



深圳市慈善事业联合会  
SHENZHEN CHARITY ALLIANCE

专刊

总第8期 2017年第6期

**编者按** 2017年12月15日，深圳市慈善事业联合会举办“第二期慈善大讲堂”活动，深圳国际公益学院教授、中国国际民间组织合作促进会名誉理事长、中国社会组织促进会副会长黄浩明教授担任主讲嘉宾，畅谈十九大精神与慈善事业发展的新时代、新征程。现将黄教授的演讲整理发表，以飨读者。

## 十九大精神开启：新时代·新慈善·新征程

黄浩明

尊敬的陈文清副局长、李罗力执行长，尊敬的各位朋友，下午好！特别高兴来到深圳市慈善事业联合会的慈善大讲堂，今天演讲的内容分为三部分：

第一部分，党的“十九大”精神开启新时代；

第二部分，新时代中新慈善的外部环境变迁；

第三部分，新时代中慈善组织开启新征程。

深圳是一个很有活力的地方，1986年的深圳是中国经济脉搏点，现在看来不是一个点，而是一条线。往前看就是立体维度，我们看到深圳将会变成香港、澳门、广东等粤港澳大湾区中的中心点。未来的深圳将变成国际化，工业化和现代化的世界级的慈善大都市。



## 一、党的“十九大”精神开启新时代

新时代和中国社会组织有什么关系，与在座每一个基金会、社会团体、社会服务机构（民非）有什么关系，我总结成为有九个关键词。

第一个关键词，**社会力量兴办教育**。中国的教育有了很大的进步，是否需要社会力量办学，中央提出要优先发展教育，这表明中国教育整体投入依然有不足的地方。我认为深圳未来具有竞争力靠的是科技和教育，中国未来能够在世界上具有竞争力靠的是教育和科技，这一点特别重要。公益慈善界的朋友需要有改变传统观念的思想，用更大的力量支持教育，推动中国劳动竞争力的提升，为中国科技进步添砖加瓦。

第二个关键词，**职业技能培训与结构性就业**。昨天中午我与德国著名培训师交流，我们讨论到德国的职业教育在世界排名第一，为什么德国的产品这么好，精密度这么高，其根本源于德国的职业教育。在座的公益慈善组织需要考虑未来如何培养更多的职业人才。深圳国际公益学院正在研究一个讨论科技与慈善的课题，根据中国基金会中心网的统计，中国大陆有 85 家科技类的慈善基金会，占 6310 家基金会总数的 1.34%，比例偏小。这说明社会的大环境需要转变，需要重视科技与慈善基金会的发展，需要重视职业教育人才的培养。

第三个关键词，**完善慈善事业制度**。民政部就像工厂的流水线一样，在进一步落实《慈善法》，制定出一系列的与慈善法相关的规章制度。例如慈善组织的增值保值、信息平台、信用体系、慈善信托、志愿者，国家还提出《志愿者服务条例》。昨天在北京参加 2017 年慈善热点分析，大家发现 2017 年大量跟慈善事业制度相关，慈善事业是向上、向善，关系到每位公民的切身利益。“十九大”强调以人民为中心，因此，慈善事业需要做到以人民为中心，确保人民的利益。

第四个关键词，**动员全社会力量扶贫**。最近国务院扶贫办和民政部联合发文以国务院扶贫领导小组的名义下发了《引导和动员社会组织参与脱贫攻坚的通知》，一方面表明中央和国务院重视社会组织参与国家的脱贫攻坚计

划，肯定了社会组织在国家扶贫工作中的作用和地位，另一方面，作为社会组织应当发挥优势，主动参与扶贫工作；中国扶贫基金会、中国国际民间组织合作促进会、爱德基金会等社会组织一直重视扶贫工作，在过去的 30 年扶贫工作中，作出了重要的贡献。因此，我们期待深圳的公益慈善组织需要重视参与国家的扶贫攻坚工作，为实现中央提出的 2020 年中国的脱贫目标作出贡献。

第五个关键词，**社会办医与健康生活**。社会办医表明中国的医疗资源的不平衡与医疗的投入不足，因此，社会组织应当看到这一机会，如何参与医疗体系的建立，如何在新的医疗体系中发挥作用？让更多的老百姓能够享受国家优质医疗的服务，需要使社会办医真正办出能让老百姓享受改革开放的成果，让国内最优秀的医生服务到每个老百姓。同时需要发挥社会组织的作用，倡导老百姓参与和践行新的健康生活方式，作为公益慈善组织，应当考虑创新公益产品，调动老百姓参与健康中国的行动中来，倡导更多的人拥有健康的生活、健康的身体、舒畅的心情和幸福的家庭。

第六个关键词，**共建共治共享社会治理格局**。中国的社会到了一个多元治理的新时代，政府需要考虑社会基层老百姓的真实情况。慈善组织的资金需要下沉到社区，需要考虑如何满足基层社区老百姓的需求，尤其是现代社区治理过程中，如何帮助社区实现利益相关方的共同治理，实现共赢的治理模式；尤其是如何支持建立社区基金会，调动社区成员作为主人翁参与社区治理，社区的事务由社区成员共同出谋划策，共同寻找问题，共同找到社区治理的解决方案，“十九大”提出社会组织如何在政府治理与居民自治之间找到一个良性互动的运营机制，提出了在社会治理格局中如何发挥社会组织作用。

第七个关键词，**志愿服务与社会责任**。志愿服务是一个社会文明进步的重要标志之一，根据 2016 年中国慈善蓝皮书报告，2016 年中国大陆志愿服务的总的社会价值达到了 495 亿人民币元，尽管这样的统计不完整，但是至少我们看到志愿服务在中国社会服务和经济建设中起到了一定的作用，但是其社会价值远远超过这样的结果；根据联合国安南秘书长就任期间提出了全



球契约的方面，以推动企业社会责任的运动，目前联合国提出社会责任的呼吁，而党的十九大又明确提出了社会责任的任务，因此，作为社会组织在员工的社会保障体系方面，需要考虑员工的基本保障，以确保员工有尊严和体面的工作环境和待遇。招聘的志愿者，需要与他们签订工作合同，以确保志愿者的基本权益。

第八个关键词，**社会组织参与环境治理体系**。1983年我在煤炭部工作，那时国家百废待兴，需要发展煤炭。一年生产6亿吨煤炭，大家知道2016年中国生产了多少煤炭吗？36.8亿吨，河北省、北京市、山西省能不被污染吗？山西省有2亿吨煤炭，接近30年之前中国年产量的三分之一。现在国家提出减排方案，每年减少0.9%的煤炭使用量，才能实现联合国巴黎签订的气候变化协议。作为慈善组织有责任有义务担当起参与气候变化的适应和应对行动。一方面倡导社会各界共同行动，另一方面，慈善组织可以直接行动，参与节能减排工作，为实现清洁生产，提出解决方案。

第九个关键词，**社会组织党建和发展党员**。十九大进一步明确了东西南北中，党领导一切的基本原则。作为全国已经达到75万个社会组织，中央特别重视党建工作，重视社会组织发展党员工作。如果社会组织中没有党员，上级党委需要配备党员指导员，与社会组织一起工作；如果社会组织有党员，不足3名党员，需要建立联合党支部；如果社会组织有三名以上党员，需要建立独立的党支部。问题是作为社会组织如何处理好党支部（党委、党总支）与理事会、秘书处和监事会之间的关系，如何发挥党支部的基层堡垒作用，确保社会组织在党的正确领导下，更好的为社会建设服务，为基层社区服务。

学习党的十九大报告精神，其实质需要理解如何建立新时代的社会治理体制，而社会治理体制的核心是党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障。中国社会到了一个法治中国的社会，12月4日宪法日提出法治中国。社会组织做每一件事要做到有法可依。档案、合同必须保存好，登记入帐。在座的慈善组织需要把合同分类、编号、保存，做纸质版、电子版或影印版。我当了19年的秘书长，深知合同的重要性，当然在社会治理中，社会组织本身要注意法治观念，如果有条件要聘请法律顾问，让律师帮忙看

合同。

如何提高社会治理水平，十九大报告中提出社会治理的目标就是社会化、法治化、专业化、智能化，我个人认为关键是专业化，如果社会治理不专业，将影响到其他三个方面。因此，慈善组织的领导人需要将组织的人才看作机构的财物，慈善组织的领导尽可能提高员工待遇，这里需要制定规则，需要参考民政部颁布的关于社会组织员工薪酬体系的指导意见。让员工能够有脸面、有尊严的生活，慈善组织的员工也需要有志愿精神，但作为慈善组织的理事会需要考虑解决员工实际困难，社会治理目标需要以人为本，包括保护公民的人身权、人格权、财产权，其核心是保护人民。社会组织不能让员工没有人格力量，社会组织本身要保护员工的利益和权益，包括员工的工资待遇、职称评定、职业规划、户口和社会保障体系等。这样才能够留住优秀人才，这样的慈善组织才可能实现可持续发展。

“十九大”提出社会治理的重要手段，加强社会治理服务体系建设，培育自尊自信、理性平和、积极向上的社会心态。心理服务不是一个人的问题，而是一个家庭、一个社区乃至整个社会的问题。公益组织有责任做这件事，这是“十九大”跟社会组织相关的方面。加强社区治理体系建设，推动社会治理重心向基层下移。社会组织不能高高在上，深圳在推动社区基金会的发展是非常成功的。

中央提出如何发挥社会组织的作用，实现政府治理、社会调节、居民自治的良性互动。自治、法治、德治，最近国家行政学院召开“十九大”座谈会，我谈到如何落地“三治”。中央提出居民自治，现在居民不是我们想象中的居民。我到广州三元里演讲，最近我在广州发现大源村，这个村子的当地居民只有 8000 人，外来人口保守估计是在 16 万到 20 万之间。我们社会组织如何进入社区，参与社区治理。中央提出实现良性互动，以后期待更多的慈善组织重点的公益项目更多的往社区治理方向倾斜，往基层倾斜，为老百姓服务。

中央提出很多系统的观点，当下的社会治理创新机制提出健全农村儿童、



妇女和老年人关爱服务体系。中国当今社会进入老年社会，前两天到北京安贞社区调研，十个人中有四个是老年人，占 40%。我回江苏老家，很少看到孩子，大部分是 70-90 岁的老年人。农村老年人是一个很大的问题，同时，农村的留守儿童、留守妇女是中国目前的难点。

发展残疾人事业，加强残疾康复服务。这是社区中很重要的一部分，残疾人士是弱势群体，深圳这方面在全国做得不错。促进农民工多渠道就业创业。社会组织如何跟社会需求结合起来。

倡导健康文明生活方式，将健康文明的生活方式作为实现健康中国战略的主体内容，对社会组织在建设健康中国的体系和过程中起到了重要的引领作用。最近我参加了一个体育基金会战略研究，体育基金会如何将有限的资金花在老百姓身上。健康中国的体系建立，包括倡导健康文明的生活方式，全民参与健康行动。目标是推动体育强国建设，而体育强国的内涵就是人人健康，身心健康。

总之，以上是我学习“十九大”报告的九点体会，其核心是以人民为中心，这是“十九大”报告的精神。社会组织需要参与融入新时代，比如精准扶贫、环境保护、社区治理、健康中国、党建工作等。这需要社会组织的领导人认真学习，深刻领会，共同努力，融入日常工作之中。

## 二、新时代中新慈善的外部环境变迁

中国新慈善的外部环境发生了哪些变化？前几天我到北京郊区平谷买桃子，没带现金，卖桃子的老太太说可以微信支付。中国的支付环境发生了变化，以前大家有信用卡是很光彩，现在我发现，使用信用卡的机会愈来愈少了，都是微信支付。

新慈善的特征是创新，其实质就是慈善组织如何创新。中国社会组织 2016 年吸纳就业人员 763 万人，接收社会捐赠 786.7 亿元，其中基金会为 625.5 亿元，占各类社会捐赠 79.5%。我们暂且不讨论数据，中国社会捐赠额的比例很大。考虑如何使用资金，而不是留在账户里。这是 2009-2016 年

社会组织发展的现状。仔细研究 2016 年《慈善法》和 1999 年中华人民共和国《公益事业捐赠法》的区别，说明中国慈善环境发生变化。1999 年版本仅仅局限于对捐赠财产用于公益事业；2016 年，不仅捐赠财产，而且包括提供服务，不要小看提供服务，社会组织成为服务体系的重要一环。

新慈善强调的不仅是钱，更重要的是人。服务是人与人之间关系的重要载体。1999-2016 年，将近 18 年时间，它说明中国社会服务的需求越来越大，社会组织作为社会服务的很重要的载体。1999 年，公益慈善对公益慈善范围的界定和 2016 年有很大的区别。1999 年谈到扶贫、科学、文化、卫生等，2016 年谈到扶老、救灾等。外国人提出关爱人和动物，世界动物协会的代表跟我说，我们并不是让大家都关爱动物，而是能否不虐待动物。我们到泰国骑大象、看大象表演就是虐待动物。各个国家对公益慈善的界定不一样，前两天在北京做了中西文化下不同点的慈善行业，英国和美国的公益慈善范畴比我们宽。2016 年的版本更为完善，提出了保护和改善生态环境，提出了救助自然灾害、公共卫生事件造成的灾害，慈善公益组织进入社区可以做很多预防灾难的事情。每次的大灾大难预防得好，可以少死很多人。前两天我跟国家安全总局的朋友交流，我们现在不注重预防，预防是软的，我们慈善组织应该做预防，哪怕印一点手册或者做宣传。预防事务可以扩大到很多范围，不光是灾难预防与救助，最近北京思诚朝阳门社区基金会做一个项目“公证进家庭、公证进社区”，现在中国的法律体系、公证体系非常复杂，此项目很受社区老百姓的欢迎。

现在介绍一下《慈善法》的实施状况，到目前为止，全国重新认定和登记慈善组织达到了 2442 家，信托备案 37 件，信托规模约 8.4 亿人民币元。慈善信托、慈善组织认定、网络捐助，这是《慈善法》带来的新变化。全国登记数量缓慢，最大的问题是财税的问题，一直没有得到比较好的解决。最近有专家学者在研究，在《慈善法》、《企业所得税法》、《个人所得税法》实施过程中，如何解决现有条件下慈善组织的免税、减税和税务管理工作，最重要的是促使慈善组织具有免税的普惠功能。

2016 年 4 月 28 日，全国人大常委通过了《境外 NGO 境内活动管理法》，



自从2017年1月1日开始实施，到2017年11月30日，已在境内设立的境外非政府组织代表机构共计280家，其中美国登记了68家，香港登记了56家，日本登记了39家，韩国登记了21家，德国登记了20家。从地区分布看，北京有99个，占三分之一；上海是66家，占四分之一；广东是15家，云南19家。在北京市登记的很少，多数是中央部委的。最开放的是上海，广东还得加油。现在广东排名第四，不如云南。境外NGO在这里登记越多，社会组织的资金也越来越多。

现在有《慈善法》和《境外NGO境内活动管理法》，还有公益慈善组织走向国际。参与国际人道主义救助，比如尼泊尔大地震等，中国社会组织首次集体行动，共同参与，在国际上有了比较好的反响。社会组织参与重大国际活动，去年G20在中国召开，其实G20在中国表面上是杭州政府领袖的高峰会，实际上在青岛、西安、上海、杭州、北京召开了青年人20、民间组织20、劳工20、妇女20、企业20、智库20等六种不同类型的分论坛，尤其是民间组织20，习近平总书记发贺电祝贺，并肯定了民间组织在参与全球治理中作用，也明确欢迎遵纪守法的境外非政府组织到中国参与经济建设和社会事务。

公益慈善组织在海外设立办事处，做得比较好的是中国扶贫基金会，他们在尼泊尔、缅甸获得了注册，在非洲的苏丹建立了中苏阿布欧舍医院，这个医院的建立受到了当地老百姓的好评。公益慈善组织在海外设立的海外运作比较成功的机构比较多，比如爱德基金会在瑞士日内瓦、埃塞俄比亚的斯亚贝巴和中国的香港均建立了办事处，这是公益组织走向世界很重要的标志。

新慈善跟我们想象的不一样，老太太用微信捐钱可以走向世界，这就是新的变化。中国慈善组织参与国际的案例，例如云南民促会刚开始他们想捐一台电视给缅甸200个乡村，捐到缅甸后发现缅甸农村没有电，他们的设计方案是重新修改，给每个村子一台发电机。发电机比电视贵很多，把发电机和电视装好，发现没有频道。云南民促会又协调缅甸政府，解决了两个频道，一个是缅甸语频道，另一个是中文频道。

中国民间组织国际交流促进会执行的光明行项目，也受到了受益国老百姓的欢迎。中医在世界各国的影响进步上升，例如，屠呦呦教授很有名气，尤其是在非洲，是中国的科研人员研制的青蒿素拯救了数百万非洲人。在非洲影响力最大的，一是坦赞铁路，二是中国医疗队。深圳慈善组织可以组织深圳比较好的医疗专家到非洲。中国民间组织“走出去”，最重要的是传播中国文化。

### 慈善组织发展的新特点：

**一是有法可依。**《境外 NGO 境内活动管理法》、《慈善法》和《民法》，《民法》中对捐助法人、非营利组织有明确的规定。这三个法对在座的慈善组织特别重要；

**二是政府支持。**政府购买服务，政府政策支持体系。去年我在国家行政学院讲课，全国各地的厅局长班。我举了上海的例子，上海马局长说上海政府购买服务达到 40 多亿，局长举手说现在达到了 80 亿。

**三是多元慈善。**企业履行社会责任、家族慈善。最近在研究 1000 名 20 亿以上资产的中国富豪，别看坐在旁边的朋友，穿着并不怎么样，说不定他有好几亿人民币元。不要以为有钱人就住五星级宾馆，他也可能住快捷酒店。我认识的香港慈善家施永青先生，他与中国民促会合作，建立了中国民促会施永青农村发展专项基金，自 2008 年至今，基金在近 20 个省份开展项目累计达 500 个，项目包括小额贷款、建桥修路、水利建设、文化教育、环保以及支持农民合作组织等众多类别，总支出达 1.88 亿元，其中小额信贷项目支出占 58.21%。他经常住宿在锦江之星、汉庭等快捷酒店。现在很多有钱人非常低调。

**四是大众慈善。**大众公益，人人慈善，人人公益。现在的众筹出现技术问题和不规范的问题，如套捐、诈捐。总的来说，我认为众筹平台是有作用的，大家不要发生问题就否定主体。我认为“互联网+”是公益组织很重要的内容。这是对你们的考验，它不仅在 99 公益日那天，也不仅在 95 公益周那一周，关键在平常，工夫在平常，工夫在每天。



总之，慈善组织需要遵守《慈善法》规定的各项要求，否则将会出现公众不信任的问题，进而产生信任危机。

### 三、新时代中慈善组织开启新征程

未来 10 年中国新慈善发展趋势，中国社会进入新时代、新慈善，那如何进入新征程？有三个征程是我们需要重点考虑的内容：

**第一、中国慈善组织要“走出去”。**慈善组织国际化之路是必然选择，慈善组织必将积极参与全球治理。

**第二、社会创新要满足社会需求。**社会创新要解决内部治理和外部监督。如果组织无法做好内部治理，如何满足需求。

**第三、人人慈善与解决社会问题。**社会问题是我们身边的每一个社会成员应该关注的，包括外来务工人员。

上述三项新征程是中国慈善组织在新时代新慈善条件下的主体内容。而实现三项新征程，个人认为关键是内部发展的驱动力，让每个员工真正成为这个组织发展的发动机，这个发动机不仅是秘书长、理事长，也是每个员工的。做慈善的人一定需要有慈悲之心，有博爱之心，只有慈悲和博爱才能够唤起更多的人，才能影响更多的人，加入到公益慈善队伍之中。

在实现新征程和创新未来的过程中，需要解决治理体系中的内在联系机制，首先研究创新内涵，其次需要考虑社会变迁，第三需要考虑治理内涵。从这三个维度找到解决社会问题的方案，你到社区召开居民座谈会，老百姓不会跟你讲理论，他跟我们提出解决问题的方案，例如：社区这个路上有个坑，请你帮忙填上。最近研究北京胡同停车问题，我们需要找到解决方案，在空闲的空间建立体车库，本来可以放 4 辆车，现在可以放 50 辆车。做慈善的人一定要有创新意识，要有举一反三的综合能力。

如何找到内在联系？这是一个技术问题，拥有规律意识是基础。例如：公益慈善组织在设计项目时如何实现由大变小或者由小变大；如何将大问题

分解成各个小问题，并且一个一个去解决；反之，如何将小问题联系成大问题，并且从宏观环境中去分析。设计公益慈善项目时，一定需要寻找到运作规律，比如自闭症问题，在全深圳、全广东省、全中国、全世界有多少自闭症患者，这就是由小变大。反之，如何由大变小？社会治理有国家治理、政府治理、社会治理、社区治理、家庭治理、组织治理。如何找到这个点，找到服务的对象。这个对象指的是公益慈善组织的服务人群，例如：精准扶贫就是找到真正的穷人。不要帮不太穷的人，别人会说你不精准。公益慈善组织对范围的确定、需求的分析需要科学和精确。

公益慈善组织需要做好每一件小事，如果小事做不好，我认为大事更做不好。例如：公益慈善组织起草的每一份报告，需要注意用词规范，数据准确，陈述清晰。在过去 19 年公益慈善组织的管理过程中，我不喜欢听的有很多词，比如约 52、近 100，所有人写报告尽量少用近多少、大约多少，50 个就是 50 个，49 个就是 49 个，98 个就是 98 个，不要写近 100。解决方法是以定量为主、定性为主，公益慈善组织在给政府、捐赠人、受益人写报告时，千万不要出现含糊的文字“近、约、大约、相当于”等词汇，这也是精准和科学认真的态度的具体表现。

规律意识，繁忙、烦恼、反思。我们要反思，能否静下来，不看手机 5 分钟。放下一切，寻找平和的心态。做社会组织的人一定要找到最平和的心态。实践证明，如何做到这一点并非易事，其关键就是如何选拔德才兼备的人才，从事慈善组织工作，需要德在先，才在后。当看到别人的才，没看到他无德，那就是你的最大失败。繁忙带来的问题是主体不清，重点不分，管理失调。

公益慈善组织需要研究烦恼背后的是什么，筹资、做项目、做管理，无论是烦恼还是繁忙，确定的工作目标不能过高，需要量力而行，客观上难以实现，需要建立在可行性研究的基础之上。例如：上次老杨说筹资 3000 万，他能够完成，但需要他筹资 1 亿，这个称之为勉为其难，不符合实际的决策，往往是缺乏可行性研究，缺乏科学决策，落实起来难度比较大。因此，公益慈善组织有时候不要把目标定得太大，需要量力而行。



烦恼背后是时间管理混乱，寻找规律偏向。做公益的人一定要有定力，必须做好时间管理。一个月开了很多无聊的会，还要陪吃陪喝，时间浪费了，效果也显而易见。公益慈善组织的时间管理特别重要，科学的寻找规律，设计公益项目一定需要找到规律，做好分类管理。哪些项目可持续，哪些项目一锤子买卖，哪些项目需要努力才能继续做下去。我们要做好分类，与捐赠人建立好一个常规的沟通机制，同时也需要加强个人情感方面的交流，例如：一张小小的电子生日卡，也真实的体现出您的细心和有心，同时，千万不能够送现金给捐赠人，否则捐赠人也会担忧您将捐赠的资金去送给您的利益相关者。

管理学研究表明：强调这个人能否真正放下烦恼？能否放空一切烦恼？能否解决具体问题？需要回到组织的成立时的初心，就是组织的使命是什么？公益慈善组织和项目的问题是什么，我们的目标是什么，我们的解决方案是什么。通常条件下，组织管理的高手是把风险变成机遇，如何把问题转化成目标，管理学中有三种思维，一是问题导向，二是目标导向，三是结构导向。这三种方案都可以用，不同机构、不同时段和不同机遇，使用方法和使用时机也不一样。我们需要研究三者之间的关系，我们需要研究公益组织的产品是什么，产品要分析，这个差别对政策、理论、实证有没有影响。有的人说做产品要延伸，我跟企业家聊天，产品上下游是什么，本质是什么。高人可以把一个产品做出三个产品，举一反三。公益组织的人要尽最大的可能，用最小的投入，形成最大的效益。三个E是我们公益组织常讲的经济性、效率性和效果性。做什么事需要想到让一个产品做出第二个产品，由副产品变成主产品，由新产品变成主产品。社会组织需要考虑现有产品的分类，能否变成副产品、新产品。如何扩大筹资、扩大规模、扩大服务人群、扩大受益人，等于扩大社会影响力。今天给大家的家庭作业是研究公益组织的主体产品是什么，会否产生副产品、新产品，会否扩大社会影响力，会否影响社会组织未来的筹资。

有了产品，要保证产品质量。在产品角度，我们要研究产品提升途径，卡耐基在《人性的弱点》一书中，里面谈到产品用户的需求特别重要，你设

计的产品，用户不用，这是一个问题。这个产品要与用户结合，如果这个产品不跟用户分析，共同研制，这个产品没市场。进行实践检验，1978年邓小平在《光明日报》发起了一次真理讨论的行动，提出实践是检验真理的唯一标准。因此公益慈善产品能否推广，是否可用，政府、受益人、捐赠人、社会是否满意，同样需要我们去通过实践，实践才是最好的老师。

用好专家，借力使力，借专家的语言和理论指导工作，借专家的思想为项目设计、项目创新开辟更新、更广阔的途径。专家的力量很强大，但有的专家也不怎么样。不能全信专家的，他说的在这个组织管用，在那个组织不管用。专家的话，听有用的那部分，储备目前没用的，但是未来未必没有用。

变迁和方案或者变迁和预案。一个社会组织要有预案，不预则不成，做什么事都要留点空间和退路。做公益的人一定是宽容、包容的，人家做错了，不要当众人说别人不好，需要给别人留面子。在社会变迁的时代，如何找到解决方案，是这个时代的呼喊，是这个时代的新慈善特征带来新挑战，公益慈善组织如何在变迁的环境中成长，如何在外界变化的环境中发展，就是公益慈善组织能否遵纪守法，能否应对各种新的挑战。

如何解决内部管理的不确定性和流程控制？第一是团队建设。人是互补的，为什么夫妻会吵架，男性和女性考虑问题的角度不一样，女性语言能力很强，右脑发达。男女搭配，干活不累。第二是程序规范。程序是监督的基础，公益慈善组织公布任何代表组织的新闻、报告，都要有人监督、审核、签字，不能够得过且过，侥幸心理要不得，监督工作的结果需要与员工的绩效考核结合起来；第三是咨询诊断。公益慈善组织需要诊断出组织发展过程中的难点，诊断出痛点，在内部控制过程中，有的主管未必懂，公益慈善组织可以通过咨询使组织避免问题的出现；第四是不断学习。建立学习型社会，要有反思和批评精神。质量控制是公益组织品牌走向世界、走向全国、走向社区、走向家庭、走向老百姓的很重要的一点，从内到外，从外到内。你的组织有没有流程控制、持续控制、质量控制，反之，公益慈善组织必将因为一件小小的错误，而导致巨大的损失。



建立模型管理体系，确保流程控制。公益慈善组织每一个项目需要解决实际问题、确立的课题切实可行；从不同的假设开始，由抽象逐步简化成不同的可以衡量的指标。公益慈善组织不能够好大喜功，讲我能够解决 14 亿人民吃饭问题，其实若能解决 14 个人就不错了；逻辑框架的设计是关系变量选定，同时考虑不同的变量类型、如何简化变量、如何实现变量精确；当然模型的求解是需要借助不同的软件和编程，通过软件、计算机的辅助设计帮助你找到解决模型和方法；事实上，科学的分析、稳定性的测定、灵敏度确立和误差范围的选定等等，上述因素都是确保产品质量的关键，有内外控制结合，一定能够控制体系的完整和科学；实践的检验往往是比较困难，因为公益慈善组织项目的假设如果不符合实际，如果不能够解决问题，这就证明流程管理还是出现了误区或者盲区。因此，项目试验过程显得尤为重要，这需要找 2-3 家单位帮助你做试验。或者开展预调查、预调查再进行预分析，项目管理的模型化是公益慈善组织专业化的重要指标之一，公益慈善组织需要形成用数量管理、流量管理、内部控制、外部控制等科学方法解决核心问题。

关于对创新的理解，重点是找到我们组织的创新点和不可创新点。创新包括理论创新、应用创新和方法创新。公益组织最重要的是方法的创新，很多创新可以事半功倍。创新对于范式、假设、概念、研究方法、科学方法、价值观等范畴需要作出进一步探索，在环境变化的过程中寻找规律，在有规律的思维下创新。

中国社会组织进入社会变迁的新时代，包括多元化、专业化、网络化、平民化、信息化和全球化。“六化”跟公益慈善组织有重要的关联关系，我认为社会组织发展最重要的是专业化，专业化是核心。创新的动力是改革意识、危机意识、竞争意识、专业意识、问责意识和应变意识。六个意识中的核心是竞争意识，产品有生存之道，可持续发展，不可以没有竞争力。创新的主要表现包括理念创新、机制创新、体制创新、治理创新、筹资创新和管理创新，最重要的是理念创新。只有改变了你的理念，才可以使机制、体制、治理、项目和管理有创新。深圳市慈善事业联合会举办“慈善大讲堂”是为

了改变你们的理念，寻找社会需求，满足老百姓需求，创新公益项目，推动《慈善法》落地。

社会组织创新面临的主要障碍包括观念滞后、政府垄断、政策影响、管理机制、人力资源和公益市场。六大障碍中的核心是管理机制和人力资源，我认为人力资源最关键。人力资源是主体，管理机制是关键，核心是人力资源起作用。

关于慈善组织新征程的对策和思考，一是外部环境，一般来讲，一个慈善组织无法改变外部环境，但是公益慈善组织可以影响它、倡导它、推动它。政治环境和政策落实推动外部环境的改变，政府是《宪法》给它的授权；二是管理机制的变革，法律环境的变化。公益慈善组织要学法、普法、懂法、用法，法治中国社会环境中要遵纪守法；三是社会支持体系完善，公益慈善组织需要建立新型合作伙伴关系，正确处理好与政府、企业、捐赠人、受益人、大学、媒体等利益相关者的关系。例如：与媒体建立合作关系，需要正确面对，通常讲成也媒体，败也媒体，因为媒体的两面性。例如：媒体的监督也促使很多慈善组织一夜之间筹资下降 30%。

### **建立内驱动力创新机制：**

**一是专业人才培养和进入。**人力资源的作用太重要了，无论是慈善组织、公益组织，还是基金会、社会团体，人的因素永远是第一位的；

**二是民主运营机制的形成。**尤其是当秘书长的，千万不要对员工发火。需要对员工宽容一点，即使犯了一个错误，也需要允许员工有试错的机会；

**三是治理结构的改变。**研究理事会，理事不理事，监事不监督，都是普遍的现象。我称之为双循环治理体系，传统是理事会治理导向，现在是双向，监督也起着重要的作用，监督是保护机制，也会形成监督为导向的治理规则；

**四是奖惩分明的作用。**公益慈善组织一般不能发奖金，奖惩分为精神奖和物质奖，可以增加工资就增加工资，一定要讲规则和绩效考核。民政部发文关于社会组织员工工资参考管理办法，其中包括绩效工资。各位需要把国



家政策用到位，在不违反法律情况下，提高员工的薪酬。

**五是规范财务管理。**公益慈善组织规范财务管理体系，包括制定公益慈善组织的财务预算，决算的基本流程，制定相应的财务管理制度，大到公益慈善组织增值和保值，小到每一笔资金的支出，都需要先有制度，然后按照制度执行。其中需要专业会计师、审计师等人士的监督和把控，尤为重要。

**六是透明、开放和问责管理运作。**透明管理公益慈善组织已经成为新时代、新慈善和新征程中的核心问题，因此，必要的信息公开机制是实现透明机制的关键。而公益慈善组织的开放又是促使组织的规范化、现代化和专业化的重要的外部监督力量。而问责管理运作是公益慈善组织可持续发展的风向标，也是公益慈善组织未来需要考量的关键内容之一。

总之，新时代、新慈善和新征程是中国慈善组织发展的最佳机会，因此，公益慈善组织的未来一定是中国社会治理的重要力量，同时也是中国文明进步的重要指标之一。展望未来，我们有信心，在十九大报告精神鼓舞下，在未来中国和谐社会建设中，公益慈善组织必将发挥更大的作用。

今天的演讲到此结束，谢谢大家！



深圳市慈善事业联合会  
SHENZHEN CHARITY ALLIANCE

地址：中国深圳市罗湖区银湖路金湖一街 CDI 大厦 4 楼  
Add.: 4F, CDI Mansion, Jin Hu St. 1st, Yinhu Rd., Luohu District, Shenzhen.  
邮编 PC : 518029 电话 Tel. : 0755-82470932  
电邮 E-mail: scl@szscl.org 网址 Website: <http://www.szscl.org/>