



陈嘉俊/文

拜客广州总干事

公益机构需摆脱“人治”化管理

德鲁克说：“管理不在于知而在于行。”那么，在公益机构里，到底谁才是机构的管理者，仅是领导人或领导层吗？

在一个现代的组织里，如果一位工作者能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么，他就是一位管理者。

从人治到管理，这是组织发展的必然。公益机构的发展会经历“人治”到“团队共治”再到专业管理的不同阶段。在机构的初创期，尤其是草根机构，他们的创始人很可能是领袖式人物，通过类似火车头的作用来带动整个团队，团队的决策和工作思路也基本上服从于这个创始人。但在团队规模有了一定发展后，创始人会开始通过团队共治来管理机构，让内部形成一定的习惯和共同的纲领。当然，这种共治也会基于人情或人脉，所以它需要大量工作来维系人与人之间的互动关系，同时也需借助大量活动来吸引更多人的加入。

在我看来，前面这两个阶

段，都处于“有力气没脑袋”的状态。原因是，不论人治还是团队共治，领导人的主要矛盾是如何把团队带好，如何管好团队。当机构发展到一定程度，团队成员开始关心“使命愿景”和“有效性”的时候，组织才面临真正的“现代管理”问题。是的，管理，是对有效性的思考——所谓的绩效，不是做好事，也不是把事情做得好，而是把事情做对，即在知道为什么做的前提下，讨论如何做得更有效。

不少 NGO 的同行在字里行间透露出对管理的不屑、抵触或是恐惧。有领导者觉得最有效的管理就是自己一声令下、三军得令；也有领导者认为管理就是管制员工，跟非营利组织的文化格格不入，搞不懂也不想花时间做；还有领导者看得到管理的效果，但是不想推行，怕会失去自己的权威。

第一类的领导者，他确实渴望跟同事一起奋斗，但如果太享受这种工作方式，就会把领导者本该做的管理工作搁置在旁，剥夺了同事成长和锻炼的机会；第二类的领导者，以为

管理即意味着表格、模板，并没有在这问题上多动脑筋；第三类领导者，只把事情做对为中心，害怕运用管理。因此，我们更应该在机构里面推行管理，避免个人意志和权力欲望对组织使命、组织运作产生灾难性的打击。

非营利组织的管理必须卓有成效。公益机构若不谈管理，形同于自我放弃。一家草根机构，如果只谈情感、只讲动人故事的话，也许能够在短时间有迅速发展，但未必能够做到可持续地发展，更不要说真正彻底有效地解决社会问题。非营利组织中的工作人员和志愿者，如果只认同机构领导人，只沉溺在机构文化和氛围里面，不关注机构使命、客户需求和行为的有效性，那将是可怕的事情，更是对社会资源的浪费。

中国内地的公益慈善领域经常涌现出魅力型的领导或组织文化，他们会引发一阵阵新的潮流和社会关注。但这些魅力型领导的管理工作是否真的做得卓有成效？这不应该用媒体报道或其个人发表了多少文字来衡量，而应是观察其管理的团队所带来的社会改变和利用资源的有效性。

尽管不排除有天才，但仅依靠人内心动力的机构，资源很快就会枯竭，况且中国公益更需要人人参与的机制，需要更多人能够起到“管理者”的作用。**重视管理，是让平凡的人做出不平凡的工作；而仅依靠魅力和个体智慧，只能让所有人都做出平凡的工作。**

慈善法将带来“慈善法制”



吕鑫/文

浙江工业大学法学院副教授

《慈善事业法》的制定是近年来我国慈善法治建设与完善的标志性事件，预示了国家意图以慈善事业整体为调整对象。

如若将“慈善行为”与“慈善事业”这两个概念予以对比分析，可以发现：慈善行为作为一种帮助弱势群体的行为，可谓自古即有，而“慈善事业”则并非如此，这是因为慈善行为可以由公民个人偶然地开展，但“事业”则依赖于众多公民长期专门地从事，慈善事业同样如此。

现代意义上的慈善事业出现于工业革命后的欧洲国家，究其原因在于：一方面，工业革命积累的社会财富为人们专门从事慈善事业提供了客观条件；另一方面，各国制定的慈善法对公民慈善权利的保护构成了慈善事业的主观条件。由此，可以说慈善事业具有了两个特征：专业化特征和法制化特征。

可以说发达的慈善事业必然需要完善的慈善法制保障，完善的慈善法制又促进了慈善事业的发展，对此我们可以将目光投向慈善事业发达的英国和美国寻找例证。

先就英国而言，其不仅是世界上慈善事业最早形成和发展的国家，其慈善法的历史也最为悠久，这可以追溯到公认最早的慈善法——英国 1601 年《慈善用途法》。而近 400 年的发展使得英国的慈善立法成为集中立法模式的典型代表，其 2011 年制定的《慈善法 2011》即是其发展的集大成者，该法对于慈善事业有关的诸多方面进行了详尽的规定，而这种立法模式也对英联邦国家的慈善法制建构产生了巨大的影响，这些国家相继仿照英国制定了自身的慈善法。

而作为现今慈善事业最为发达、规模最为庞大的国家，美国的慈善立法并未模仿英国，而是通过联邦和州的分散立法，构建了独具特色的慈善立法体系；同时，美国最高法院通过一系列的判例弥补了分散立法的欠缺，这使得美国慈善法更具有灵活性，并很好地维护和促进了慈善事业的发展。

由此可以说，现代慈善事业不仅具有专业化的特征，其发展必然离不开完善、合理的慈善法制之保障。

孙冶方经济科学基金会(2013)年度工作报告摘要

本基金会(2013)年度工作报告已经登记管理机关审查通过,根据《基金会管理条例》第三十八条规定,现予摘要公布。

一、基本信息

基金会名称	孙冶方经济科学基金会			登记证号	1040
业务范围	募集资金、专项资助、国际交流、咨询服务				
成立时间	1983-06-19	业务主管单位	中国社会科学院		
法定代表人	李剑阁	原始基金数额	2000 万元	基金会类型	非公募基金会
住所	北京西城区月坛南街 69 号西华饭店 329 房间		邮政编码	100045	
联系电话	68024467	互联网地址	sunyefang.cass.cn		

二、本年度公益活动情况摘要

1. 接受捐赠、开展资助情况 人民币(元)

项目	现金	实物折合	合计
一、本年捐赠收入	9,620,000.00	0.00	9,620,000.00
(一)来自境内的捐赠	9,620,000.00	0.00	9,620,000.00
其中:来自境内自然人的捐赠	370,000.00	0.00	370,000.00

2. 公益支出完成情况

非公募基金会公益支出完成情况

人民币(元)

项目	数额或比例
上年度基金余额	16,901,957.96
本年度总支出	2,612,090.07
本年度用于公益事业的支出	2,527,105.53
工作人员工资福利支出	42,590.00
行政办公支出	3,908.48
公益事业支出占上年度基金余额的比例	14.95%
工作人员工资福利和行政办公支出占总支出的比例	1.78%

三、财务会计报告信息摘要

①资产负债表摘要

人民币(元)

资产	年初数	期末数	负债和净资产	年初数	期末数
流动资产	17,698,179.44	24,810,822.30	流动负债	817,566.30	570,479.55
其中:货币资金	17,693,179.44	24,805,822.30	长期负债	0.00	0.00
长期投资	0.00	0.00	受托代理负债	0.00	0.00
固定资产	21,344.82	25,669.66	负债合计	817,566.30	570,479.55
无形资产	0.00	0.00	限定性净资产	7,758,571.06	7,758,571.06
受托代理资产	0.00	0.00	非限定性净资产	9,143,386.90	16,507,441.35
			净资产合计	16,901,957.96	24,266,012.41
资产总计	17,719,524.26	24,836,491.96	负债和净资产总计	17,719,524.26	24,836,491.96

②业务活动表摘要

人民币(元)

项目	非限定性	限定性	合计
一、收入	9,626,144.52	350,000.00	9,976,144.52
其中:捐赠收入	9,270,000.00	350,000.00	9,620,000.00
政府补助收入	0.00	0.00	0.00
投资收益	0.00	0.00	0.00
二、本年费用	2,262,090.07	350,000.00	2,612,090.07
(一)业务活动成本	2,177,105.53	350,000.00	2,527,105.53
(二)管理费用	82,280.74	0.00	82,280.74
(三)筹资费用	0.00	0.00	0.00
(四)其他费用	2,703.80	0.00	2,703.80
三、限定性净资产转为非限定性净资产	0.00	0.00	0.00
四、净资产变动额(若为净资产减少额,以“-”号填列)	7,364,054.45	0.00	7,364,054.45

四、审计机构:北京中立诚会计师事务所有限公司

六、年检结论:合格。

五、监事:周济

民政部

2014年5月13日