陈嘉俊/文
拜客广州总干事

老牌 NGO 如何转型

作为中国第一家环保类NGO的创始人,辽宁省盘锦市黑嘴鸥保护协会会长刘德天曾发出难以寻找到合适接班人的感叹。我想,除了制度特性和行业特性使然的问题,也肯定有一些个性化的原因值得我们深挖。

第一,NGO依靠领导人意志办事,机构的使命和机构存在的意义没有达成共识。机构创立时,成员有着一样的情怀、共同的目标,还有共同的经历和默契。但随着人员的更新换代,老机构的新鲜血液并没有创始人的深刻体验,和上一代也没有太多的共同经历。另外,老牌机构往往依靠创始人或领导人的个人魅力,机构的使命和愿景一般比较空泛,或者得不到有效的落实。

说到底,这是一个融合的问题。这种融合不仅仅是工作如何协作的问题,更多是整个团队自上到下、从老到新的理念怎样达成一致,对机构发展方向、要解决的问题的理解是否一致的问题。

第二,名声在外反而背负各种负担。由于老牌NGO把握了相对于新兴NGO更多一些的社会资本和人脉资源,看上去人面广、做事方便。但如果这种"知名度"远远超过机构的绩效,那就是一个很大的问题了。

还有一种情况是,被别人标签化。不少老牌机构被别人给它贴的标签和他人的期待推着走,没能把握好自身的发展方向。

第三,蛋糕太小,吃蛋糕的人越来越多。如今NGO蓬勃发展,在同一个地区内、同一个议题下,可能有几家机构在做类似的工作。而老牌NGO过去的核心竞争力往往不在项目,而在行业地位。在信息扁平的时代,行业地位和资源未必是最佳的核心竞争力。

第四,项目质量问题。我们真的可以把老牌NGO比喻成大象,它相对庞大,人员众多,项目齐全,事务繁多。然而,由于组织化程度高、架构复杂,活性反而降低;由于项目战线太长、活动太多,反而失焦,未能在某一议题上做深做强,也因为事情太多、人员疲于奔命,缺少团队的交流和凝聚。

第五,没有退出机制,严重依赖机构领导人。长此以往,机构的声音会变得单一,新人也看不到职业发展的前景。而且,创始人在机构的时间越长,机构的项目、人脉、人力资源等等就越可能依赖这位领导人。换句话说,没有了他机构就无法生存。

如何推动老牌NGO的改革创新和转型,以下是我的几点建议。

第一,重新定义使命,对项目做减法。只做机构最擅长、最有核心竞争力的,也最能筹款的项目,删除掉那些历史遗留、没有钱、跟使命不相关的项目。在曝光率、普及率和项目绩效面前,机构必须学会做出取舍。

第二,转型成为平台,孵化新的NGO,或开设新项目与分支,鼓励青年参与和发展。老牌NGO可以尝试借助知名度转型为平台型机构,协助本地新兴NGO的发展。也可以把机构内部多个品牌项目进行拆分重组,变成几个独立发展、独立决策的小项目团队,从而提升活力和灵活性。很多老牌NGO手握众多资源,是当地少有的合法注册的NGO,也在机构运营和发展上碰过不少壁。如何把经验传承,如何以先行者的角色帮助后来者,如何联结资源对接项目,值得大家去思考。

第三,让领导人离开,寻找新的职业经理人。发挥理事会的作用,结合机构实际情况,从资金发展筹资情况、项目发展运作情况、人力资源发展情况去评估机构领导人或管理者的绩效。尽管机构管理者的更换往往会出现阵痛,但变是永恒,不变才是短暂的,NGO的理事会需要有勇气做出say no(说不)和get out(请退)的决定。当然,首先要清理那些由领导人邀请回来当理事的理事会成员,对于不符合要求的、无法起到治理作用的理事,也请其get out。

第四,如果还有其他,那就是自我毁灭。与其花时间和精力去拯救一个半死不生的机构,还不如壮士断臂,把有限的资源剥离出来用在适合的地方。我们总是很怀旧,不舍得放弃,但浪费捐款人和支持者的时间精力金钱,才是最大的浪费。机构的生生死死何足挂齿,我们要关心的是如何发挥好资源解决问题,而不是把本已有限的资源放在无法产出绩效的人、事、物上。

最后,我认为,老牌环保NGO的创始人/领导人找不到接班人的根本原因,是NGO的转型发展不够过程。概括地说,这个过程要面对两大问题:一方面是人力资源可持续发展的问题,另一方面是项目绩效、活动创新方面的困境。处理好了,机构就能平稳过渡。

公募权是公益组织的天然权利

褚蓥/文
清华大学公共管理学院博士后

公募权到底该不该放开?关于这个问题,国内实务界和学界是存在争议的。很多人从政府管理的角度提出,贸然放开公募权,会引发社会混乱,对公益圈造成负面影响。而支持放开公募权的人也多是从这件事对公益组织的利益角度来谈,极言其对促进公益行业发展以及拓宽公众选择渠道之作用,却没有从更深层次去考虑。这个现象说明了一个问题,就是我们对公益行业的一些基本问题都还没有搞清。大家尚没有深刻认识到公益行业的募捐权到底代表着什么,而仅在浅层次上反复讨论这个问题。

其实,公募权是公益组织的天然权利,这点是毫无疑问的。而其之所以属于天然权利,是因为公募权的背后是宪法赋予公众的"言论自由权"。对于这个问题,美国有一系列的判例。

1940年,康涅狄格州政府出台了一部法律,规定:"任何人出于宗教、慈善目的开展劝募活动的,要事先获得当地的公共福利理事会秘书长的批准。"该法出台后,犹太教徒牛顿·肯特威尔没有经过批准就跑到天主教徒占全市总人口90%的纽黑文市散发攻击天主教的传单,劝说人们改变信仰,并捐款以支持犹太教。这一行为引起了当地居民的极大愤怒。结果,州政府认为肯特威尔的行为违背了州政府的规定,并逮捕了他。

肯特威尔对于州政府的行为十分不满,将后者告上法庭。这个官司一路打到美国联邦最高法院。联邦最高法院审理认为,州政府的规定涉嫌对公益组织募捐权开展实质性审查,而这种审查会侵害到宪法赋予人们的言论自由权。因此,州政府的做法是无效的。

而在1939-1943年的"施内德"系列案件中,有几个镇规定禁止在公共道路上散发传单或广告,以免污染环境,影响交通。有公益组织对政府的规定表示不满而将之告上法庭。法院审理认为,公益组织的募捐权应该受到保护。州政府真的要维护道路清洁,避免影响交通,完全可以出台规定禁止募捐人站在拥堵的道路正中间,或者禁止其强制散发传单,在街上乱扔东西的行为,而不是限制公益组织的募捐权。

在1943年的"马丁案"中,斯特拉瑟斯市规定:"禁止按门铃或敲门散发传单。"该规定的出台原因是当地是工业城市,很多上夜班的工人白天会在家休息。有公益组织认为该市的规定侵害了自身的募捐权,因此将斯特拉瑟斯市政府告上法庭。联邦最高法院审理认为:是否接受公益组织募捐,是捐赠人自己的事情,不应受政府的不当干涉。不希望接受劝募的人,完全可以采用在门外树立标示的方式加以劝退,而非由政府强行禁止之。而且,散发传单也是一种最有效的传播观念的方式,有助公益理念的传播。

通过这一系列案件,美国人才真正地认识到:原来募捐权是言论自由权的一种外在表现,是公益组织的天然权利!政府不能随意限制公益组织的募捐权,否则就是一种违法行为。

笔者以为,**我国也该确立这样的观念,即公募权不是政府单独赋予公益组织的一项特权,而应该是公益组织的"天赋权利"。**公益组织可以在不违背治安法律的情况下,自由地开展募捐活动,而无需为一项行政授权而苦恼万分。只有这样,我国的公益行业才能够迎来美好的大繁荣,我国的社会领域才能够真正地活跃起来。

勿让企业 CSR 过界

何智权/文
独立 CSR 研究与咨询师

最近,民政部和全国工商联向全国民营企业发布了《关于鼓励支持民营企业积极投身公益慈善事业的意见》(以下简称《意见》),旨在促进民营企业积极参与公益事业,履行自身的社会责任。本意不错,却有不少内容值得商榷。其中最关键的问题是:企业的社会责任究竟应该落在哪里?

《意见》中提到,"鼓励支持民营企业举办扶贫济困、教育、医疗、养老、助残等方面的民办非企业单位,大力发展公益慈善事业,不断增加社会公共产品供给,提高公共服务水平。"如果把这段话翻译给外国人看,恐怕他们会变成丈二和尚——摸不着头脑了。只因公共产品和公共服务在外国人的思维中,从来都应该是政府的职责,而私人企业和个人在这里承担的责任应该是依法纳税,以提供政府在公共服务中所需要的财政资源。从情理上讲,企业在社会中的任务应该是生产产品、提供就业岗位、创造财富,促进社会大繁荣;从效果上论,企业又是否能很好地承担起提供公共服务的职责呢?由于信息的不对称,企业很多时候根本没办法掌握公共产品的生产信息,而是凭借一股热情响应上级的号召,把资源滥用到了不必要的地方。另外,企业的专业技能是有限的,这就决定了他们在生产公共产品方面的低效。

那么,真正的企业责任应该是落在何处?目前,**全球社会对企业的责任要求,重点都是放在ESG(环境、社会、管治)上。**在环境保护上,企业应该注重运营的各个环节,做到符合环境标准。在社会影响上,企业首先要保证自身的产品符合国家和行业标准;其次是慈善行为要落在自身的专业专长上,这样才能发挥慈善活动的最大效果;再次是要多利用员工志愿者的形式,这样一方面可以发挥企业特长,从而使社会效果最大化,另外也能提高企业内部员工士气。而在企业管治上,合法运营自然是最基本的要求,供应链管理、工作场所优化、员工幸福感的培养等也必须是企业管治的重点。

在当代中国的大环境下,**公共服务水平的提升还应该立足在政府服务水平和服务效率的提升上,另外还可多与专业的社会服务机构合作,通过购买服务等形式,为社会提供专业的公共服务,而不是寄希望于企业的参与。**要促进企业在社会责任上的践行以及慈善事业的参与,应该考虑社会大环境的培养,只有这样,企业的责任行为才有土壤去生根发芽。