

益言堂

推动社会组织规范高效参与公益慈善资源整合的路径思考

“

公益慈善事业是中国特色社会主义事业的重要组成部分。2026年政府工作报告在“维护国家安全和社会稳定”部分明确要求“完善社会治理体系,引导支持社会组织、人道救助、志愿服务、公益慈善等健康发展”。当前,正值“十五五”规划开局之年,报告将公益慈善定位为“满足人民美好生活需要的重要产业”,这为社会组织在新阶段规范整合与高效运用慈善资源提供了清晰的战略指引。

■ 卫萌萌 邓履英

社会组织作为公益慈善事业的实践主体和连接社会爱心资源与基层民生需求的关键纽带,在服务“一老一小”、扶危济困、应急救援、助力乡村振兴和促进共同富裕等方面发挥着不可替代的作用。然而,迈向高质量发展的新阶段,社会组织在慈善资源汇聚、对接、配置与转化全链条中,仍面临渠道壁垒、供需错配、能力短板与监管弱化等现实挑战,制约了其公益效能与社会价值的充分释放。本文旨在剖析这些深层挑战,并就推动社会组织更规范、更高效地整合运用慈善资源,提出路径思考。

社会组织参与公益慈善资源整合面临的现实挑战

一、资源对接渠道不畅,常态化联动机制缺失

资源对接渠道不畅、常态化联动机制缺失,是当前制约社会组织有效获取和整合公益慈善资源的首要瓶颈。

一是供需对接平台建设滞后,信息壁垒突出。我国公益慈善资源存在明显的结构性失衡,大量资源集中于少数公募基金会、大型慈善组织和企业,而直接服务基层、数量庞大的中小型社会组织却面临“找不到好项目,有好项目的找不到资源”。

二是社会组织公信力与专业能力不足,信任基础薄弱。捐赠方在选择合作伙伴时,普遍将组织的公信力、项目运营能力和品牌影响

力作为核心考量。然而,一些基层中小组织成立时间短、项目积累少、内部治理不规范、财务透明度不高,难以快速建立信任。部分组织甚至因信息不透明、运作不规范加剧了行业整体的信任危机。

三是政策激励与行业支持体系不健全。当前,针对社会组织参与资源整合的激励政策多为原则性规定,落地细则不足,且存在“重监管、轻培育”的倾向。许多中小组织在争取政府购买服务时,因资质、规模等门槛被排除在外。同时,能够发挥资源统筹、能力培育作用的枢纽型、支持型社会组织培育不足,行业内部缺乏有效的资源链接和专业赋能体系。

二、供需适配性不足,资源转化与民生需求错位

即便社会组织成功链接到慈善资源,在落地转化环节仍普遍面临供给与需求“两张皮”的困境。

一是资源定向约束与多元需求有矛盾。大量慈善捐赠,尤其是企业大额捐赠,往往附带明确的帮扶对象、使用范围和场景等刚性约束。然而,基层社会的需求是复杂、多元且动态变化的。社会组织受协议所限,缺乏灵活调配资源的空间,慈善资源的精准滴灌效应大打折扣。

二是资源供给类型与服务需求不匹配。当前,社会捐赠仍以资金和实物等“硬资源”为主。而现代民生服务,尤其是“一老一小”、社区治理、精神关爱等领域,不仅需要物资,更亟需稳定的专业人力、技术、运营经费及长期陪伴服务等“软资源”支撑。许多社会组织缺乏将捐赠物资转化为可持续专业服

务的能力。

三是资源供给总量与服务需求有缺口。随着我国民生保障向普惠性、发展型拓展,公益慈善的服务对象与内容不断扩展。然而,慈善资源总量相对有限,有限的资源在庞大的需求面前捉襟见肘,社会组织难以实现服务的全域覆盖。

三、专业能力不足,资源运营与服务质效难兼顾

在资源获取与初步对接之后,社会组织普遍面临更深层次挑战,即如何将资源高效转化为高质量的服务成果。

第一,资源使用条款僵化,限制服务的灵活性与创新空间。部分捐赠方在协议中设置了严格的资金使用范围、报销流程和绩效考核指标,导致社会组织难以根据实际反馈进行动态优化,易造成资源使用效率低下,束缚服务创新。

第二,内部治理与专业能力薄弱,导致“资源”与“服务”脱节。许多社会组织,尤其是基层中小型组织,内部治理结构不完善。更关键的是,行业缺乏兼具公益理念、资源管理和专业服务技能的复合型人才。这导致项目设计与管理能力不足,易陷入“重投放、轻运营”的模式,造成资源未能转化为可持续的社会效益。

第三,行业标准化与知识沉淀不足,高质量运营模式难以复制推广。我国公益慈善领域处于从“高速增长”向“高质量发展”转型的探索期,行业内尚未形成一套关于资源整合、项目设计、成效评估的成熟方法论和可复制的标准化操作模型。

四、监管体系不完善,制约服务精准性与行业公信力

监管机制不完善与服务导向的偏差影响了公益服务的精准度,也制约了行业公信力。

第一,全流程监管机制缺位,存在“重拨付、轻管理”的普遍现象。当前,许多捐赠方,特别是企业和公众捐赠的监督多停留在“票据核销”和“结项报告”层面,缺乏常态化的跟踪与中期评估。监管内容往往侧重于财务合规与活动产出,而对服务是否真正回应了最紧迫

需求等结果指标关注不足。

第二,绩效评估导向存在偏差,诱发“功利化”服务倾向。在资源竞争压力下,部分社会组织为迎合“短、平、快”出成果的期望,倾向于选择“易出成效、易量化、易宣传”的服务对象和项目。这种“挑肥拣瘦”的行为,导致公益资源并未流向最需要、最困难的群体,背离了慈善初衷。

推动社会组织规范高效参与公益慈善资源整合的优化路径

一、健全对接机制,构建常态化资源整合平台

破解资源对接壁垒,需构建政府引导、行业协同、社会参与的常态化资源整合体系。

第一,搭建区域性、枢纽型资源对接平台。建议由民政部门牵头,整合慈善组织、基金会、企业及社区资源,建设区域性公益慈善资源对接服务平台,定期发布供需“两张清单”,实现资源与项目的精准匹配。同时,大力培育和发展枢纽型、支持型社会组织,为中小型组织提供项目对接与专业支持。

第二,推动社会组织以专业能力与公信力赢得资源。社会组织应聚焦主业,健全内部治理,规范项目管理、财务公开与成效评估体系,提升服务的专业化、规范化水平。通过打造可持续、可评估的品牌项目,建立长期稳定的资源合作关系。

第三,完善激励性与规范性相结合的政策环境。建议进一步明确社会组织的法律主体地位,出台细化扶持政策。对积极参与基层服务、成效显著的社会组织,给予税收优惠、运营补贴等激励。同时,健全捐赠合作指引与评估标准,促进资源对接的规范化、透明化。

二、聚焦精准匹配,建立以需求为导向的资源适配体系

破解供需错配,关键在于推动慈善资源供给逻辑从“捐赠方主导”转向“需求方驱动”。

第一,动态化的民生需求识别与评估机制。发挥社会组织扎根基层的优势,建立科学的需求评估与排序方法。社会组织应与社区、社

区等建立联动排查机制,对服务区域内群众的困难类型、紧急程度、服务需求进行精准摸排与分级分类,形成并动态更新“民生需求清单”,为资源投放提供精准依据。

第二,担任专业“翻译”与“适配者”,促进资源柔性供给。社会组织应主动在捐赠方与受助方之间搭建沟通桥梁。一方面,将“需求清单”转化为捐赠方易于理解的公益项目提案,引导其设立更具弹性、更贴近实际的捐赠方案;另一方面,提升资源转化能力,在遵守协议的前提下,将“硬资源”有效转化为专业服务。

第三,拓展多元筹资渠道,扩大有效资源供给。在精准把握需求的基础上,社会组织应积极创新筹款方式。重点引导资源投向需求迫切但供给不足的领域,如“一老一小”照护、精神障碍社区康复等,有效扩大资源总量,弥补民生服务短板。

三、强化能力建设,构建标准化可持续的资源整合运营模式

破解资源使用效能不足的问题,关键在于通过系统性的能力建设,推动社会组织从简单的“资源分发者”向专业的“服务运营者”和“价值创造者”转变。

第一,推动协同规划,增强资源调配的适应性。建立社会组织、捐赠方与社区之间的常态化协同机制。在项目设计阶段,应基于精准需求评估,共同制定资源配置方案,并协商确定资源使用的合理弹性空间。在项目执行中,建立定期沟通与评估机制,允许根据实际情况在合规框架内对资源进行动态微调。

第二,建立标准化操作模型,提升服务与资源的融合度。建议由行业枢纽组织牵头,联合优秀实践者,共同研发并推广公益慈善资源整合的标准化操作流程与工具包。通过推广此类覆盖全周期的模型,帮助广大社会组织快速建立规范、专业的运营框架,打破“资源”与“深度服务”脱节的困局。

第三,加强专业人才培养,夯实组织可持续发展根基。应构建“引进+培养”相结合的人才体系。一方面,完善公益行业薪酬与职业

发展保障,吸引跨界专业人才;另一方面,建立分层、分类的常态化培训与督导体系,重点培养兼具公益理念、资源管理、项目运营和专业服务技能的复合型人才。

四、完善监管体系,夯实社会组织公信力建设根基

破解监管缺位与服务不精准的核心,在于构建全流程、多维度的监管评估体系与社会组织自律机制。

第一,构建全流程、多维度的监管评估体系。捐赠方要转变“重捐赠、轻监管”的理念,建立资源使用全流程监管机制,进行全程跟踪、动态监管;同时,建立科学的服务成效评估体系,不仅关注服务的最终成效,更要考核服务对象的精准度、需求回应的针对性,引导社会组织聚焦真正的困境群体与深层需求。

第二,强化社会组织的信息公开与内部自律。社会组织要建立完善的信息公开机制,主动向社会公开资源使用情况、财务收支、服务进展与成效,确保公益慈善资源在阳光下运行。同时,要完善内部治理结构,建立健全合规管理、财务管理和风险防控的内部制度。

第三,健全社会组织行业信用体系。由民政部门牵头,联合行业协会建立社会组织信用评价机制,将资源使用规范度、服务精准度、群众满意度等纳入信用评价指标。对信用等级高的社会组织给予资源倾斜,对存在违规运营、资源滥用等行为的组织纳入失信名单并实施联合惩戒,倒逼行业提升公信力。

推动社会组织规范高效参与公益慈善资源整合,既是激发社会组织活力、促进其健康有序发展的必然要求,也是完善社会救助体系、筑牢民生保障底线、助力共同富裕的重要举措。应通过多元主体的协同努力,促进公益慈善资源的优化配置与高效利用,使其精准转化为服务民生、促进和谐的坚实力量。

作者单位:卫萌萌,中共河北省委党校(河北行政学院);邓履英,重庆市渝中区大溪沟街道华福巷社区

海外精英

2025年美国高校获780亿美元捐赠 九成捐赠来自2%的捐赠人

据美国时间4月15日发布的最新《教育自愿资助报告》(Voluntary Support in Education),美国高校在2025财年共筹集了780亿美元,但其中大部分资金仅来自2%的捐赠人。

这份报告由“全球教育促进与支持理事会”(Council for Advancement and Support of Education,以下简称“CASE”)每年编撰,首次揭示了2025年美国高校筹资工作的整体概况。报告涵盖了670所高校,统计周期为2024年7月1日至2025年6月30日。

报告指出,美国高校目前正经历着与非营利部门其他机构相同的筹资趋势——筹集的资金总额在增加,但捐赠人数在减少。具体而言,全部筹集资金中的89%仅来自2%的捐赠人。

CASE首席执行官苏·坎宁安(Sue Cunningham)表示,在她30年前刚开始从事筹款工作时,大约80%的资金来自20%的捐赠人。“自那时起,这种格局已发生了根本性转变。”她认为这种转变归因于日益扩大的财富差距,她说,“无论从哪个角度来看,这都是一个令人担忧的现象。”

CASE数据、研究与技术洞察部门执行总监珍妮·库克·史密斯

(Jenny Cooke Smith)建议,为了扭转捐赠人数与资金总额比例失衡的局面,高校应着力建立可持续的捐赠人储备体系,并探索更有效的方式来提升与所有捐赠人的互动参与度。

报告显示,在捐赠人数的增长中,很大一部分来自毕业已超过50年的校友群体。

为了应对这一趋势,各高校正积极尝试吸引年轻校友参与,并调整其对外联络与推广的方式。“驱动年轻一代进行捐赠的核心动力在于‘影响力’——这正是各高校目前高度关注的重点。”坎宁安说道,“那种‘我曾在某某大学就读,因此我就理所当然地向某某大学捐赠’的旧有模式,如今已不再适用。这种基于惯性的关系,已不再是当今高校与校友之间维系的主流纽带。”

施恩集团(Benefactor Group)总裁劳拉·麦克唐纳(Laura MacDonald)表示,她的客户,即众多高校的筹资部门,正致力于更早、更频繁地与在校学生及校友建立联系。

“我所接触的每一所高校都在积极采取行动,尝试在学生尚于校园就读期间,或是在他们刚一毕业、正式成为校友的那一刻

“尽管吸引到了更多捐赠,但各高校必须着眼长远,积极联络将‘院校影响力’置于‘传统忠诚度’之上的年轻校友,以此确保未来捐赠能够持续不断

起,就与他们建立并强化情感纽带。”麦克唐纳说道。她说,如果等到校友步入社会之后才向他们发出第一份募捐请求,这绝非通往成功的良策。

库克·史密斯指出,CASE计划于今年春末发布一份关于捐赠人参与度的调查报告,旨在探究各大高校为吸引校友参与所尝试的种种方式。“我们的年轻校友确实在积极参与机构的各项事务。”库克·史密斯说,“只不过,他们的参与形式未必是以金钱捐赠为主。”她表示,高校普遍将年轻校友视为一项长期投资。



鉴于这项投资可能需要数年时间才能显现回报,因此有必要调整对募捐人员的绩效考核方式。“高校发展办公室的绩效考核往往仍基于‘每筹集一美元所需的成本’这一指标,但与此同时,他们又被要求开展大量针对早期校友的参与度培育工作,而这些工作的成果在未来数年内并不会以实际捐赠的形式体现出来。”麦克唐纳说道。她观察到,各高校的发展团队正逐步调整其衡量成功与否的标准。例如,他们开始设定增加捐赠人数的目标,而不再仅仅局限于设定与筹款金额挂钩的

目标。

本年度美国高校共筹集资金780亿美元,较上一年增长4%;不过,该数据尚未剔除通货膨胀因素的影响。此外,该报告还包含以下几项值得关注的发现:

遗产捐赠呈上升趋势。无论是实际已执行的,还是捐赠人明确表示有意进行遗产捐赠的案例,均有所增加。2025年,遗产捐赠在所有捐赠中所占的比例升至24%,而2023年这一比例仅为20%。尽管许多人曾预测,巨额财富转移浪潮将主要表现为财富流向继承人,但库克·史密斯指出,

人们也可能正将部分财富分配给他们所钟爱的慈善机构。

绝大多数捐赠均为限定性捐赠。在所有捐赠中,有81%被指定用于特定用途;其中,最常见的资助领域包括旨在提升学生学业成就的项目(如学业辅导与课业辅导)、经济资助以及科研项目。不过,库克·史密斯表示,未指定用途的捐赠增长了24%,这可能归因于2025年初联邦政府资助资金的削减。

公立高校所获得的捐赠及捐赠承诺,其增长势头均超越了私立高校。约64%的公立高校实现了资金收入增长,而在私立高校中,这一比例约为55%。就已承诺的资金(包括捐赠人的正式认捐及非正式捐赠意向)而言,公立院校同样占据优势:其中58%的院校此类资金有所增长,而私立院校的这一比例为53%。库克·史密斯和麦克唐纳均提醒道,各院校收到的个别巨额捐赠可能会在一定程度上导致上述数据的波动。该报告还按地理区域列出了中位数数据,旨在协助各院校评估自身与周边同类院校相比所处的相对位置。

(转自慈善纪事网站,作者拉什达·柴尔德里斯,高文兴翻译)