

# 打造卓有成效的现代公益领导人

上海明日公益事业发展中心 王川

2017年2月1日

据统计，2014年民政局直接接受的捐款为795542.9万元，间接接受的捐款为21519.1万元，此外还有衣物与其他物资的捐赠，社会捐赠合计较于2013年有5.5%的增长。可见，公益对于中国社会不再是一个舶来品，越来越多的人开始关注中国公益的发展，但是不可否认的是，中国公益的发展也刚刚起步，但也正是在这样一个脆弱的阶段，类似郭美美事件频发让原本就脆弱的公众信任变得更经不起推敲；而在结束不久的99公益日中，人们不难发现赚人眼泪式的公益项目似乎不再像过去一样那么吸引人眼球，那么不禁让人发问，到底什么样的公益才是“好”的公益？

对此，明日公益有着独特的见解。面对日渐成熟的公益环境，明日公益认为成为卓有成效的公益领导人必须具有现代性，即自发对某一社会问题有所思考并有所行动，明日并不否认推己及人的传统公益模式，但是在社会关系越来越复杂的现代社会，公益作为解决社会问题的重要方式之一，优秀的公益领导人必须具有大格局的视野，从更专业的方法来解决社会问题，并促进社会发展，而这主要分为四个维度，分别是使命清晰、执行有力、财务透明与传播有效。这也是明日公益甄选伙伴的重要标准。

## 一、使命清晰

使命作为机构成立所要达成的最终目标，明日公益希望作为明日伙伴能够具备一个明确、可操作的使命，并且得到各个利益相关者的支持，即要求明日伙伴使命清晰，而这也是作为衡量卓有成效的最重要的标准。使命清晰主要是从两个维度来考察，分别是个人和机构。

### ● 个人使命

使命清晰首先是从公益领导人的个人使命出发的，公益领导人自身因为何种契机从而对某类社会问题产生了关注，对于整个机构的使命都是具有决定性影响的，明日公益更青睐于心怀天下，理性思考的公益人，而非止于对于自我内心情怀的回应，固然公益情怀是公益人不可或缺的内心追求，但是缺少对现实的理性思考容易导致公益人陷入自我满足的怪圈之中。

### ● 机构使命

使命清晰不仅限于个人使命的明确，机构使命更应准确并具有可操作性。而这又可以从两个指标进行衡量，分别是项目以及利益相关方的认可。从项目的角

度来看，项目的设计是否呼应使命是评判使命清晰与否的核心要素，因为务实的实践才是真正达成使命的唯一有效手段；而从利益相关方的认可角度来看，明日公益认为作为一个使命清晰的公益组织，他的捐赠方、理事会、团队、志愿者等利益相关方也能够支持机构使命，其中捐赠方作为资源的提供者只有在支持组织的使命的前提下，组织的实务发展才不会收到经济方面的斜坡；而理事会以及团队对于机构使命应不仅仅是支持的态度，而更是一种高度认同，只有心怀同一个目标的团队才能没有分歧地共同推进项目，并制定未来发展战略；而志愿者作为项目实行的有生力量，只有对于使命的认同，才是其志愿服务的根本动力。

## 二、执行有力

在明确使命之后，如何执行就成为了公益机构最为关键的问题，公益事业的建设效率以及效果都受到执行情况直接影响，明日公益希望明日伙伴在使命清晰的前提，能够实现执行有力，即具有实现使命的明确路径和工作方法，并实现可验证的具体成果。而这主要从三个维度进行考察。

### ● 项目

项目的推行与使命的实现相互影响，因此项目的有效性至关重要。而验证公益机构项目有效的最佳方式即由公益机构自证有效性，明日公益希望明日伙伴能够自行设计一个针对本机构运行项目的评估体系，该体系需包含对以下各项的评估结果：

1.服务对象的变化：在项目推行后，针对人群与他之前相比发生哪方面的转变与转变程度，反映了其执行效果。

2.服务成本：资源分配作为衡量有效性的重要指标，服务单个对象的成本、项目其他成本等的设计都必须明确并且具有合理性。

3.服务内容：服务内容是项目的核心，项目内容的形式与设计应该有助于使命的达成，因此应重视项目内容与使命的一致性。

4.持续时间：项目的周期以及未来发展的时间规划都是考察项目实践可持续性的重要方面，从其放弃或坚持的原因可以看出该机构是否有真实的意愿执行相关项目，从而进一步考察其使命是否清晰。

5.服务对象的需求：项目的产出与服务对象需求的匹配度代表了该项目实现使命过程中的有效性。

除了设计一个自我评估体系，公益机构也可以提供一份目标清晰（以S.M.A.R.T.为衡量指标）的计划书（需与机构使命自洽），清晰阐述年度要实现的3个（或以上）发展目标，包括项目执行计划、机构发展计划和风险评估，计划书须附有相关方（理事会与团队）的可验证的反馈，以证明得到认可。

- 团队

团队的构成对于一个机构能否高效地推行实务以及可持续发展是有决定性影响。从发展层面来看，团队的架构建设是十分重要的，理事会作为机构的战略管理层，不仅仅应该设立并且应该发挥其作用，理事会应定期举行会议并对机构的下一步发展给出战略规划，并对重大事项进行决策；而从执行层面来看，团队在发展中应该具有稳定性、扩张性与成长性。稳定性是团队健康发展的前提，如果团队成员流动过分频繁，不利于团队文化的建设。而扩张性则体现了团队发展的趋势，为了满足越来越多的需求，团队必然是不断扩张的，如果没有这一趋势，则从另一面印证了机构在执行有力方面存在一定问题。成长性既是有机构方面的，也有团队成员的，在建设公益事业的进程中，伴随着不断解决问题的过程，机构和个人的能力都应该得到一定锻炼，共同成长；而从管理层面来看，团队应该形成一套行之有效、高效稳定的管理模式，有利于团队的制度化。

- 个人

作为具有现代性的公益领导人，明日公益认为对于机构领导者个人而言，在自我管理和学习两方面，都应该有出色的表现。公益领导人作为公益机构的核心人物，在机构成长的同时，面对越来越多的挑战和机遇，公益领导人个人也应该有所成长。从自我管理的层面来看，明确自身使命，理性思考社会问题，才能真正带领公益组织在现代性的路上越走越好；而从学习方面来看，随着公益领域不断发展，越来越多的问题显现出来，但同时这也是跳跃式发展的契机，公益领导人只有通过不断学习，才能在这个越来越现代化的领域内，找到发展的机遇。

### 三、财务透明

公益机构的资金绝大部分来自于社会捐赠，因此做到财务透明是公益机构的基本，这既是对捐赠人的责任，亦是督促自我健康发展的必要手段。明日公益希望明日伙伴在财务方面做到自证清白，定期向公众进行财务信息披露，并且在这个过程中提高财务管理智慧。

- 信息披露

制作财务报告并向公众披露是公开透明原则的基本要求，从项目到日常运营的每笔收入与支出都必须经得起公众审视，这既是向捐赠人负责，同时也是对自我的监督，资金的分配也是体现使命清晰与否的一个重要指标，并且财务透明也能提高机构的传播性，建立机构品牌。因此，作为卓有成效的现代公益领导人，做到财务报告公开透明是毋庸置疑的，而同时明日公益作为自律吧的成员之一，我们鼓励伙伴加入自律吧，通过 GTI 指数，对自我财务透明程度进行打分，从而不断鞭策自我成长。

- 财务管理智慧

虽然公益机构不同于商业机构，但是明日公益认为现代公益在财务方面却十分需要商业智慧，虽然在现阶段，中国公益尚且处于一个起步阶段，商业机构的引入暂时处于构想阶段，但是提升财务管理知识对于机构的自我发展是必需的，通过总结过去的经验，并且基于现时的财务报告，才能为机构的未来发展制定合理的计划，因此提升财务管理智慧也是现代公益的必修课。

#### 四、传播有效

虽然好的项目往往自带传播效果，但是公益机构不能仅仅依靠口碑相传来扩大自机构的影响力，这往往掩盖了好项目的真正魅力，因此要成为卓有成效的现代公益领导人所要达到的重要标准之一就是必须实现传播有效，在项目传播、理念传播乃至品牌建设上都必须有所建树。

- 项目传播

公益机构因实践使命而成立，其推行的每一个项目必然也贯彻其使命，因此不同的项目必然针对不同的公众群体，那么在传播上，覆盖群体必然要与服务对象具有相关性。比如孤老社区服务的宣传对象一定是孤老或者其子女或者社区，如果宣传覆盖群众不经过筛选，那么既浪费时间金钱，宣传效果也会被削弱。

- 理念传播

与项目传播不同，公益机构的理念传播应该是面向公众的。每个公益领导人在实践自我的公益理念时必然是怀抱一种情怀的，也正是这种情怀是最能打动公众的，通过宣传情怀感动公众，才会有更多的人来关注相关的公益理念，了解机构使命，从而有助于机构的发展，扩大社会影响力。

- 品牌建设

品牌建设是公益传播的最终目标，明日公益希望在打造卓有成效的现代公益领导人的同时，公益领导人可以围绕着自身使命成功打造出属于自己的公益品牌，形成有特色的公益生态圈。

打造卓有成效的现代公益领导人是明日公益所为之奋斗的目标，也是明日公益针对中国公益现状所给出的答卷。面对未知的结果，既是挑战也是机遇，明日公益将贯彻自己的理念，与明日伙伴携手互助，共同成长。