

公益筹款人能否拿提成?

筹款人薪酬与激励体制设置有学问

■ 本报记者 王勇

“

对于主要依靠捐赠开展活动的公益慈善组织来说,筹款是机构的生命线之一,由此带来了机构对负责筹款的人的重视。

如何才能让具有筹款能力的人加入团队、留在团队,并积极开展工作?这其中不可避免地要提到薪酬,提到筹款额与绩效之间的关系。

公益筹款人是否可以按照筹款额拿提成呢?如果不能,应该如何设置筹款人薪酬体系与激励机制呢?

12月4日,在由上海静安区方德瑞信社会公益创新发展中心承办的2020年第六届公益筹款人大会上,围绕“如何合理设计筹款人薪酬体系与激励机制”这一主题,与会的人力资源、财务与法务专家进行了热烈的讨论。



谁是公益筹款人?

筹款人,从字面来理解,是指负责筹集资金的人。不论是商业公司,还是社会组织,都需要筹集资金,也就都会有筹集资金的人。

在公益慈善领域,这样的筹款人有哪些呢?《中国公益慈善筹款伦理行为准则》(2019年修订版)对此进行了梳理。

该准则将筹款方主要分为四类:负有筹款职责的组织或项目负责人、筹款团队的全职工作人员、筹款志愿者,以及为公益慈善筹款提供服务支持的筹款公司、咨询公司和互联网筹款平台从业人员等。

对于公益机构内部而言,并不是所有的机构都设置了负责筹款的专职人员。

“判断一个机构需不需要增加筹款人,首先要确定的是增加什么样的筹款人,因为每种类型的筹款人是不一样的,初期阶段通常都是由机构负责人做筹款,主要是筹大钱;但是如果机构有了一定的品牌知名度之后,可以开始做一些公众筹款的布局的话,就需要有公众筹款部门。”方德瑞信负责人叶盈表示。

“我估计每年筹款额要在1000万元左右才有必要设立专职的筹款岗位。”君合信服务机构创始人、资深会计师胡绵鹏表示。

“筹款应该是每一个做公益的人应该有的观念,不是说筹款人要做筹款,是每一个人都要做的。”国际注册筹款人职业认证委员会 CFRE 国际理事成员 Vincent Law 强调。

为什么不能拿提成?

不管是全职还是兼职的公

益筹款人,为公益组织筹集资金都是其重要任务。那么,他们可以像商业筹款人一样,按照筹款额的百分比提出经纪报酬——也就是拿提成吗?在当下的中国是不可以的。

首先,我国的法律、政策是不允许公益筹款人拿提成的。

2009年,民政部发布《关于基金会等社会组织不得提供公益捐赠回扣有关问题的通知》,明确提出,不得在接受的公益捐赠中提取回扣返还捐赠人或帮助筹集捐赠的个人或组织。

2016年,《慈善法》通过实施。《慈善法》规定,任何组织和个人不得私分、挪用、截留或者侵占慈善财产。

“如果你是以捐赠款为基础,按一定比例给员工提成,给捐赠人返还,给帮助筹资的人佣金或回扣,都可能构成私分、侵占、挪用。”上海复恩社会组织法律研究与服务中心主任、理事林文漪强调。

“我们是在法律允许的框架内,科学地设计绩效工资薪酬结构,而不是简单粗暴地说你筹一百万我给你一万块,这是违反法律,更是违反筹款伦理的行为。”林文漪表示。

其次,公益筹款人拿提成有损害机构的长期利益风险。

林文漪认为,这事实上是在鼓励把个人利益和短期目标放在长期慈善目标之前,会损毁机构在捐款人当中的信誉。

“我们不赞成提成是因为我们认为提成会影响到捐赠人和机构之间的关系。”Vincent Law 强调。

他表示,商业筹款自己就是受益人,但是做公益受益人是其他人——有需要的人。商业筹款主要是交易性,公益筹款重要的是“改革性”,改善社会的现状。

拿提成则会改变这种关系。

再次,公益筹款人在筹款中的贡献并不能简单的按比例衡量,拿提成在现实中难以操作。

例如,某基金会接到企业打电话有意向捐赠100万元,接到电话后,秘书长和企业谈了三轮,捐赠确定用于基金会的品牌项目。

墨德瑞特联合创始人刘晓雪表示,在这一过程中,有好几个产生筹款业绩的要素:第一个是长期积累的品牌和口碑,因为这家企业在一定程度上是慕名而来的。第二个是秘书长在其中起到的作用。第三个是筹资团队及项目团队,因为这100万元善款后续将由项目团队执行。

“在这种情况下,这100万的善款要论贡献的话怎么论?如果单纯以提成的方式做薪酬或绩效的分配,就很难有相对比较公正、公允的说法。”刘晓雪强调,“这种提成方式忽视了其他部门、团队、人员的价值,使机构发展畸形和不可持续。”

要跳出提成看筹款和薪酬

薪酬是吸引人才、激励人才、留住人才的重要手段,公益组织不能给机构里负责筹资的人提成,那么他们的薪酬体系应该如何设置呢?

刘晓雪强调,要跳出提成看薪酬和激励。薪酬和激励的目的是使雇员采取与组织目标一致的行为。每一个组织的目标是多维度的,筹款只是其中一个目标,除非一个组织目标就是筹款,而且就是为了挣快钱式的筹款,不考虑明天的筹款,否则单纯的提成制一定会对组织造成非常大的伤害。

那么,应该如何进行薪酬设计呢?刘晓雪表示,先要了解薪酬起

到什么样的功能,薪酬不仅仅是激励的作用,实则它有四大功能:

第一是吸引功能,使人愿意进入到机构中,决定了社会组织能够招募到什么样的人。

第二是激励功能,使人愿意进一步地工作,把任务完成,做得更好、更多。

第三是导向功能,使人按照机构希望的方向发展,除了业绩,还有很重要的价值观、能力发展、责任担当、行为规范等。

第四是保留及效率功能,薪酬也不是越高越好,合理设计薪酬结构,使得整个组织的效能更大,才是主要目的。

“给我们的启示是,当我们在考虑薪酬激励及绩效时,一定不是个短期视角,提成就是个非常短期的视角,对于公益组织而言,我们要基于更加长远和系统的视角看怎么建立起一个更加能够吸引、保留人员的薪酬体系。”刘晓雪表示,“对于筹款人的激励,长远的薪酬体系的设计是非常重要的。大家要警钟长鸣。”

整体来说,可以关注两个视角。第一个视角是这个岗位对于机构的重要性,究竟承担多大的责任,需要什么样的技能要求。第二个视角是市场平均薪酬水平,市场上对于这个岗位的价值认定。

“目前市场上筹款人员相对来说比较稀缺抢手,所以有的时候会为了更好地吸引市场上的人员,筹资人员的薪酬变得相对来说更加高一些,这也不能说不公平,因为有个市场比较的维度。”刘晓雪表示。

此外,还要看机构能够给出多少钱。“激励不只是通过薪酬来实现的,实际上要想实现更高的激励,还是看我们做了什么事,做的事跟机构的人是否有共鸣,有时候做的事情本身就是个

更好的激励,当然也不能少了薪酬这个部分。”刘晓雪强调。

如何设置绩效工资?

2016年,民政部发布《关于加强和改进社会组织薪酬管理的指导意见》,其中明确,社会组织对内部薪酬分配享有自主权,其从业人员主要实行岗位绩效工资制,薪酬一般由基本工资、绩效工资、津贴和补贴等部分构成。绩效工资应与个人业绩紧密挂钩,科学评价不同岗位从业人员的贡献,合理拉开收入分配差距,切实做到收入能增能减和奖惩分明。

对于公益筹款人来说,绩效工资如何与个人业绩紧密挂钩,又能规避与提成有关的弊端呢?

林文漪认为,可以鼓励非营利机构将绩效工作跟募资计划整体执行联系起来,加入筹资额以外的考量,比如说,开发了多少捐赠人,维护了多少捐赠人,捐赠人的流失度是什么样的,在整个机构里的捐赠管理的水平是什么样的,筹款的内容和工作是不是符合机构的整体目标实现,“这些是既合法也是监管机关、行业喜闻乐见的一种薪酬激励方式”。

刘晓雪则表示,可以通过目标设定及目标实现程度来进行绩效奖金的关联。她还提出了更为明确的指标:绩效指标可以分为结果性指标、过程性指标、效果性指标和关联性指标。

结果性指标是非常显而易见的,比如筹款金额、笔数、新增量、活跃度、留存率等。

过程指标就是拜访次数、联络沟通次数,这些可以帮助我们更好地做过程当中的绩效管理。

效果性的指标包括重复捐款次数,筹款人推荐捐款的数量及金额,筹款人的主动传播量。效果层面上的指标,指向的是机构是否把捐赠人发展成了更加持续的筹款队伍,也可以判断出是否形成了有黏度的筹款人体系。

关联指标是有的机构会在设定项目指标的同时还设定筹款指标,目的是让项目人员重视筹款。有的机构还会给筹款人员设定项目完成度指标,这么做做到的相互关联作用可以协调筹款和项目。

个人筹款贡献和部门团队、机构间的关系问题,则可以通过个人、部门及机构之间的绩效等级及奖金系数的方式实现。根据机构目标达成度确定整体奖金,再根据团队和个人的业绩表现核定相应系数,最终可以得出个人的绩效奖金值。既平衡了个人贡献,同时也关联到机构目标。

“要根据绩效水平和能力表现决定绩效奖金,为公益机构建立更加可持续的筹款队伍,并且生成更加可持续的筹款能力。”刘晓雪强调。