

清华大学 21 世纪发展研究院院长邓国胜：

# 做好基金会秘书长，除专业能力还需重视价值观和使命培养

■ 本报记者 李庆

近年来，我国慈善事业得到快速发展，作为中坚力量的基金会发展尤其迅速。然而，与行业发展相配套的人才体系建设仍相对滞后，专业人才储备不足，人才结构亟待完善，人才数量亟待扩充。这其中，行业高级管理和运营人才尤其短缺。

据了解，目前公益行业人才培养主要有三种模式：面对高校系统的公益人才培养、行业内部的公益人才培养及数字化公益人才培养。值得一提的是，除了高校这一储备公益人才与力量的基础环节外，目前行业内也已涌现出一批公益人才培养的机构和项目。

如，2020 年，中国基金会发展论坛秘书处（注册机构为北京基业长青社会组织服务中心）在广东省国强公益基金会的资助下联合发起了“鸿鹄计划”，面向基金会新任和后备秘书长，通过线上线下课程、教练陪伴辅导、社群共建共学、在线资源中心等，助力秘书长建立思维框架、提升专业技能、开阔行业视野。近三年来，共有来自 31 个省（区、市）、421 家基金会的近 600 位秘书长从中受益。

可以说，秘书长是一家基金会的首席执行官，也是理事会成员，在基金会运作中承担着重要角色。秘书长如果能够与理事会形成良好的信任和互动，让理事会成员深度参与基金会工作，充分利用好理事会的资源和管理迈上一个台阶。

刚刚过去的 6 月“鸿鹄计划”2023 年招募工作顺利开展。这个为提升基金会新任和后备秘书长能力的公益项目，经过近三年的实践和探索对行业生态究竟起到了怎样的促进作用？对基金会发展的成效和影响具体体现在哪些方面？项目的价值究竟是什么？

带着这些问题，《公益时报》记者日前专访了清华大学 21 世纪发展研究院院长邓国胜。作为“鸿鹄计划”的参与者、指导者和授课老师，他在参与项目设计、课程设置、授课等方式，为培养优秀的基金会秘书长做出了系列努力和探索。

“想做好基金会秘书长，除具备专业知识和能力，还需要注重培养价值观、使命感，这需从价值层面去引领，所以我专门设计了《秘书长的使命与责任》这门课程。通过培养秘书长们社会企业家精神的同时，也让他们想清楚为什么做，对行业、对社会的意义和价值是什么。”邓国胜说。



邓国胜在鸿鹄计划课程中授课

## 被“锁住”的公益人才培养

《公益时报》：鸿鹄计划最初发起和设计的时候，专门找您做了指导，能否谈谈最初参与该项目的初衷和想法是什么？

邓国胜：之所以参与该项目，主要是考虑到基金会是驱动社会创新的引擎，在社会治理里面基金会非常特殊；在社会治理创新过程中，基金会也在不断探索新的解决社会问题的模式和方法。从各国的理论和实践中我们可以发现，基金会有助于保持社会活力，因为它更能够承担风险、资助和鼓励创新行为。因此，在人类社会探索解决各种复杂的社会问题方面，基金会具有非常独特的价值。

整体来看，虽然这些年我国基金会增长比较快，但总量还是相对较少，而且这个行业缺乏专业人才。比如基金会如何做资助、如何鼓励创新，从而能够不仅承受风险还能更高效？这就需要培育出一批极具使命感与专业能力的基金会秘书长或领头人。

《公益时报》：基金会是整个公益事业的中坚力量。在您看来，作为基金会带头人的秘书长，应该扮演什么角色？

邓国胜：基金会秘书长最主要的角色是承上启下，发挥沟通桥梁的作用。承上就是如何贯彻落实理事会的决议，如何动员理事会的理事善尽其责，从而与理事会形成良好的信任和互动，让理事会成员深度参与基金会工作。启下就是如何管理、领导团队。作为机构管理者的角色，要知道如何与员工沟通、与受助人沟通、与其他合作方沟通，更高效地贯彻落实理事会的决议，以及如何设计、管理和实施项目。

## 为秘书长搭建交流与合作平台

《公益时报》：在鸿鹄计划项目设计阶段，您提出了哪些建议和意见？如今看来，哪些地方值得持续推广，哪些地方可

以优化升级？

邓国胜：我们的角色主要是设计课程，特别是在清华培训期间的课程设计。除了公益慈善的基础理论知识外，课程主要涉及国家宏观社会经济形势和数字治理发展趋势、“十四五”规划、国际关系、公益慈善行业的法律政策、公共管理理论等。我们认为，中国基金会的管理者应当全面、深入理解大变局时代的经济状况与国家重大战略，进而更好地树立世界眼光和战略思维。所以，在清华大学公共管理学院的培训，更多的是了解国家的大政方针，开拓视野，从而把握未来发展的方向和行业发展趋势。

就目前来看，“鸿鹄计划”搭建了学员们相互交流、分享的平台，促进了同学之间的互动与合作，这是项目开展了两届最值得借鉴的地方。此外，除了介绍理论知识，我们还会组织学员去一些机构参访，这个效果是非常不错的，可以持续推广。

《公益时报》：您在鸿鹄计划中授课内容主要侧重哪些方面？学员们反馈如何？

邓国胜：我个人长期从事社会组织与公益慈善研究，对行业面临的问题有所了解，所以我授课的内容主要侧重价值层面。因为能不能做好基金会的秘书长，除了专业知识和能力外，价值观、使命感和责任感也非常重要，这就需从价值层面去引导秘书长们。所以我设计了《秘书长的使命与责任》这门课程，通过培养秘书长们社会企业家精神的同时，让秘书长们想清楚为什么做，对行业、对社会的意义和价值在哪里，怎样才能具有社会企业家的精神。

对于秘书长而言，协调能力、沟通能力至关重要。所以我的课程一方面是在理念价值层面如何引领，另外一个层面是怎么让他们具备沟通协调的能力和技巧。当然，价值层面的课程也不是就情怀谈情怀，我会通过案例教学法，用实际案例让同学们参与讨论，共同探讨基金会秘

书长需要树立怎样的价值观，如何具备社会企业家的精神，如何拥有沟通的能力。

每门课程结束都会有效果评估，总体来看大家反馈还不错。从后期的调研来看，大家普遍认为这些课程拓展了基金会秘书长的视野，促进了跨界合作。当然，说到优化，我觉得重要的还是让学员更多地参与进来，让学员动起来，不能只是满堂灌。未来，可能会进一步加大案例教学的时间长度，让学员参与进来，更多地让他们去表达。

《公益时报》：作为项目的重要参与者和授课老师，您觉得新任及后备基金会秘书长在机构管理和运行过程中最大的难点是什么，如何解决？

邓国胜：不同的基金会面临的挑战不同。比如有时候理事会的想法或理念跟秘书长可能无法完全保持一致，那么，这个时候如何说服理事会，如何做好跟理事长的有效沟通和协调，如何动员理事会的理事们善尽其责，如何满足捐赠方意愿的同时又满足服务对象的需求……对秘书长来说都是挑战。此外，如何培养团队，提升团队的能力，特别是打造中层，这些都是秘书长日常工作中会经常面临的一些困难和问题。

课程只是短暂的，只能师傅引进门，修行在个人，我们把理论知识和理论框架给到学员，还需要他们在实践中不断探索。我们在帮助学员解决这些问题时，一方面会给他们一些参考书目，告诉他们都有什么样的书籍、什么样的管理理论可以帮助他们解决问题。解决理论层面问题的同时，“鸿鹄计划”更多地是搭建一个互相交流、加强合作的平台，供学员们探讨遇到同类问题是怎么解决和沟通的。

## 为公益行业发展“埋下一颗种子”

《公益时报》：在您看来，鸿鹄计划的开展对行业生态起到了哪些促进作用，对基金会的影响主要表现在哪些方面？

邓国胜：鸿鹄计划在行业人才储备、搭建行业交流平台、提升基金会行业的专业度和规范化上，都起到了一定的作用。然而，培训的规模和参与人数毕竟有限，对整个行业的发展只是埋下了一颗种子而已。我们庆幸地发现，

学员之间已经开始有很多交流和合作，为行业带来了新风尚。我们也鼓励学员们多多交流合作，而不是单打独斗。每个机构有自己的优势和专长，比如在开展同一类型项目时加强合作可以更好地整合资源，提高效率。

《公益时报》：能力的提升是一个长期的过程，您希望这个项目达到一个怎样的效果？

邓国胜：从我们的角度而言，还是希望为行业培养一批具有公共价值、公共精神的秘书长。希望经过我们的培养，学员能够与其他秘书长有所不同，能够更认同社会价值，具有公共情怀。

当然，短时间的培训不一定能够达到这样的效果，但我们在往这个方向努力。如果大家都比较认同，将来在课程设计方面还会有更多的方式方法帮助提升秘书长的价值观。下一步，如何培养使命感、责任感，如何帮助秘书长们理解基金会在社会问题解决的过程中、在国家社会治理创新过程中应该扮演怎样的角色，如何更好地服务国家的高质量发展，服务国家重大战略目标的实现……都是我们希望去引导学员的方向。

《公益时报》：近年来，公益慈善事业的地位越来越得到重视，对社会组织的要求也逐渐提高。您觉得新的历史时期，基金会秘书长应该具备哪些素养和技能？

邓国胜：基金会秘书长需要的素养和技能很多。简而言之，可以分为两个层面，一个层面是作为基金会秘书长，怎么去动员、整合更多资源的能力，包括动员资金资源以及人力等其他方面的资源；另一个层面是怎么分配、使用好资源的能力，要让项目的效率更高，更有助于促进社会的公平。

一个是做大蛋糕的能力，一个是切好蛋糕的能力，这就需要秘书长们不仅有使命感，而且要掌握更高效的方式方法。如果秘书长们能够提升这两方面的能力，那么未来我国基金会在促进第三次分配与共同富裕方面将大有作为，也能够更好地服务于国家的高质量发展。



鸿鹄计划在杭州开展线下课