积累了大量被验证有效的原则和方法，这些管理方法涵盖组织治理、战略管理、项目管理、财务管理、薪酬管理、组织文化、风险管理等范畴。

秘书长应学习这些方法，并结合自身机构的状况，灵活应用。

在很多组织，这些方法又进一步落实为组织制度，包括组织的章程、战略管理制度、项目管理制度、财务管理与审计制度、人事与薪酬管理制度、职业道德与伦理制度等等。

这些制度都有范本，但每家机构又都有自己的特性。基金会切忌照抄照搬范本，而要认真体会制度的含义，以及对具体工作的影响，认真地起草并遵守组织制度。制度上的缺陷，常常给组织留下隐患。

除了职业精神之外，**秘书长还要具备创业精神**。秘书长要是一名创业者。

任何组织都需要创业精神。一个保守、平衡、稳妥的组织，很难取得突出的成绩。在很多情况下，发起人不能全身心投入，不能和工作团队一起肩并肩奋斗，不能给团队注入创业精神。因此，基金会的秘书长就要承担起创业的重任。

秘书长的创业精神，也可以体现在三个方面。

其一，对基金会关注事业的热爱。

基金会关注的事业，可能是儿童素养教育，可能是农村发展、可能是公共卫生、城市社区发展，每一个领域都是社会需求极大，又少人问津的艰难领域。基金会想在这些领域，做出一定成效，带来一些社会改变，必须有人钻研社会问题、开发组织业务。

大多数基金会规模都非常小，钻研业务的重任，常常就落在秘书长的肩上。在一家小型基金会之中，秘书长需要懂业务，尤其是创业期，不懂业务的秘书长，很难带领组织从 0 到 1 创业。

其二，组建和赋能团队的能力。

即使基金会的规模很小，哪怕只有 4-5 个人，基金会也是团队，秘书长是团队负责人，而不是个人工作者。

秘书长需要能够发现合适的人，组建合适的团队，一方面协助个人成长，提升成员个人的能力，另一方面又要让团队凝聚在组织使命和目标之下，提升团队的整体能力。

很多基金会都说人员难找，团队难建，但是如果秘书长找到恰当的方法，仍然能够通过四到五年的时间，组建一支不错的团队，让组织能力有较大的提升。

其三，强大的执行力。

基金会要解决的问题，往往是错综复杂的。基金会要处理的关系，也常常是多元交织的。因此，基金会的日常工作，充满了变化、往复甚至冲突。

有很多工作，如果再坚持一下，如果决心再大一些，事情就能有所推动，而如果决心不够，投入不大，稍有松懈，就很难取得成绩。

基金会团队的战斗力，往往取决于秘书长的战斗力。秘书长必须勇于承担，必须具有坚韧性，同时带领团队，推进工作。

如此一来，是不是感觉对秘书长的要求很高，秘书长的工作很难做呢？

一方面来说，是的。秘书长是一个组织的负责人，做好任何组织的负责人，都不是一件容易的事情。另一方面，也不必望而生畏，毕竟大多数基金会是小型组织，管理的复杂度并不太高。

我见过不少 30 岁左右的秘书长，他们热爱公益事业，心态开放，乐于学习，勇于承担，成长速度很快。

很多人具备成为优秀秘书长的潜质。

2 选聘秘书长

任命秘书长，是基金会最重要的决定之一。

任命秘书长的重要性或仅次于发起人决定自己的关注方向，或高于机构战略规划。秘书长是战略规划的首要执行人，TA 必须参与战略规划，大多时候秘书长还是战略规划的牵头人，因此秘书长有很大的空间，影响甚至决定了战略规划的过程和结果。

那么，如何才能提高招聘到合适秘书长的概率呢？

第一，改善自身的条件

自身条件，包括能够提供的薪资。较为理想的薪资，对于 30 多岁、有一定工作经验、上有老下有小的潜在秘书长来说，是十分基础的需求。

包括发起人对公益事业的投入度。一是资金投入，发起人愿意拿出多少资金用于公益事业。资金不是越多越好，而是要有稳定的预期，资金越好预期，秘书长越好做工作规划。二是时间投入，愿意拿出多少时间参与基金会理事会以及秘书长沟通相关工作。时间也不是越多越好，秘书长需要的是能够与发起人定期沟通目标预期。

但上述两项都不算最重要的，最重要的是发起人对公益职业的尊重程度。

所谓尊重公益职业，就是对组织治理、战略规划、项目管理、财务管理等规则和章法的遵守。基金会在组织管理方面的专业性，其实与企业管理并无多大差别，但如果发起人把基金会当做了个人意志的后花园，就会大大影响秘书长的工作空间和职业发展。

换个角度讲，发起人要减少自己对组织的破坏力。

发起人朋友们可能会想，基金会都是自己创立的，怎么会对基金会有破坏作用呢？实际上，发起人作为对基金会影响最大的人，也常常是破坏力最大的人。

破坏力，首先体现在决策的多变性。发起人做公益是热情和兴趣导向的，这一点值得尊重，但过于宽泛多变的热情，就会导致组织精力分散、战略多变、让人无所适从。

破坏力还表现为超出实际的预期。发起人大多是做过大事业之人，进入公益环境，往往忽视了基金会的特性，忽视公益与商业环境的不同，忽视解决社会问题的难度，因此常常期望回报太大、太快，这就会给工作团队带来巨大压力和挫败感。

因此，基金会的发起人也需要学习，提升自己的公益专业度，这样才有利于身边聚集专业的人，形成专业的团队。

第二，由理事会来任命秘书长

任命秘书长的工作，最好不要由出资方、理事长或上任秘书长个人进行，而是由理事会的提名委员会（或治理委员会）负责。

任命秘书长，是理事会最重要的权力。如果理事会丧失了任命（包括解聘）秘书长的权力，理事会的其它权力也会落空。

提名秘书长的工作，最好也不要由个人进行。如果发起人选定了一个人，交由理事会审议投票，虽然比直接任命要好一些，但只有一名候选人，理事会除了投赞成票，还能有什么选择呢？

以小组的方式而非个人的方式，能够提升秘书长聘任的严谨程度，同时也能够提升理事会对组织的拥有感，提高秘书长的合法性，为秘书长与理事会后续顺利合作打下良好开端。

第三，制定秘书长的标准

秘书长的任职标准，有一些是通用能力，比如沟通能力、合作能力、团队管理能力、战略和项目管理能力等等。

但也有一些标准，根据基金会的性质不同、业务不同、发展阶段不同，有不同的考虑。

有的基金会只需要秘书长管理三四个人的小团队，有的则需要管理二十人左右的中型团队，有的则需要管理几十上百人的大型团队。

有的基金会需要秘书长具备与政府沟通的能力，有的需要和企业不同部门建立合作，有的则需要秘书长能够深入一线，和草根组织以及服务人群建立联系。

有的基金会需要秘书长精通业务、开发项目甚至做社会议题的倡导，有的则需要秘书长做好内务管理。

没有哪位秘书长能够具备上述所有能力。

基金会最好能分析清楚自身当下及未来几年的需求，制定筛选秘书长的针对性标准，然后再更加有的放矢的、精准的去寻找潜在秘书长的人选。

第四，一定要做尽职调查

不论对方的知名度、行业声誉有多高，一定要给对方过往工作单位的理事长、同级以及属下同事打个电话，了解他们在工作上的实际表现、与团队相处的情况，以及在工作中值得注意的地方。

有名的管理者和有效的管理者并不一定是重合的，一个人如果想获取知名度，有很多途径和办法，这些办法可能有利于个人发展，但并不一定有利于组织的发展。我们要寻找的是优先组织事务的管理者。

做尽职调查，打几个简单的电话，常常就能帮助我们规避掉很多风险。

最近这些年，进入公益领域的优秀人才变多了，出现了一批优质的潜在秘书长，基金会招聘到合适秘书长的可能性大大提高了，基金会只要改善自身的条件，耐心的寻找，早晚都能找到合适的人选。

我们一位理事说，基金会选了哪位秘书长就已经决定了 70%的结果，剩下的各种治理、辅导、考核等工作，只能影响 30%的绩效。对此，我非常认同。

3 向秘书长授权

权力问题，是机构中的敏感议题，一般很少拿到台面上讨论，但权力问题太重要了，权力分配不当，就会影响机构的业绩。

理事会应该把权力分配当做重要议题来处理，一方面妥善处理好理事会与秘书长之间的授权事宜，另一方面也通过以身作则以及相应的指导，妥善处理秘书长与其他团队成员的授权事宜。

虽然我们说，理事会是决策的核心，秘书处是执行的核心。但这绝不意味着，理事会和秘书处的关系是“我决策、你执行”的关系。

理事会拥有的是最终决策权，但为了更高效的工作，它必然要将部分决策权委托给秘书长。在实际工作中，有无数大大小小、事无巨细的决策需要做，如果秘书长事事都要向理事会汇报，秘书处是无法开展工作的。

在实际工作中，有很多授权不充分的情况，很多秘书长虽然职称上是秘书长，但实际是项目人员，并未拥有秘书长的职权。也存在一些过分授权的情况，理事会实际上没发挥作用，秘书长越权决策，秘书长把理事会架空了。这两种状况还经常摇摆，有时过度授权了，发现问题又过度收缩。

每家基金会出资方参与深度不同，秘书长的经验和能力不同，理事会和秘书处的磨合与信任程度不同，基金会向秘书长的授权内容不存在一刀切的安排。但运作较为成熟的基金会，大多采用了较为类似的操作，这里呈现出来，供基金会参考。

在用人权方面：秘书长享有副秘书长、财务负责人等关键职位的提名权，不经秘书长提名，理事会不可直接任命。除上述职位外，秘书长在机构整体人员计划得到理事会批准的前提下，享有人员的直接任命权。理事会虽然享有秘书长、副秘书长、财务负责人等重大人员的任命权，但做出任命决定时，最好要与秘书长做沟通。秘书长是机构运营的负责人，要带领团队一起战斗，如果部分工作人员的任命，无需经过秘书长的提名或任命，会动摇秘书长的团队领导权，长期看会影响到具体工作。

在财权方面：基金会应实行预算管理制度，每年秘书长都应制定工作计划，并制定年度财务预算，预算除总体收支金额外，还应拆解到二级、三级科目，然后报理事会审批，经理事会批准后，秘书长享有在预算范围内的决策权。如果实际收支与预算出现较大差异，秘书长应向理事会报批。

有的机构财务管理还不够完善，还没有实行预算管理制度，一般会采用限额制，在一定额度内的支出，比如10万、50万或100万以内，秘书长享有审批权，超出额度则需向理事会审批。但这种制度始终有个缺陷，只能看到单项支出，而不能看到整体支出，而且经常出现将大额支出分解成多项小额支出的现象，因此限额制始终是一种过渡方案，最终都会被预算管理所取代。

在事权方面：基金会应实行战略管理与年度计划机制。秘书长应制定理事会任期内的战略规划，确定战略目标和重大项目，每年应制定年度计划，确定年度目标与年度关键任务，上述内容都应报理事会审批。每半年或每季度，秘书长应向理事会报告工作进展。超出战略或年度计划的重大事项，如进入新的业务领域、启动不同类型或金额巨大的项目，则需要向理事会报批。在战略框架内、年度计划内，秘书长则享有决策权。

授权并不是把权力交出去，完全不管不问了。这是对授权的错误理解。如前文所述，在重大事项上，事先都需要一揽子方案的审批，在事权上需要审批战略规划与年度计划，在财权上需要审批年度工作预算，在用人权上需要审批团队发展计划。另外理事会还要建立事后的报告和检查制度，包括但不限于每半年一次的理事会报告，重大项目评估制度，财务审计制度。事前和事后两道关，让理事会把更多的精力用在关键事项、关键环节上把好关，在具体事务上向秘书长授权，这样既能培养秘书长，也有利于构建理事会和秘书处的信任。

虽然有的基金会的秘书长比较年轻，管理经验不足，但仍然鼓励理事会在做好审批和监督的情况下向秘书长大胆授权，只有承担起一定责任，甚至犯一些错误，秘书长才能真正成长，也只有承担起一定责任，要对结果负责，秘书长才会更加主动、更加投入的工作。

4 给秘书长反馈

理事会关于秘书长的工作，不仅有招聘、授权、监督，更重要的是，协助秘书长的成长。只有秘书长能力增长了，变得更优秀了，对组织才是最有利的。

有些基金会对于秘书长实施绩效考核，通过给秘书长设立绩效目标，考核目标实现状况，再给予奖惩，这种方式在一些基金会实施，取得了较好的效果。对秘书长做绩效考核，对整体团队做绩效考核，是组织管理模块的重要部分，但也比较专业，需要扎实的数据做支撑，很多基金会不具备开展秘书长绩效考核的条件。

在这里推荐一个简单易行又非常实用的方式，给秘书长做反馈。在我看来，理事会有责任每年给秘书长个人提供单独反馈。反馈不是对秘书长的考核，更不需要和奖惩挂钩，而就是真诚的讨论、反馈，帮助秘书长个人领导和管理能力的一到两个方面有所提升。

秘书长作为机构的首席执行官，其工作具有多样性、整体性的特点。理论上讲，秘书长的个人表现应该等同于组织的整体表现。组织整体表现好，就可以认为秘书长的表现优秀。

但是组织内有些工作常常只适合秘书长而不适合其他同事去做。这几项工作的好坏，常常从长远上影响机构的成效，从根基上影响组织的文化，因此理事会在给秘书长提供工作反馈的时候，要特别关注这些方面。

其一，经营管理理事会的能力。秘书长与理事会上的投入，与理事会的沟通，为理事会提供的信息，调动理事会的参与，支持理事会的决策，建立理事会与高管团队的信任等等。虽然经营管理理事会是理事长的重要职责，但秘书长是执行的枢纽，在其中扮演了非常重要的作用。

其二，培养团队尤其是高管团队的能力。秘书长绝不仅是个人业务能力超强，而是要建立一个强有力的团队。团队整体能力弱，是组织能力弱的表现。秘书长尤其是要注重高管团队的培养，TA 不能一个人，而是要带领一个高管团队，来领导和管理整个组织。这样才能增强组织的核心能力，也有助于组织稳定持续发展。

其三，战略管理的能力。秘书长必须知道机构应该做什么，这包括从长期上机构应该做什么，也就是参与愿景、使命、价值观的讨论；包括组织中期上应该做什么，也就是制定组织三年战略目标；组织近期应该做什么，也就是未来一年、半年的一到两项关键任务；然后还要能将组织的实际工作绩效与愿景、使命、价值观、组织目标、关键任务对照，找出差距，从而不断调整组织的战略。

其四，重要社会关系。有些基金会的秘书长需要投入精力去经营一些重要的资源关系，这些关系对于组织长期的合法性和经营环境与重大影响。

其五，个人管理风格和管理方式。秘书长在日常当中的一些不经意的、习以为常的管理做法，TA 自己可能觉得没有什么，但已经给同事和组织带来了不好的影响。这些习惯，可能包括开会讨论的方式，管理时间的方式，下班后和同事的相处，欣赏什么样的同事等等。

理事会给秘书长的反馈，但因为涉及到个人，也比较敏感，处理不好也可能造成不好的影响。在反馈的时候，有几条，提醒理事会们注意。

第一，突出重点，集中在一到两条关键事项即可。对人的观察和建议，会非常多，但是有些内容并不重要，只是属于个人特点，对工作不会产生很大的影响，有些内容可能比较重要，但从循序渐进的角度来讲，不属于优先事项，因此可以暂不提出。如果一个秘书长，能够在 2-3 年内，提升一个方面的关键能力，就非常优秀。所以，理事会对于秘书长的成长期待和反馈建议，最好能够耐心、循序渐进。

第二，注重反馈的公允性。反馈的内容，最好不是来自于某一个人的观点，最好能够收集多位理事的反馈，收集其他高管团队的反馈，对秘书长的工作和能力，做出较为妥当的判断之后，再反馈给秘书长比较重要。

第三，注重反馈的完整性。反馈，绝不仅是提意见，提缺点，提挑战，什么工作做得不好，也包括发现优势、什么工作做得好。提优势，肯定成绩，绝不仅仅是出于表扬

的目的，或者是为了提缺点所做的过渡，和秘书长确认 TA 的优势，对于 TA 发挥个人的优势，提升个人能力和组织成效同等的重要。

第四，不要伤害秘书长的自信和管理权威。反馈的目的为了促进秘书长的管理行为变化，而不是对秘书长做评判，更不要背后收集信息、背后打小报告，这其中的尺度一定要把握好。

第五，要注意反馈的双向性。不仅理事会给秘书长做反馈，而且征询秘书长对理事会的建议，TA 希望从理事会那里获得什么支持，希望理事会的哪 1 到 2 个方面做出改进，这些问题一定要问到，而且最好能够请秘书长提前所有准备。

世界上没有完美的人，也没有完美的管理者，这里提倡理事会给秘书长提建议，不是用一个理想的管理者模型来评价和反馈秘书长，督促秘书长朝着理想模型迈进。反馈工作有利于秘书长更好的认识自己，有些能力需要个人去突破，有些能力则可以通过团队搭配、组织架构的设计来改善。

第五章 建立监督机制

1 对整体的监督

理事会三大职能，把握战略方向，配置关键资源，建立监督机制。在这三大职能当中，建立监督机制最为基础，最不可或缺。

首先，监督是设立理事会的本义所在。基金会是一家公共机构，其资金为社会所有，其使命是创造社会价值，然而，基金会的工作团队，和我们所有人一样，都容易出现卸责以及自利行为。理事会就是代表捐赠人和受益人，对工作团队进行监督，确保基金会不发生利益侵占，不发生使命漂移，尽职尽责、努力工作。

其次，如果理事会不具有监督的权威，不能行使监督的权力，理事会的前两个职能也会严重受损。如果不能问责目标实现与否，设定战略目标就没有意义。如果不能评价组织发展得好坏，任命和解聘秘书长的权力也无从实施。

理事会要对整个组织负责，理事会要建立的是对整个组织的监督机制，而不是对组织某个人、某个方面的监督，监督的事项包含组织的众多方面，一般包括以下事项：

一、对组织战略的监督。包括组织是否走在既定战略方向上，是否实现了组织战略目标，组织能力是否增长，有无更好的通往愿景、使命的路径和方法等等。这方面的内容，在前面第二章中有所论述。

二、对重要人事的监督。包括理事会的构成、过程和绩效的评估，对秘书长等高管团队的管理行为和绩效的考核和反馈。这方面的内容，在第三、四章中有所论述。

三、对合规合法的监督。包括法律和财务两个方面的合规性的评估。基金会一般每年或者每两三年邀请外部专业法律和审计机构，对机构的内控进行管理评估，提交独立评估报告。这方面的监督看似很基础，但非常重要，经常能发现很多问题，也能提升组织的安全性。由于行业内已经有成熟的专业服务，基金会们意识也比较强，在这里我不做过多论述。

四、对伦理道德的监督。基金会日常工作当中有些事项，不仅有悖道德要求，产生伦理冲突，甚至会突破法律界限，比如资助双方之间的礼物往来，有偿服务，性骚扰、公益项目与商业利益之间的模糊地带等等。这些事项处理不好，常常会给组织带来声誉风险。这在本章的第二节中会有涉及。

理事会要建立对组织的整体的监督机制，需要建立多方位的信息渠道。常见的信息渠道有两种：

一、来自于秘书长（及高管团队）的信息渠道。为了便于理事会了解状况，秘书长要建立常规的信息报告机制，报告诸如业务、团队、财务、外部关系等方面的信息，信息报告频率最低为半年一次，更为紧密的报告可以到季度或月度。秘书长如遇到重大事项，还应单独报告。

二、理事会直接联系的信息渠道。秘书长提供的信息极为重要，但如果信息来源过于单一，就会出现信息被控制的情况，无法听到多元的声音，尤其是对秘书长不利的声音。有些信息渠道，应该由理事会直接联系，直接获取，比如机构财务审计，就应该由理事会（或监事）指定审计机构，审计报告也应直接提交给理事会。本章第三节即将提到的倾听合作伙伴、倾听员工对机构的反馈，大多可以归为此列。

对组织整体的监督，听上去好像内容很多，但大家不必望而却步。因为监督机制，并不是日常的业务运营，并不需要每天都进行。快速的、总结式的监督机制，如组织业务绩效的监测，可以是以季度、半年为单位的，而深入的、全面的监督机制，比如战略评估、组织评估、财务审计、倾听利益相关方反馈，常常是两到三年为周期的。这样的节奏，已经能起到较好的监督效果。

最后要特别说明的是，建立监督机制和建立信任关系，并不是一对矛盾关系。把不监督理解为信任，把监督理解为不信任，这种对立的想法是错误的。我们相信，理事会、秘书长以及工作团队都有主动性，但这绝不意味着放任不管不问。实际上，这样的一种心态和管理方式，对于人们之间建立信任没有帮助，甚至是有害的。真正的信任，建立在信息透明、频繁沟通以及良好运转的监督机制之上。那些一味信任、彻底放手、只有同意和表扬的关系，往往以信任的崩溃而告终。

对于一些新任的秘书长们，想提醒一句，如果理事会给你很大的空间，过问和监督得很少，我们不能简单地认为这是“信任”，从而忽视了对理事会信任关系的真正经营。我们最好能未雨绸缪，主动建立监督机制，主动汇报业务和组织绩效，主动开展组织财务和法律合规自检，主动收集不同相关者对组织的反馈，所有这些工作，既有利于双方建立信任关系，又是对自己的一项保护。

2 制定行为准则

当人们把爱心、慈善、公益、透明、公正等美好的字眼赋予基金会的时候，人们就对基金会提出了极高的道德要求。

道德是固着在基金会身上的特性。基金会只能小心的来维护公众的信任、预防可能的伤害，但无法消除人们用道德标准来审视基金会。无论基金会从业人员多么大声疾呼，我们就是一份普通的职业，都将无济于事。

基金会有很高的伦理风险，这和基金会的另外两个特性有关。

其一，基金会是利益敏感机构。

基金会的业务基本是资金、物资、服务的免费赠予，因此存在利益冲突的可能。

理事和工作人员可能利用职责之便，将利益输送给自己和直系亲属，包括个人、名下的公司、担任理事的非营利组织等。

理事和工作人员还可能收受礼物，发生有偿咨询、演讲、授课等行为，尤其是与被资助方之间的礼物和报酬，都可能影响基金会决策的公允性。

其二，基金会是权力敏感机构。

基金会经常与弱势群体打交道，基金会相关人员与服务对象之间，可能存在着经济上的优势，由于资助行为的发生，又发生工作关系上的优势。

权力上的不平等，不仅表现在基金会人员的态度是否谦逊，项目设计是否符合服务对象的需求等方面，如果对权力上的优越感不自知，没能加以注意的话，还可能造成实实在在的伤害，比如侵占项目创意、肖像权、著作权、隐私权等等。

基金会要有权力敏感性，并采取必要的底线管理。基金会人员，包括发起人、理事、监事、秘书长、工作团队，甚至被资助方、服务对象等，在基金会工作中以及彼此之间的关系上，实际上经常感受到已有的和潜在的利益和权力冲突，并希望基金会制定相应的行为准则和指南，以便有章可循。

理事会或者理事会当中的伦理委员会可以要求秘书处甚至亲自参与制定组织相关的行为准则。

基金会相关的行为准则非常多，有些内容还极其专业，有些基金会已经制定了相关准则，可供大家参考。

常见的行为准则内容包括：

1. 关联交易相关的准则；
2. 收受礼物和有偿服务的准则；

3. 防治性骚扰相关的准则；
4. 投资相关的准则；
5. 参加政治活动相关的准则；
6. 参加志愿服务的准则；
7. 面向儿童等服务人群相关准则；

除了这些内容性的准则外，还会有一些程序性的指引，比如：

1. 举报相关的指引；
2. 保密相关的指引；
3. 信息披露的指引；
4. 处理和处罚的条款等。

撰写行为准则并不难，难在相关人员能够认可和实施，让准则发挥作用，成为组织文化、组织习惯的一部分。

让纸面上的准则发挥作用，两个环节特别关键，一个是制定环节，一个是执行环节。

在制定环节，不建议把其它机构的行为准则一股脑的照抄过来，而是要在机构感受到需要的时候，正式研讨和制定相关准则。有的时候，是机构内有发生不当行为的苗头，有人发现、有人提出的时候，另一个是行业内发生不当行为，对机构产生警示的时候。此时启动制定制度，无论是借鉴他们的制度还是撰写自己的制度，团队在考察制度背后的原理、讨论制度在落地过程中的可行性以及对组织的适应性问题时，都会更加认真，讨论的也会更加充分。

只有经过认真思考和充分讨论的制度，才能得到大家的认可。准则讨论的过程，可能比准则内容本身还要重要的多。

在执行环节，当违反准则的行为发生时，组织要能够启动相关的程序。实施环节，一方面考验组织坚持准则的决心，每坚持一次，就会增强一份信心；另一方面是检验准则的可行性，有些准则条款可能比较理想化，无法应对现实中的复杂情况，此时需要修订准则条款。当然，条款修订要重新走一轮讨论和理事会审议流程。

中国民间基金会的历史还不够长，目前重视行为准则建设的基金会已经出现，但数量还不够多。一些基金会正在集中全部精力开拓业务、发展团队，一些基金会衡量道德风险较低，而制定及遵守某些行为准则，可能会增加运营成本，因此暂不考虑制定行为准则。这样的想法都是合理的。

但理事会在考虑组织建设的时候，千万不能忽略这一部分。不管哪家机构，也许现在不紧急不重要，但早晚都会重要，而我们希望它永远不要变得紧急。

3 倾听反馈的机制

平等参与一直是公益的重要文化，但是在基金会工作当中扎根却并不容易。

出资方和工作团队，存在权力和权威上的不对等，因此形成一种“我出钱，我做主”的决策文化。工作团队与被资助方之间，也很容易滑落成为“我出钱、你办事”的甲乙双方关系。

公益的价值链，出资方、秘书长、工作团队、被资助方、受益人群，实质上也是一条权力链。“上方”说话更多、说得“更对”。

权力关系具有很强的同构性。出资方怎么对待秘书长，秘书长就会怎么对待工作团队，工作团队就会怎么对待被资助方，被资助的社会组织就会怎么对待受益人群。

在自上而下权力链得到加强的同时，自下而上的信息链就会发生扭曲。赞美迎合的话，顺畅地传递上去，批评挑战的声音则很少提及。而且，越是重大的问题，越是根源性的挑战，越是针对个人的反馈，就越难被提出来。

这样很容易造成基金会的自我认知偏差，过高评价自己的工作，很难或者很慢才能发现自己的问题，基金会自我迭代的速度偏慢。更有甚者，有些基金会卡在一些外人明眼可见的问题上，而不能有所纠正，机构声誉已经受损，而机构上层管理者尚不能有所察觉。

这种现象在不同基金会身上，都有或轻或重的表现。我甚至怀疑，我们无法彻底改变它，而只能与之相处，小心地纠正和控制它的危害。

“软”的方式，是营造谦卑、平等的文化。尤其是通过出资方、秘书长的自我觉察，提升个人的修养和行为方式，并在组织内部建立平等沟通的学习型文化。这种方式无疑是值得提倡的，人们对优秀出资方、优秀基金会的赞美，往往就是谦卑。

“硬”的方式，是建立倾听反馈机制。基金会定期（每年或每两年），聘请第三方邀请“下方”对“上方”以及整个机构做反馈。

国内外的反馈实践，大概有三种。

第一种，员工反馈调查，非常适合调查员工满意度、员工赋能与参与、管理风格、团队沟通与协作、组织战略与资助行为、组织的效果与风险等等。当机构出现问题的时候，往往是机构内一部分同事（甚至不是秘书长）最早发现。员工反馈调查，提供了一个正式的渠道，让同事们把发现和建议表达出来。

第二种，被资助方反馈调查，非常适合调查被资助方对机构战略、机构能力、资助流程、资助关系、资助对被资助方和行业发展的贡献大小等方面的调查。套用商业的术语，被资助方其实是基金会的直接用户，基金会是通过与被资助方合作，提升被资助方

的能力来达成组织的目标。重视被资助方的反馈，类似于企业重视用户的反馈。基金会的被资助方们，是公益一线的实践者，而且常常有相关领域的意见领袖，听取他们的反馈，还经常能获得一些行业洞察。这和企业要做用户调查以获得商业洞察，也是同理的。

第三种，鼓励和支持被资助方听取最终受益人的反馈，非常适合调查受益人的需求、对项目设计、实施和效果的反馈，甚至从中获取如何解决问题的本土智慧。不仅基金会与被资助方之间存在权力关系，被资助方与目标受益人之间的权力关系，甚至有过之而无不及。有很多项目，是出于满足捐赠人的需求或者公益组织的愿望而设计出来的，而如果公益组织对目标受益群体了解很少，也很少听他们的反馈，公益项目的有效性就会大打折扣。

这三种类型的反馈，在国内都有所实践，然而并未被广泛采纳。

希望在不久的将来，基金会倾听员工的反馈，倾听合作伙伴的反馈，就如同基金会要做财务审计一样，成为理事会的固定动作。财务审计是对组织财务内控的系统检查，倾听员工和合作伙伴反馈，则是对组织战略、管理流程、组织文化的系统检查，都是组织体检，都是确保组织健康的重要方式。

而所谓形成机制，就是到了固定的时间，它就会被启动，不是根据人的意愿，根据需求相机而动。就如同财务审计一样，不是发觉财务有问题了，再进行财务审计，而是要在理事会换届的时候，理事长、秘书长更迭的时候，都要启动财务审计。

倾听反馈的机制，目的在于检查，在于预防，而不是治病，出问题的时候再预防，为时晚矣。

结语：理事会和秘书处是一个团队

很多基金会的治理方式，把理事会与秘书处处理成了泾渭分明的两条平行线。

- 你提案，我讨论；
- 你报告，我审批；
- 我决策，你执行；
- 你执行，我监督。

这样上下分层、界限分明的工作方式，秘书长们经常想什么？

- 如何争取到更大的行动空间？
- 如何提案才能更容易审批通过？
- 如果不通过，怎么迂回执行？
- 什么样的信息可以让理事会知道，什么样的信息可以先不让理事会知道？

这种方式，看到了理事会与秘书处的分工和差异，有一定道理，但没有看到他们的共同点，那就是理事会和秘书处是一个团队，都在为同一家组织工作，要为组织的目标、组织发展的需要，通力合作。

因此，理事会和秘书处就需要反复讨论，并尽力在以下方面达成共识：

一、目标共识：

- 组织的愿景、使命是什么，以便让大家对组织的长远目标有共同想象；
- 组织的价值观是什么，以便对组织做事的原则有共同约定；
- 组织未来三年的战略目标和关键任务是什么，以便大家对近期目标有着共同的优先排序；
- 组织绩效评价指标是什么，以便确定业绩评价与战略目标相吻合；

二、底线共识：

- 政府法律、法规有哪些底线要求，机构必须遵守；
- 行业、组织自身有哪些行为准则，机构需要遵守；
- 组织如何收集受益人、合作伙伴、员工的反馈，以增加自下而上收集多元信息的渠道；

三、职责分工

- 为了更好的实现组织目标，促进组织发展，考虑到组织的当前阶段和未来需要，理事会要承担起哪些职责；

- 秘书长及高管团队要承担起哪些职责。

如果把理事会和秘书处当做一个工作团队，组织治理方式，就会发生一系列变化：

- 理事会和秘书处的界限将被打破，理事会不一定死守着制定政策、审批报告，而是根据组织需要什么，就贡献什么。组织需要制定战略，理事可以参与制定战略；团队需要提升能力，理事可以提供辅导；组织需要梳理组织文化，理事会可以参与指定行为准则，如此等等。
- 理事会会议的形式也会发生变化。原来的会议，以流程为中心，主要是报告和审批。现在的理事会以问题和提案为中心，提出一个事关组织的重大问题，理事们充分发表意见，找到更好的理解角度和行动方案。
- 理事会与秘书处之间，单点的信息交流方式，将会被打破。理事会根据需要机制性与团队、合作伙伴、外部专家等交流对话，以便对组织的战略优先事项进行更好地判断。

根据前五章的论述，我们发现理事会对于基金会的发展，在一些关键事项上，有着不可替代的价值，这些价值是秘书长及其他高管们不便承担的，包括但不限于：

- 厘清发起人的初心；
- 制定组织的愿景、使命、价值观；
- 设置以及经营开发理事会；
- 聘用秘书长、向其授权，支持秘书长的成长；
- 建立可持续的资金模式；
- 经营高端社会资源和社会关系；
- 倾听利益相关方的反馈。

这些内容都是理事会的核心职责。

这样的工作安排，会不会增加理事会的工作量，理事们会不会觉得太辛苦？

毋庸置疑，这样的高度参与的理事会比审批式的理事会，需要投入更多的时间。但也不会达到难以承受的地步。一则，参与并不是承担全部工作的意思，很多工作可以由理事会牵头，由秘书处具体工作，二则，理事会由多人组成，大家彼此之间可以相互分担。

很多时候，很多理事渴望投入，他们不是嫌投入太多了，而且嫌投入太少了。基金会没有界定好理事的职责，不清楚组织需要什么，自己可以贡献什么，基金会没有提供清晰便利的渠道，方便理事们去参与和贡献。理事会是一个宝藏，需要理事长、秘书长们去有意识的挖掘。

理事会是基金会的最高决策机构，对机构负最终责任。如果基金会出现问题，根源往往都处在理事会身上。比如有的基金会长期战略不清，可能是因为理事会长期未能厘清并约束出资方的初心；有的基金会团队能力长期不见提高，可能是因为理事会不向秘

书长授权，因此秘书处团队难以得到锻炼；有的基金会遭遇到舆论危机，可能和理事会不够重视组织伦理建设有关。

因此提升基金会的管理，最根本的还是要从最高决策机构理事会入手。如果理事会承担起自身的职责，与秘书长及高管团队有更好的相互分工与相互支持，共同界定组织目标，共同界定组织底线，然后各自贡献自身的资源和能力，那么基金会的组织绩效，就有可能大幅提升。

参考文献

- BoardSource, Lead with Intent: BoardSource Index of Nonprofit Board Practices, 2017
- Marilyn Wyatt, A Handbook of NGO Governance, The Central and Eastern European Working Group on Nonprofit Governance, 2004
- John Carver, Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations, Wiley Publisher, 2006
- 约翰·卡弗、卡罗琳·奥里弗, 创造价值的董事会, 中华工商联合出版社, 当代中国出版社, 2005
- Richard Leblanc, The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, private and not-for-profit Board Members, Wiley Publisher, 2020
- 拉姆·查兰, 高效的董事会, 中信出版社, 2006
- Stoesz, Edgar, Doing Good Better: How to be an Effective Board Member of a Nonprofit Organization, 2015
- Adrian Cadbury, Corporate Governance and Chairmanship: A Personal View, Oxford University Press, 2002
- Russell Reynolds Associates, Different Is Better: Why Diversity Matters in the Boardroom, 2009
- BoardSource, The Board-Staff Partnership, <https://boardsource.org>
- 鲍勃·加勒特, 董事会绩效: 公司治理之路, 机械工业出版社, 2005
- 大卫·A·纳德勒, 建立更佳的董事会——有效治理的蓝图, 中国时代经济出版社, 2007
- Jeffrey A. Sonnenfeld, What Makes Great Boards Great, Harvard Business Review, 2002
- Barbara E. Taylor, Richard P. Chait, and Thomas P. Holland, The New Work of the Nonprofit Board, Harvard Business Review, 1996
- Open Road Alliance, Rockefeller Foundation, Arabella Advisors: Risk Management for Philanthropy: A toolkit, 2020
- FSG, GEO, Engaging Boards and Trustees in Strategic Learning: A Toolkit, 2009
- Center for effective philanthropy, Staff perception Report Evaluation Brief, 2015
- 洛克菲勒咨询顾问机构, 慈善框架理论, 2020
- 福特基金会治理资料; 福特基金会官方网站
- 何道峰, 守护公益价值观, 完善治理结构, 实现公益理想, 资助者圆桌论坛, 2020
- 彭艳妮, 秘书长与理事会如何高效共事, 资助者圆桌论坛, 2020

程 芬，治理宝典——基金会理事会工作手册，北京师范大学中国公益研究院，2017

资助者圆桌论坛，基金会为何以及如何听取资助伙伴反馈——以美国有效慈善中心伙伴反馈报告为例，2020

资助者圆桌论坛，理事会绩效——来自基金会秘书长的观察，2020

资助者圆桌论坛，基础设施对标案例：BoardSource 专注于非营利组织理事会治理，2019

资助者圆桌论坛，麦克阿瑟基金会行为准则资料汇编，2020

致谢

本报告是资助者圆桌论坛“基金会有效治理”项目的工作产出，该项目受到深圳市文和至雅公益基金会、招商局慈善基金会的慷慨资助，在此表示感谢。本文仅代表作者个人观点，不代表资助机构的官方立场。文责自负。

出品方：资助者圆桌论坛

资助者圆桌论坛，是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，成立于 2015 年，是中国资助机构的共学共创平台。我们的使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

资助方：深圳市文和至雅公益基金会

深圳市文和至雅公益基金会成立于 2019 年 6 月，基金会的定位是资助型基金会和行业支持机构，设立的宗旨是支持公益行业发展，发展教育事业，关注人类健康，促进社会和谐。基金会在公益行业支持、教育、医疗救助等领域开展资助。

资助方：招商局慈善基金会

招商局慈善基金会由招商局集团发起并持续捐资。我们希望以资助为专业手段，主张通过理性的思考、实事求是的态度、创新和可持续的做法，给人提供向上的阶梯，推动平等合作，建设更加富强、公正、美好的社会。

联系作者：

李志艳

zhiyan@cdr4impact.org

18611645023