

## 公益組織發展的支援性體系建設

王志雲

恩派（NPI）公益組織發展中心副主任

### 壹、前言

公民社會是一個什麼樣的概念，如果讓我簡單做一個定義是這樣的，公民社會是一個多元開放的民間組織所組成、所形成的一個公共領域。

-----香港中文大學公民社會中心 陳健民

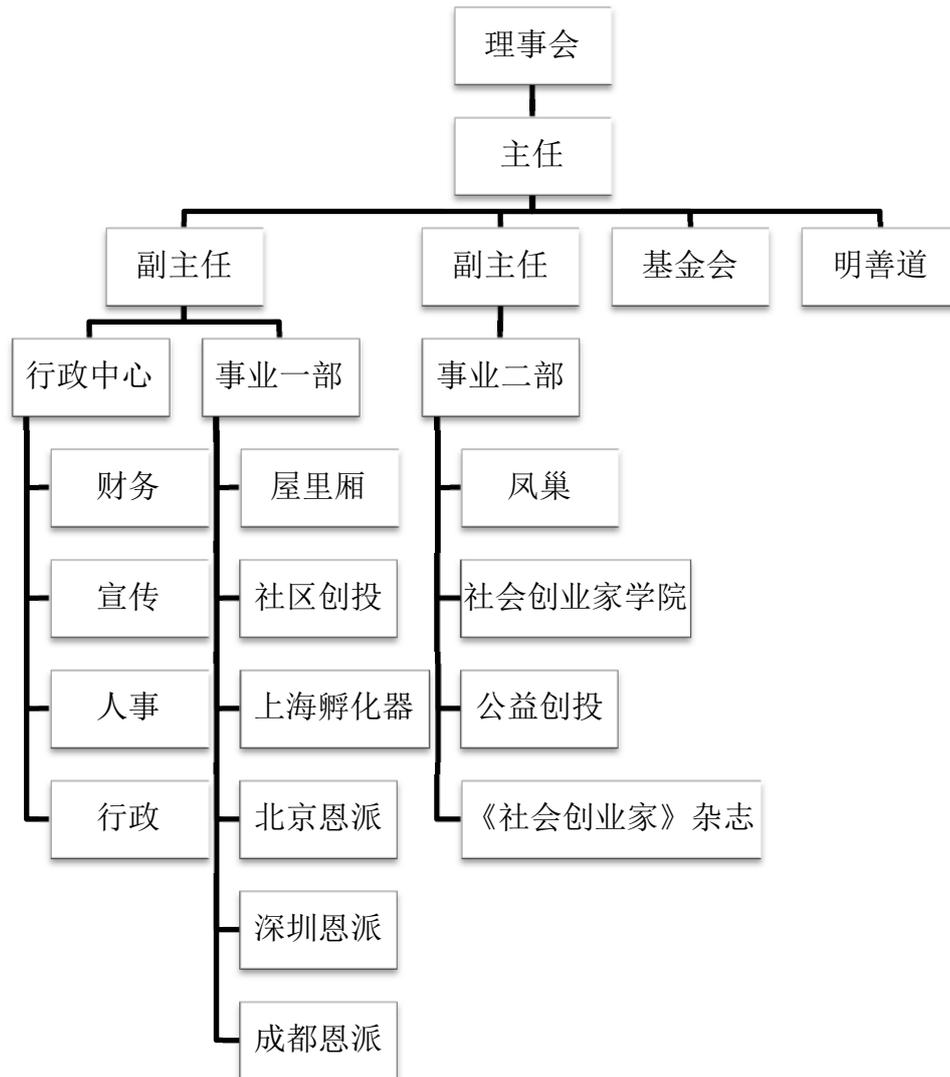
公益組織是公民社會的重要組織形式。公民社會的建立有賴於社會公益組織的蓬勃發展。而在現階段的中國，公益事業還處於發展的初級階段，公益組織數量少，能力弱，需要大力培育和發展。NPI 作為一個民間發起的支持型公益機構，從創立伊始，就懷揣培育創新的公益組織和公益人才，推動公民社會的發展的理想。我們認為，現階段，建立促進公益組織發展的支援性體系是推動公益組織發展的有效途徑，在過去五年中，NPI 不斷進行探索和實踐，初步建立了一套支援性業務模式，在推動中國本土公益機構發展方面取得了寶貴經驗。

### 貳、個案 NGO 背景說明與環境：

#### 一、背景：

2006 年初，NPI 在上海落地生根。目前有專職員工 83 人，兼職員工 21 人。我們的使命是“助力社會創新，培育公益人才”，我們的願景是“中國的社會創新者都能擁有一個政策鼓勵，資源匹配、服務齊備、輿論推崇的成長環境”。我們把這樣的成長環境都看做是在發展公益組織的支援體系。因此，我們的工作和業務都是圍繞這個成長環境的營造而展開。包括為初創及中小型的公益組織搭建創業和實踐服務的平臺，提供諮詢，資金仲介，培訓，註冊協助等服務。具體業務的介紹及相關成果將在後文詳述。

NPI 的組織架構圖



## 二、與案例議題相關政治、經濟、法律與社會等環境

“政府——企業——公益組織”三元結構分工協作，是保持經濟社會長期穩定發展的現代社會治理結構。為了順應“小政府、大社會”的改革趨勢，轉變政府職能，創建多元社會主體參與公共服務和社會管理新格局，需要大力培育公益組織，構建政府與公益組織之間的合作夥伴關係，使政府和公益組織發揮各自的優勢，合作互補，共同促進社會的繁榮與進步。在經濟社會改革的大背景下，發展公益組織是大勢所趨。

目前，雖然從全國來看，對於社會公益組織來說，大的政策環境並沒有太大改善，公益組織仍然面臨註冊難，政策支持不夠，募集資源難等問題。但上海，北京，深圳等經濟較發達的大城市，已經在註冊，政府購買公益組織服務等方面開始有創新舉措，為公益組織的發展創造了機會。當這些城市的經濟發展到一定程度後，公民意識逐步覺醒，公眾參與公共事務的意願不斷增強，社會領域的改革顯得尤為迫切，政府職能轉變的速度和力度也比其他內陸城市要先走一步，這不僅為公益組織創造了生存空間，也為建立促進公益組織發展的支援性體系提供

了條件。

### 叁、議題分析與探討

#### 一、公益組織的發展需要建立有效的支援性體系

中國的公民社會還處於發展的初級階段，公益組織的數量還顯得非常少，所能發揮的作用也顯得微乎其微。然而，我們發現有公益熱情和社會理想的人並不缺乏，但具有活力的，來自民間的公益組織卻不多。究其原因，我們可以看到當人們有意願或充滿熱情地要投入到公益領域的時候，卻發現，註冊一個公益機構並不容易，公益相關的資源在哪裡？如何籌款？如何做好公益服務？需要具備怎樣的能力？誰能提供幫助？答案無處可尋。這就反映出公益組織發展中的一個重要的需求，即行業內缺乏一個完整有效的公益組織支援性體系。這個體系的建立光靠政府不行，行業內部也應該出現這樣以提供能力建設、諮詢輔導、交流平臺、資源仲介為主要業態的支持性機構。

#### 二、NPI 對支持性體系的理解

經過多年的摸索，我們認為公益組織的支援性體系至少包括如下的內容：

第一，積極開明的政策環境，政府象扶植創新企業一樣扶植優秀的公益組織，建立包括註冊、補貼、招投標等一系列配套流程，使政府購買公益組織服務制度化、透明化；對不同背景、不同“級別”的非營利組織在免稅等優惠政策上一視同仁，打破“慈善壟斷”；制定和完善社會公益組織評估標準體系，使政府對公益組織的監管進入良性軌道；制定與引進經濟和科技人才類似的吸引人才政策，在待遇、住房、戶籍等優惠政策方面向優秀社會公益組織人才傾斜。

第二，充沛穩定的社會投資，這裡應該聚集著那些最有使命感和對社會創新最具備偏好的慈善“投資人”，他們象尋找商業機會一樣貪婪地尋找著意圖改變世界的社會創業者並對他們那些有悖傳統的新奇想法激動不已；這裡有能夠讓公益資源的供需雙方迅速找到彼此的各種場合和技術手段；這裡有類似風險投資機制的公益創投基金，為初創期的公益組織提供啟動資金，有國際流行的聯合勸募機制，為不善籌款的操作型公益組織提供籌資服務。

第三，配套完善的仲介服務，一個公益想法在這裡會得到從創意、到孵化再到實驗的全程跟蹤服務，公益孵化器、能力建設培訓、諮詢、評估、資金仲介、法律、財務服務一應俱全，各種公益媒體發達、使得各種資訊唾手可得。

第四，推崇公益創業的社會氛圍，這裡的人們熱烈談論著自己的公益創意，咖啡館的餐巾紙上都寫滿了專案計畫，對社會企業家的報導被媒體爭相追捧，人們衡量年輕人成功的標準由只是創富變成了為社會創造價值，為解決社會問題而湧現出來的創新者成了這個時代的英雄……

#### 三、NPI 在建設公益組織支援體系方面的實踐對策及成效

過去五年，我們對如何建立一個草根公益機構的支持性體系進行了實踐探索，

並取得一定成效。

#### (一) 建立公益孵化器模式

我們發現對於有志於到公益領域創業的人士及初創期的公益團隊，他們最需要的就是一個良好的創業平臺。就像很多高新技術園區有孵化商業機構的孵化園一樣，也應該為公益創業打造一個孵化器，更多地培育一線操作型公益組織。因此，從 2007 年開始，我們在上海浦東率先運作“公益孵化器”專案，旨在為初創的公益性組織打造一個良好的創業平臺，為他們提供包括場地設備、能力建設、註冊協助和小額補貼等創業期最亟需的資源。經過幾年時間的努力，“公益孵化器”已經成為培育初創期公益組織的有效模式。迄今為止，我們和各地政府合作，在上海、北京、深圳、成都都開展了該項業務，共成功孵化了 60 多家優秀公益組織，涉及扶貧、教育、青少年發展、助殘、社區服務、社會工作等諸多領域。

#### (二) 利用社區服務中心等公共空間為公益組織服務進社區提供平臺和便利

“從群眾中來，到群眾中去”是為廣大城鄉居民提供服務的草根公益組織的最好寫照。這種工作性質要求他們必須紮根社區，直接面向群眾，才能最快地瞭解居民的需求及其變化，並快速做出回應，然而，多年來公益組織反而缺少進入社區直接提供服務的管道和服務“落地”的平臺。與此同時，全國大多數的發達城市和一些有條件的鄉村，政府各部門都投資建設了各類社區中心向居民開放，但由於缺乏專業管理和服務團隊，普遍存在硬體條件很好，“軟體”服務較差、空置率高的問題，並未起到政府預期的滿足社區居民的服務需求，提升社區凝聚力的作用。從 2008 年至今，我們陸續託管了上海、四川等地的 21 家社區服務中心，形成了一套專業的社區中心運營管理機制。我們發現通過利用社區中心的現有空間，引進社區公益組織，為當地居民提供服務，可以形成“多贏”的局面，值得大力推廣。

#### (三) 充分發掘本土實踐案例，形成符合中國國情的公益組織能力建設課程體系

當前，人才培養是這個行業發展的當務之急。然而，我國現有的大專院校多以培養社會學研究和社工實務人才為主，現有的非學歷教育能力建設機構所使用的也大多數為國際 NGO/NPO 教材，以傳授國際通行理念為主，距離中國本土的實踐較遠。我國現階段急缺的是類似商業領域的 MBA 那樣針對非營利組織管理和創業人才的培養機構。

面對這種需求，我們和其他同行多年來不斷積累本土非營利組織的管理資料庫，並開發成案例和課件，目前，課程已經基本涵蓋了非營利組織治理結構、戰略規劃、團隊建設、專案管理等全方位內容。我們希望在上海、深圳等社會公益組織理論和實踐探索都比較豐富的城市設立“社會創新與管理學院”，開設常年課程，大量培訓人才，並儘快充實到公益組織的隊伍中去。

#### (四) 希望設立“公益投資基金”，使“公益創投”和“公益招投標”工作常態化

近兩年，上海市民政局在購買公益組織服務方面採用“公益創投”和“公益招

投標”的方式，已經探索出了一套相對完善的模式。由我們承辦的“公益創投”活動旨在挖掘社區公益服務的金點子，為優秀的公益慈善專案提供資金和能力建設支援，通過這些項目的實施讓社區群眾得到多樣化的，優質的服務。過去兩年，社區公益創投通過徵集，評審，先後有扶老，助殘，救孤，濟困等領域的 124 個項目入選，投入資金兩千一百多萬。獲選項目進一步總結提升後，把當初的金點子轉化成可以複製推廣的運作模式，可服務更多的社區群眾。通過公益創投活動的實施，一大批公益組織通過評選脫穎而出。再經過幾年的發展，他們將會成長為上海社會建設和社區服務的主力軍。深圳、北京等地也都開始類似的探索，並取得了很好的效果。作為承辦機構，我們的團隊積累了大量的經驗和教訓，也願意更多的分享這些成果，使這種有效的扶植創新型公益組織和公益專案的方式能夠被各地政府接受並使之常態化。

#### (五) 搭建全國和地方性的公益資源匹配平臺，促成供需雙方的有效交流與對接

為解決公益界資訊不對稱，資源供需不匹配的問題，2009 年 8 月和 2011 年 3 月，我們分別在北京和深圳設計並承辦了全國性的“公益專案交流展示會”，通過搭建便捷高效的交流、“交易”和展示平臺，架設起民間公益機構與政府、企業、基金會等資助方，以及公眾之間的溝通橋樑。尤其是剛剛在深圳結束的“公益深交會”得到了民政部的大力支持，現場盛況空前，吸引了全國各地 160 家優秀公益組織和上百家大型企業參會，2 萬多人次到會參觀，相當多的參展組織在現場就達成了合作意向，並吸引了全國各主要媒體的關注和報導。

#### (六) 借鑒“聯合勸募”模式，持續性滿足草根公益慈善機構的籌款需求

一般認為國際上的“聯合勸募”模式起源於 1887 年的美國丹佛市，由一些有籌款需求，但缺乏籌款技巧的社會服務機構發起，其理念在於透過一個專責募款的機構，有效的募集社會資源，並合理統籌分配給需要的社會服務機構，如此一來，社會服務機構就得以專心推展服務計畫，而社會大眾也可免於重複募款的干擾。在中國現階段，草根的公益慈善機構有著同樣的需求：他們普遍需集中精力應付現有項目，普遍缺乏專業募款技巧和募款經費……因此，引入聯合勸募機制有著很大的現實意義。

### 肆、結語

上述支持性體系的實踐探索無疑對培育發展公益組織具有重要意義。我們看到，在 NPI 的推動下，上海，北京，成都，深圳等地，創新的公益機構不斷湧現，來自政府和企業的資源不斷被引入公益領域。雖然對於建設中國的公民社會來說，這只是一小步，但是我們可以預見，通過支援性體系的搭建和發展，將催生更多的公益組織，一個多元開放的公共領域也將隨之而生。