

专访中国红十字基金会理事长郭长江:

# 公益机构要赢得信任,就必须不断自我加压

■ 本报记者 皮磊

“既然选择了远方,便只顾风雨兼程。”

——汪国真《热爱生命》

在同行看来,郭长江是中国红基会成长及争创5A级基金会的领导者、参与者和见证人。从分管中国红基会到担任理事长、成为基金会重要决策者,郭长江对基金会的工作一直都坚持这样的原则:宏观指导、具体放手、支持改革、鼓励创新。在他和基金会班子的带领下,中国红基会连续三次获评全国5A级基金会,两次通过ISO9001质量管理体系认证。

“公益慈善组织的竞争十分激烈,这不仅仅表现在对社会资源的争取上,还表现在公益慈善项目的创新上,以及提升社会公信力的努力上。我个人认为,公信力是最重要的。我们深知,只有比其他公益慈善组织更加严格地要求自己,在公开透明方面做得更好,才能更接近社会对我们的期待,才能拥有良好的社会公信力。”

谈及为何不断自我加压,郭长江做出了上述回答。他经常引用古人描述目标和结果关系的一句话,作为对自己和同事的鞭策:“取乎其上,得乎其中;取乎其中,得乎其下;取乎其下,则无所得矣。”在他看来,如果不设立一个较高的目标,如果没有目标约束,最后什么也得不到。

对郭长江来说,进入红十字会系统的这十几年过得并不轻松。2011年爆发的“郭美美事件”让整个红十字会系统乃至公益慈善行业都遭受了重创,担任理事长的前五年对他来说可谓“砥砺前行”。重重压力之下,郭长江一直用汪国真的一句诗激励自己——“既然选择了远方,便只顾风雨兼程”。

他坦言,十几年前偶然间读到的这句诗一直鼓舞着自己,同时也坚定了自己对红十字事业的信念。而在每次工作会议的讲话中,他都会用这句诗作为结尾,希望能够激励同事们坚定地走下去,给予大家精神上的鼓舞和支持。

## 公益组织要不断自我加压

《公益时报》:中国红基会连续三次获评全国5A级基金会,两次通过ISO9001质量管理体系认证,成为国内首家获得ISO认证的5A级基金会。你觉得基金会能够获得这样的成绩最主要的原因是什么?以如此高的标准要求一家公益组织是不是难度太大?为什么要这么做?

郭长江:几乎所有的公益慈善组织在经历了2011年的“郭美



郭长江看望来京接受治疗的蒙古国先天性心脏病患儿(受访者供图)

美事件”后,都在为提升自身的社会公信力而努力。事实上,公益慈善组织的竞争十分激烈,不仅仅表现在对社会资源的争取上,还表现在公益慈善项目的创新上以及对提升社会公信力的努力上。我个人认为,公信力是最重要的。

我们深知,我们只有比其他公益慈善组织更加严格地要求自己,并在公开透明方面做得更好,才能更接近社会对我们的期待,才能拥有良好的社会公信力。我们申请ISO认证,这是自我加压,有难度,但是可以做到,而且我们已经做到。我觉得,公益慈善组织只要真正愿意为之努力,都是可以做到的。

古人在谈到目标和结果的关系时说,“取乎其上,得乎其中;取乎其中,得乎其下;取乎其下,则无所得矣”。这句话很是深刻,基金会的工作也是如此,如果不设立一个较高的目标,没有目标约束,会得到一个什么样的结果呢?

《公益时报》:基金会取得这样的成绩离不开改革创新。近年来,中国红基会在项目改革、治理模式、决策机制等方面采用了哪些举措?

郭长江:对于做项目,我一直要求坚持两个原则,一是项目设计要精品化,二是项目运作要精细化。这句话我反复讲了至少有10年。2015年,基金会启动了项目制管理改革并不断深化,逐渐建构起了筹资、执行、传播、客户管理一体化的、符合现代社会组织治理要求的内部管理架构。

在治理模式方面,理事会结构不断优化,逐渐增加了捐方、合作方、专家学者、媒体界占比,形成“精干、高效、有为”的理事会治理结构。理事会构成进一步优化,专业化程度逐渐提高。基金会的决策机制也逐步完善,2013年以来理事会相继成立战略咨询、筹资与增值、薪酬绩效、品牌与传播、信息化建设等五个专业委员会,每年定期召开咨询会议,使理事会决策更具专业化和常态化;

2016年成立监事会,行使对理事会和秘书处的监督职责。

《公益时报》:基金会在国际上的行动也不断加速。

郭长江:作为全国5A级基金会,又是具有国际红十字运动背景的基金会,中国红基会既要在国内发挥行业影响力,不断改革创新,提升管理水平和公益效益,追求卓越,成为行业标杆;还要对标世界上最伟大的基金会,不断改进和完善宗旨使命、治理水平、资源动员能力、品牌影响力等,打造具有国际影响力的基金会。

近年来,中国红基会国际化发展思路更加清晰,行动在不断提速,尤其是近年来参与国家“一带一路”建设,承担中国红十字会国际人道援助任务。我想表达的是,蝉联全国5A级基金会不是我们的最终目标,我们的目标是尽自己最大的努力,让更多人得到救助,最终摆脱贫困。

## 增强行业自我认同度

《公益时报》:《慈善法》的出台为社会组织的发展带来了良好的发展机遇,你如何评价这部法律对整个行业发展的意义?

郭长江:慈善法的出台开启了公益慈善事业新时代,从此中国公益慈善事业走上了有法可依的法制轨道。公益慈善事业的可持续发展最终要靠公益慈善文化的形成和向善奉献精神的弘扬,慈善法从法律层面对公益慈善的主体、行为、保障、约束进行了界定,有利于通过强化法治促进公益慈善文化形成和向善奉献精神的弘扬。

《慈善法》的出台也有利于提升公益慈善组织的公信力。公信力来源于组织自身高效、规范、透明的运作,慈善法从法治层面为整个公益慈善组织行业发展提供了法律依据,使公益慈善组织有法可依、有法必依、违法必究,最终会极大提升公益慈善组织的公信力。这也有利于重塑社会对公

## 人物档案

2004年10月,郭长江进入红十字会系统工作,担任中国红十字会副会长。当时,他负责分管中国红十字基金会,兼任基金会第一副理事长。2009年1月起,郭长江开始担任中国红十字基金会理事长,工作重心向基金会转移,到今年1月正好10年。

益慈善事业的信心,有利于重拾社会对公益慈善组织的信任,吸引社会公众参与公益慈善事业。

《公益时报》:除了法律保障,行业的发展也离不开专业人才。2016年“两会”期间,作为全国政协委员、中国红十字会副会长,您曾建议要进一步加强公益慈善领域的人才队伍建设。今天来看,您觉得公益行业人才问题是否有所改观?

郭长江:随着公益慈善事业的发展,整体上从业人员近年来不断增长,但我国的公益慈善事业仍处于发展初期,公益慈善行业人才的薪酬待遇、职业路径与晋升空间、培训及能力提升体系等方面问题重重,这些问题不是须臾可以解决的,需要时间。

近年来,公益慈善领域的人才问题还没有明显的改观。但我们相信,随着《慈善法》的出台以及全面贯彻,中国公益慈善事业新一轮大发展、大繁荣是必然的,更多的优秀专业人才涌进公益慈善领域的局面也是必然的。

《公益时报》:就目前行业发展水平,你觉得应如何吸引并留住更多人才?

郭长江:首先,应该完善公益慈善行业收入保障制度,维护从业者职业尊严,增强公益慈善事业吸引力;其次,应该将公益人才队伍建设纳入人力资源管理体系,推动人才从其他行业向公益行业流动;第三,营造良好的社会环境,增加公益领域的就业总体容量,提升公益领域就业贡献率。

另一方面,对于我们这些公益慈善行业的从业者而言,首先应当对自己的行业有足够的认同度,提高自身的专业性,包括提供服务的专业性和公益传播的专业性等;另外,作为公益慈善行业从业者,我们必须加强自律,维护行业脆弱的公信力。

## 尊重行业发展规律

《公益时报》:从分管中国红

基会到担任基金会理事长,你一直都坚持这样的原则,即:宏观指导,具体放手,支持改革,鼓励创新。如何理解这句话?对于其他公益组织的发展有什么参考意义?

郭长江:管理并不是单纯的约束、限制,更重要的是服务和支持;不是捆住执行团队的手脚,而是选好人、用好人,为他们出谋划策;助力他们在公益慈善的“市场”大潮中发挥创新创造的能力,并在关键时刻承担法人的责任。此外,还应该尊重基金会作为社会组织的运作规律,切忌运用行政手段干扰、干涉基金会的运行。

《公益时报》:社会组织在教育、养老、医疗、扶贫等领域都发挥着重要作用。不久前,民政部社会组织管理局发文,肯定了中国红基会等社会组织在参与脱贫攻坚方面取得的成绩。怎么评价社会组织之于整个社会的作用?

郭长江:在我看来,社会组织的诞生是经济社会发展的必然产物,因为政府、市场都有失灵的时候,这时候就需要社会组织发挥作用。我们看到,很多时候社会组织提供的产品或服务是政府或市场无法提供、不便提供或无法足额提供的,社会组织已经成为现代社会的重要组成部分,不可或缺。

另外,社会组织也是联系政府部门和群众的桥梁,我们要重视培育社会组织,引领社会组织发展,凝聚社会组织的力量,发挥社会组织的积极作用。当然,我们也不能过分夸大社会组织的作用,因为社会组织再强大,它的功能也不等于政府和市场。

《公益时报》:近几年来,政府加大了对公益行业的支持力度,互联网技术的发展也推动着整个行业快速发展。你觉得未来整个公益行业将呈现出怎样的发展态势?

郭长江:在互联网技术的支持下,公益慈善事业的规模将会继续扩大,实现量的骤变。而在新技术的驱动下,整个行业也将实现升级换代,实现质的飞跃。在此背景下,公益慈善事业对互联网技术会更加依赖,对互联网人才的需求也将呈直线上升趋势。

因此,对我们来说,必须研究互联网,掌握互联网发展动态,探索新媒体与公益慈善事业深度融合;要创新公益慈善思维方式,不囿于传统,勇于用互联网思维,开创公益慈善事业的新局面、新境界。此外,公益慈善组织还要进一步发展新媒体合作伙伴,建立新的传播平台,积极作为,不断创新传播手段和话语方式,为公益慈善事业的发展营造良好的舆论环境。