

上篇

理 论

第一章 公益慈善项目管理导论

第二章 公益慈善项目管理原理

第三章 公益慈善项目管理政策法规概述

第一章

公益慈善项目管理导论

公益慈善不仅是富翁的天职和义务,也是商业企业不可推卸的社会责任、全社会成员共同的事业,更是构建和谐社会、落实社会主义核心价值观的主要渠道。做公益慈善的人是幸福健康快乐的人,其精神境界高远而自由。相信公益慈善的力量是比军队和核弹更强的力量。

公益慈善事业是民生建设和社会事业的重要力量,是提升国家文化软实力的重要载体,更是完善国家治理体系现代化的关键环节和实施大国战略的重要部分。以项目的形式推动公益慈善事业落实和发展是常用的手段,本教材针对公益慈善项目管理理论开展系统的研究和相关能力开发,旨在探索中国特色的公益慈善项目管理规律,为我国“一带一路”公益慈善项目管理设计中国方案,对推动我国乃至世界公益慈善项目有序高效运营发挥重要促进作用。此外,在专业培养过程中,通过设置相应的实训环节,能够有效开发和提升学生对于公益慈善项目的管理能力,从而提高专业人才培养的质量。

第一节 公益慈善项目管理概述

社会组织、政府、企业或个体通过各种公益慈善项目管理,在参与民生保障、调节收入分配、缩小贫富差距等方面发挥了不可替代的作用,在社会基本公共服务补充供给及相关社会问题解决等方面扮演越来越重要的角色,已经成为进一步参与社会治理现代化的重要力量。

一、公益慈善项目的概念

(一) 公益

1. 中国的公益界定

公益,即公共利益,特指独立于个人利益之外的一种特殊利益。汉语里的“公益”包括“公”和“益”两个方面。“公”字的含义与来源有多种不同的说法,比较有代表性的是许慎在《说文解字》中的解释,他沿用了韩非子的解释,认为“公,平分也。从八从厶。八,犹背也”^①。其中,“厶”即“私”。由此可见,许慎认为,“公”是一个会意字,上下结构中的“八”表示与之相反、相背离的意思,那么“公”就是“私”的反义词,即不是自私自利,只考虑个人

^① 许慎. 说文解字[M]. 上海:上海古籍出版社,1981:49.

利益,而是要公平、公正。此后,人们在应用这个形容词的时候,又赋予其“无私的、公共的、公众的、共同的”等含义。

对于“益”字,《说文解字》认为其“饶也,从水、皿。皿,益之意也”^①。饶,就是吃饱的意思。也就是说,“益”原先是指吃饱的意思。古人认为,吃饱了而有结余,称为饶。后来意义发生了变化,“盖”成为一个会意字,在古代与“溢”通用,是指往器皿中加水,加多后超过器皿的容量而漫出来,由此,人们又赋予其“增加、好处、补助”的含义。如“损益,盛衰之始也”,其中的“益”字,作为“损”的反义词,被人们引申出“好处、利益、补助”的意思。

由此可见,古代汉语中,“公”字,主要带有公正的、公平的、公众的、公共的等含义;“益”字则具有增加、好处、利益、补助的意思。两个字是分开使用的,各有其独特含义。

到了清朝后期,在翻译西学的过程中,学者们开始将“公”和“益”两个字连起来使用。汉语中“公益”一词,最早出现于同治三年(公元1864年)由京师同文馆出版的《万国公法》中。这本书是我国近代史上的第一部国际法专著,英文作者是美国著名律师、哈佛大学国际法教授亨利·惠顿,由深谙中文的美国传教士丁韪良将其翻译成中文。在其翻译的中文版中,丁韪良将原著中的“general welfare”“public polity”“general interests of the state”等有关公众利益、公共政治、国家的共同利益等内容,均翻译成“公益”。这种翻译实际上沿袭了古代汉语中对于“公”和“益”两个汉字的意义解释,但从中我们也可以看出“公益”一词包含多重含义。此后,“公益”一词陆续出现在一系列著作中,如《日本国志》《忘山庐日记》《日本源流考》《法意》《大清民律草案》《清朝续文献通考》《清史稿》等,很多学者开始使用这个词汇表示丁韪良在《万国公法》提到的内容,即与国家内部的共同利益、国与国之间的共同利益、公众利益等有关的内容^②。由此可见,无论是在国家内部,还是在国与国之间,“公益”一词都具有“共同利益”或者说“公共利益”的内涵。现在之所以有很多人认为,公益是“公共利益”或者“关乎社会公众的福祉和利益的公共利益事业”的简称,确有历史渊源。

2. 西方的公益界定

在英文中,与公益相对应的有 public welfare、public benefit 或 public interest 等词。根据对英文单词的理解,我们可以看出三个词组尽管都可以翻译成公益,但其中的“益”的含义是不同的,welfare 主要是指福利、健康、幸福、繁荣等,而 benefit 和 interest 主要是指物质方面的利益和好处^③。因而,最初从英文词组“public welfare”翻译而来的公益可以理解为公共的利益或国民的共同利益,其终极目标是追求幸福^④。

我们日常所说的公益实际上是公益活动或公益事业的简称。《现代汉语词典》(第7版)中将公益解释为“公共的利益(多指卫生、救济等群众福利事业)”。从其解释中,我们还可以看出其引申解释,公益指的是一种特殊的公益形态,即公益事业。在中文语境下,传统的或狭义的公益事业指直接或间接地为经济活动、社会活动和居民生活服务的部门、

① 许慎.说文解字[M].上海:上海古籍出版社,1981:212.

② 吴来安.“公益”源起考[J].文艺研究,2018(10):58-64.

③ 张柏森.公益与慈善关系的探讨——兼评我国《慈善法》第三条[J].安徽广播电视大学学报,2016(4):29.

④ 白列湖,尚立富.公益的内涵及其相关概念辨析[J].哈尔滨师范大学社会科学学报,2012(2):24.

企业及其设施。这些主要包括公共交通部门、卫生保健防疫部门、文教体娱部门、邮电通信部门、园林绿化部门、电气热供应部门、市政环卫等部门^①。而广义的或现代的公益事业则是一种非营利事业,其目的不是谋求利益、获得利润,而是为了造福他人、社会乃至整个人类,是从文化、精神、体制、社会、环境诸方面开发人的潜能,为人类生存和发展创造各种基本条件的事业^②。

当今不同学科对公益的理解也是不同的。政治学视角认为,公益是一种以社会为中心的国家治理结构和治理权力分配体系。经济学的视角认为,公益是一种特殊的社会资源分配机制,投资者是以他人利益为目标的,不参与分配盈余。法学的视角认为,公益是一种权利义务分配体系,其标准是社会整体的公平、正义及伦理道德价值。社会学的视角认为,公益着眼于社会大众的共同利益,通过社会保障、社会工作、社会福利、社会救济等领域的运作,能够提高社会大众的整体福利水平。伦理学的视角认为,公益是一套价值体系和行为机制,其终极的价值目标是追求人类的幸福^③。

由此可见,在最初翻译的时候,公益是作为公共利益的简称,与私人利益相对,但在后来发展的过程中,则主要是指一种有利于增进社会公众共同利益的行为。

总的来说,我们可以从广义和狭义两个层面来理解公益的概念。

广义上的“公益”是指一切有利于增进或维护公共利益的行为与活动,既可以是政府主导的、强制性的,也可以是民间力量主导的、非强制性的,既可以是营利性的活动与行为,又可以是非营利性的活动与行为。但这个概念过于泛化,再加上我国法律对此也没有明确的解释,这就使得人们经常把公共利益与国家利益、政府利益、社会利益和私人利益总和等混淆在一起,难以形成清晰的认识。

从狭义上来看,“公益”主要是个人或社会组织以非政府的形式进行的一切有利于维护和增进社会公众共同利益的行为与活动的总和,这种行为与活动具有以下特点,即非营利性、非强制性、救助性和社会性^④。

(二) 慈善

慈善是在东西方文化中都具有的一个概念,只不过两者的时代背景和具体界定有所差异。

1. 中国的慈善界定

有关慈善的思想在中国古代思想史上可谓源远流长,春秋战国时期的各派思想家就对此有过初步的探讨。譬如孔子的“老者安之,朋友信之,少者怀之”(《论语·公冶长》),孟子的“老吾老以及人之老,幼吾幼以及人之幼,天下可运于掌”(《孟子·梁惠王上》)。这其中都包含慈善的意思。

不过,最初的慈和善这两个概念是分开的,具有不同的含义。在中国传统文化典籍

① 刘勇,张虎.公益营销通过做好事把事情做得更好[M].北京:中国经济出版社,2011:27.

② 王粤.公益和谐青年组织开展社会公益事业状况及发展研究[M].北京:中国广播电视出版社,2008:2.

③ 卓高生.公益精神概念辨析[J].理论与现代化,2010(1):87-88.

④ 卓高生.公益精神概念辨析[J].理论与现代化,2010(1):89.

中,“慈”是“爱”的意思。正如许慎在《说文解字》所说:“慈,爱也。”而且汉语中的“慈”尤其是指长辈对晚辈的爱,即所谓“上爱下曰慈”。慈是上对下、长对幼之爱,两者之间的关系并非平等。但慈的含义不仅仅如此,这种爱也扩展到了父母亲缘关系之外,如《贾子道术》“亲爱利子谓之慈,恻隐怜人谓之慈”。可见,慈所代表的爱的范围已经由狭义的父母之爱扩展到对社会弱势群体的关爱,体现了全社会人与人之间的关爱。

“善”原先的意思是“吉祥,美好”,即《说文解字》的解释“善,吉”。后来“善”的含义逐渐丰富起来,带有善良、友好、富有同情心、善事、善行等含义。《管子·心术下》中所说的“善气”就表示善良的意思,而《周易·坤·文言》之中的“积善之家,必有余庆”,其中的善指的就是善行、善事。

慈善联合在一起使用的,大多认为最早出现在成书于公元6世纪的《魏书·崔光传》中,文中评价崔光“宽和慈善”。不过根据王文涛教授的考证,慈善作为合成词使用,最早可能出现在成书于公元3世纪前中期的《大方便佛报恩经》中,如“复次,如来方便慈善根力不可思议”^①。作为合成词的慈善,包含了“博爱为慈”和“乐举为善”两层含义。此时的中国古代思想家认为,“慈善是在慈悲的心理驱动下的善举,怀有仁爱之心谓之慈,广行济困之举谓之善,慈善是仁德与善行的统一”^②。实际上,在“慈善”一词出现之前,就已经存在一些与这个合成词含义相近的一些词汇,如布施、行义、义行等。总之,中国传统文化中,“慈”与“善”结合在一起,表达了社会中强势人群对于贫困和弱势人群(或长辈对于小辈)的关心、爱护及行动^③。

与之相关的一个概念就是慈善事业,与公益一样,实际上我们日常所说的慈善往往是慈善行为或慈善事业的简称。所谓慈善事业,是指私人或社会团体基于慈悲、同情、救助等观念,为灾民、贫民及其他生活困难者举办的施舍、救助活动的统称^④。

到了现代,慈善的界定虽发生了一定的变化,但依然带有传统概念的色彩,慈善一般是指人们在爱心的指导下对他人无私的物质和行为的帮助。对此,中华慈善总会的创始人崔乃夫进行了精辟的概括,他认为父母对子女的爱为慈,涉及的是纵向关系。人与人之间的关爱为善,涉及的是横向关系。慈善就是有同情心的人们之间的互助行为^⑤。总之,慈善,包含关爱和善良两种意义,可以理解为富有爱心的个体、社会群体或社会组织,自愿、无偿地向需要帮助的个体或社会群体捐赠金钱、物品,提供各类服务的行为与活动。这种行为与活动可以帮助弱势群体或困难群体摆脱所处的困境,增强抵御风险的能力,是发展我国公益事业的一条重要途径。

从我国学术界的理解来看,慈善也有狭义和广义两种理解。

狭义的慈善是指怜悯、同情和帮助经济贫困或老幼病残等弱势群体。

广义的慈善则不仅是救助社会弱势群体,它泛指一切增进他人福祉的善行,这恰恰接

① 王文涛.“慈善”语源考[J]. 中国人民大学学报, 2014, 28(1):28-33.

② 莫文秀,邹平,宋立英. 中华慈善事业:思想、实践与演进[M]. 北京:人民出版社,2010:3.

③ 仲鑫. 慈善公益组织运行模式研究[M]. 北京:九州出版社,2014:15.

④ 刘勇,张虎. 公益营销通过做好事把事情做得更好[M]. 北京:中国经济出版社,2011:25-27.

⑤ 王俊秋. 中国慈善与救济[M]. 北京:中国社会科学出版社,2008:9.

近于很多人理解的狭义的“公益”概念,即民间倡举的增进社会公共利益的爱心与行为^①。广义的慈善的行为主体不仅包括个人、民间公益团体或组织,还包括各级政府以及管理的相关机构和企业组织。

2. 西方的慈善界定

慈善在英文中主要有四种表达方式,即 charity, philanthropy, beneficence 和 benevolence。charity 包含慈善机构(或组织)、慈善、赈济、施舍、仁爱和捐助等意思; philanthropy 包含博爱、慈善活动和慈善事业的意思; beneficence 指的是善行、仁慈和行善; benevolence 表示仁慈、善举和捐赠的意思。从上面的翻译中我们可以看出,表示慈善活动和事业最贴近的两个单词就是 charity 和 philanthropy。其他两个单词主要表示的是仁慈和善行的意思。

这两个单词也代表了西方慈善发展史上的两个阶段。

在西方的社会发展史上,慈善是源于其宗教传统的,即古代的基督宗教文化。根据基督宗教的教义,慈善是一种美德,代表了神对人的爱。所以基督宗教认为,教会有义务去帮助社会上的弱势群体摆脱困境。因此,在中世纪,教会在英国建立了一系列带有慈善性质的机构,如医院、麻风病院、救济所等,直接向受助者个人提供具体的慈善服务,这也就是西方慈善发展史上的第一个阶段,人们一般将这一时期的慈善活动称为 charity 类型的慈善。

到了 18 世纪,英国工业革命爆发后,随着社会发展状况的变化,慈善发展进入第二个阶段,即由 charity 类型的慈善发展为 philanthropy 类型的慈善。这一时期的慈善活动出现了一些新的特点:①新型的组织化。这一时期的慈善活动不再主要由教会或宗教组织主导了,而是由新成立的志愿性慈善组织来主导开展,这些新成立的志愿性慈善组织不再具有浓厚的宗教色彩,而是更加强调其社会性。②关注救助结果的长期有效性。过去的慈善救助,多提供直接的物质援助或志愿服务,虽能使受助者摆脱困境,但效果只是暂时的,弱势群体并没有发展出有效的摆脱困境的能力。而这一时期的慈善活动注重的是发展其潜能,即提供必要的帮助,使其掌握摆脱困境的手段,从而依靠自身的劳动过上有尊严的生活。这种 philanthropy 类型的慈善与早期的 charity 类型的慈善存在明显的不同,有的西方学者用授人以渔和授人以鱼来形容两者之间的区别。这一点倒是有点类似我国扶贫领域中的造血与输血的概括,输血固然重要,但造血更重要。18 世纪中叶以后,随着工商业的发展, philanthropy 类型的慈善开始出现在北美大陆上,新型的服务于普通公众的志愿性慈善组织纷纷成立,业务活动领域也逐渐扩展,涉及济贫、卫生、教育、助残、济孤、宗教等^②。

由于 philanthropy 产生的时代背景和具体领域与 charity 存在明显区别,所以在当代,也有学者将 philanthropy 翻译成公益,指一个或一个以上的个体或非营利团体将以下物品在家庭以外进行配置:金钱、商品、其他物品或者服务(时间)。这种配置是出于利他主义或公共服务目的,并且在赠予时不期望获得利益的高回报或类似的回报^③。我国当代所说的现代公益慈善事业中的公益实际上多数指的是 philanthropy 式的慈善。而所谓

① 马剑银.“慈善”的法律界定[J]. 学术交流,2016(7):89.

② 谢家琛. 英美慈善概念的缘起、发展及其启示[J]. 中国民政,2014(8):32.

③ 史密斯,斯特宾斯,多弗. 非营利管理辞典:术语与概念(英汉对照)[M]. 吴新叶,译. 北京:北京大学出版社,2018:203.

的广义的慈善概念实际上也是脱胎于此。

所以基于上述分析,我们大致可以将慈善对应于 charity,将公益对应于 philanthropy。由于“慈善”和“公益”在含义上有许多相似与重合之处,并且现代慈善活动或事业与狭义的公益活动或事业的内涵比较接近,所以为了避免各种认知上的分歧,charity 和 philanthropy 两者在各国的法律框架中含义逐渐趋同。《中华人民共和国慈善法》(以下简称《慈善法》)关于慈善活动的表述就体现了这一点。所以无论国内还是国际上,“慈善”常常和“公益”联系在一起,联合或混合使用,突出其公益属性。

(三) 项目管理

“项目管理”概念来源于美国的“曼哈顿计划”,是第二次世界大战的产物。对于项目管理方法的初步沿用,早在 20 世纪 50 年代后期就已开始,如关键路线法(CPM)以及计划评审技术(PERT)和 60 年代的“阿波罗载人登月”计划,经过多年发展逐渐形成自身体系。在这以后,越来越多的欧美学者开始将其作为一门科学来进行系统的研究。

项目管理指在项目活动过程中运用专门的知识、技能、工具和方法,使项目能够在有限资源限定的条件下,实现或超过设定的需求和期望的过程。

项目管理是整体监督和控制某些能够成功实现一系列目标的有关活动(如任务)。

因此,项目管理就是为了满足或者超过项目有关各方对项目的需求与期望,运用各种相关技能、方法与工具开展的各种计划、组织、领导、控制等方面的活动。

项目管理的主要内容包括:①范围管理;②时间管理;③成本管理;④人力资源管理;⑤质量管理;⑥沟通管理;⑦风险管理;⑧采购管理;⑨综合管理^①。

(四) 公益慈善项目

1. 公益慈善项目界定

公益慈善项目是指在公益慈善领域形成的,由政府、企业、社会组织或个人等多元主体发起的,目的在于为社会大众或社会中某些特殊群体的利益而实施的项目,其对象不仅是狭义的扶贫济困,还包含了医疗卫生、文化教育、环境保护、社会福利服务等多领域中的救助、互助和志愿服务。

有学者认为,广义的公益慈善项目是指为满足社会公众及某些特殊群体的需求而开展的与促进科教文卫事业发展相关的项目,其实施主体包含国家相关部门和公益慈善组织。狭义的公益慈善项目是指由公益慈善组织根据目标人群的需要,不断整合社会公共资源,创造更多的社会效益^②。

公益慈善项目的形式主要有常态的公益慈善项目和突发事件公益慈善项目两大类。

常态的公益慈善项目通常包括官办政府部门、社会组织、企业和公民个人等主体开展的包含扶贫济困、环境保护、教育文化、医疗救助等内容的公益慈善项目。

突发事件公益慈善项目主要是针对自然灾害、公共卫生事件等重大突发事件以及个

① 美国项目管理协会. 项目管理知识体系指南[M]. 许江林,等,译. 5版. 北京:电子工业出版社,2009.

② 王名,邓国胜. 公益项目评估——以“幸福工程”为案例[M]. 北京:社会科学文献出版社,2003.

人救助型的慈善募捐而展开的。

公益慈善机构生存和发展的根本动力在于,不断开发研究公益慈善项目来满足社会对于公益慈善的多样化需求,充分调动社会力量募集更多的慈善资金,以保证慈善使命的完成。

2. 公益慈善项目的分类

1) 从实施主体的角度分类

由于我国现代慈善事业起步时间不长,公益慈善项目的实施主体包括政府推动支持成立的各级各类慈善会以及公募基金会、发起于民间的各类非公募基金会及自发组织形成的草根公益组织。由此,本书按照项目实施主体的划分方法将慈善公益项目大致划分为:政府主导型的慈善项目和社会主导型的公益慈善项目。

(1) 政府主导型的慈善项目。简单地说,政府主导型的慈善项目就是政府作为出资方的主导人,在其主要的推动作用按照特定的理念引领公益慈善项目的开展与实施。如中华慈善总会、中华环境保护基金会、中国红十字基金会、中华社会救助基金会等组织。由于历史和社会发展等各种原因,这些组织机构所发起的公益慈善项目具有明显官方色彩。

(2) 社会主导型的公益慈善项目。社会主导型的公益慈善项目是指草根公益组织以及各类非公募基金会相对独立、自主地运营的公益慈善项目,它受到政府影响和干预比较少。我国社会主导型的公益慈善项目有多种不同的开展模式。有些项目由原来的公益慈善组织自主倡导、自主研发,发展到联合行业的其他组织、企业或个人发起;项目以招投标的方式;有些以委托开展的模式进行项目运营,有些以企业冠名基金的方式开展;等等。如上海真爱梦想公益基金会的“梦想系列”公益慈善项目、南都公益基金会推出的“银杏伙伴成长计划”等公益慈善项目^①。

2) 从救助对象的角度分类

传统的公益慈善项目分类法大多数是从救助对象的角度进行分类,如助学、扶贫救灾、助残助孤、助孕助婴、促进文化艺术发展、促进妇女发展、公共卫生健康、环境保护与动物保护等。

以爱德基金会实施的小额信贷项目为例,贷款农户中的妇女们定期开会,交流经验和市场信息,从而培养信心,增加收入,提高能力,该项目可称得上是促进妇女发展的项目。项目开展对象并不一定是项目的内容,它们可能在很多方面存在交叉。例如沃尔玛公司开展的“母亲创业循环项目”采取了两项动作:一方面,通过捐赠资金助力,倡导农村妇女利用零利息小额贷款进行创业、脱贫致富;另一方面,设立“爱心专柜”,为受助妇女免费提供销售平台,从资金、培训到销售进行全过程的支持。在这里,项目对象为我国西部贫困地区的妇女,项目内容既包括对贫困妇女进行连续性的资金支持,也包括对其创业能力培训的后续支持。

3) 从项目的策划者和运营者的角度分类

从项目的策划者和运营者的角度,公益慈善项目可分为以下三种。

^① 杨团. 中国慈善发展报告(2018)[R]. 北京:社会科学文献出版社,2018.

(1) 创新项目。这种项目从无到有,由公益慈善团队策划并申请开展,这种项目具有创新性,往往没有很多经验可以借鉴,需要公益慈善项目团队不断摸索创新项目运行规律。例如,目前我国大部分地区正在如火如荼进行的公益创投(venture philanthropy),很多公益项目都没有前期的执行基础,公益团队必须发挥创造力,发掘服务对象的需求,策划出全新的公益项目。

(2) 扩展项目。这种项目是在以往项目实施的基础上,继续申请投资方的资助,继续原有的项目或者进一步扩大项目的实施规模和范围。此类项目实施需要执行团队拥有一定的经验基础,并且项目已经完成了一个或者几个完整的项目周期,获得了较好的社会效益,需要进一步的投入,维持原有的项目受助群体或者扩大受益面。例如,面向某地区的老年人收集老照片,建立城市历史照片馆,出版老人的生命相册。这种项目实施需要一定的执行基础,并且一旦成型,也需要持续的资金支持。

(3) 迁移项目。由于各种原因,某一项公益慈善项目变更执行团队,或者改变项目计划,需要其他公益慈善团队重新执行,或者重新进行策划。这一类公益慈善项目管理往往是由于在初期项目投标阶段,参与投标的主体虽然获得了项目的经营权,但是后期投资方发现项目执行团队不具备充分的执行条件,因而变更项目执行团队,或者变更项目策划方案。

二、公益慈善项目管理的界定和特点

(一) 公益慈善项目管理的界定

公益慈善项目管理,实际上就是将项目的知识、方法、手段、工具等引入公益慈善项目的管理过程中来。

所谓公益慈善项目管理,就是指公益慈善项目的管理者,在有限的资源约束下,通过运用相关的知识、方法、手段和工具,对公益慈善项目涉及的全部工作进行有效的管理,即从公益慈善项目的策划开始到该项目结束的全过程进行组织、招标投标、实施、品牌塑造与传播、评估、风险等管理,以实现公益慈善项目的预期目标。

(二) 公益慈善项目管理的特点

公益慈善项目管理具有以下特点。

1. 目的性

通过开展相应的活动,保证该项公益慈善项目能够按照预期的设想得以顺利完成,从而实现预期或既定的目标。

2. 独特性

公益慈善项目管理与企业生产运营和政府管理相比较而言,其管理的对象、内容、手段和方式都与前两者存在明显的差异。

3. 整合性

公益慈善项目管理的整合性是指公益慈善项目的管理者,必须协调好该项目相关利益方的关系,将目标和活动整合在一起。这是因为公益慈善项目需要投资者、管理者、实

施者和服务对象多方之间共同参与,相互配合,才能达成预期的目标。

4. 创新性

公益慈善项目管理的创新性主要表现在两方面:其一,公益慈善项目的创新,即为适应新时代社会需求,必须创新公益慈善项目,如公益慈善项目的设计创新。其二,公益慈善项目没有一成不变的模式和方法,需要以过程管理创新去实现有效管理,如信息技术嵌入公益慈善项目管理手段和方式的创新。

三、公益慈善项目管理的内容

公益慈善项目管理是采用项目管理的方式来开展公益慈善活动,内容主要包括以下几方面。

(一) 公益慈善项目管理的相关原理

对公益慈善项目进行科学的管理,必须有相应的理论支撑。在我国,对于公益慈善项目采用项目化的管理方式和运作方式,也不过 10 多年的历史,还没有建立一套成熟的理论体系,尤其是适应我国国情、具有中国特色的公益慈善项目管理的理论还在探索中,体系尚不完善,尤其是如何将管理学中的相关理论应用到公益慈善项目管理之中,这些都需要我们结合中国的实际状况进行科学的研究和积累。学习公益慈善项目管理的相关原理,可以对公益慈善项目管理的实践起到很好的指导作用。公益慈善项目管理原理主要涉及系统管理原理、要素管理原理、目标管理原理、整体性治理原理等。本书第二章将对公益慈善项目管理相关原理进行详尽的介绍和阐述。

(二) 公益慈善项目管理主体

1. 公益慈善项目管理主体的内涵

公益慈善项目管理的主体就是项目相关群体。项目相关群体主要是指公益慈善项目运作过程中可能影响项目决策、活动和结果,或受其影响的个人、群体或组织。

项目相关方可能来自项目的内部,也可能来自项目的外部,他们主动或被动地参与项目,甚至完全不了解项目。项目相关方可能对项目的实施产生积极或消极的影响,也可能受到项目积极或消极的影响。

公益慈善项目的内部相关方包括:项目发起人、项目管理办公室、项目经理、其他项目经理、团队成员。

公益慈善项目的外部相关方包括:受益人、项目资源供应商、专家、项目竞争者。

公益慈善项目的实施过程中,有些相关方只是偶尔参与项目的前期需求调查或者焦点小组的活动,有些则为项目提供全方位的资助,包括资金支持、政策支持或其他类型的支持。在整个项目的生命周期中,他们参与项目的方式和程度可能差别很大,因此,识别和分析公益慈善项目相关方并对其进行科学管理在公益慈善项目工作中至关重要。

2. 公益慈善项目管理主体的常见类型

1) 公益慈善组织

公益慈善组织则是以公益或慈善为目的对他人进行帮助的非营利组织。公益慈善组

织通过募捐,把一定的资金、财物或劳动服务集中起来,然后分配给有需要的人。2016年3月16日通过的《慈善法》第八条明确指出,“本法所称慈善组织,是指依法成立、符合本法规定,以面向社会开展慈善活动为宗旨的非营利性组织。慈善组织可以采取基金会、社会团体、社会服务机构等组织形式。”通常来说,作为公益慈善项目管理的主体,公益慈善组织具有天然的民间性、草根性、社会性、志愿性,其本质属性是民间性。

2) 政府部门

政府部门作为公益慈善项目管理的主体,通常以独立运作和委托运作两种形式来开展项目工作。以公益创投为例,其通过吸收社会资本,邀请专业公益支持型机构运营,实现多方参与合作开展公益慈善项目。独立运作指政府打造服务社会组织的公共平台,培育社会需要的社会组织,发起公益创投大赛并组织评审、监督和评估等,这是市级以上政府最普遍采用的公益创投操作模式。

3) 其他

除了常见的公益慈善组织和政府部门,还有许多企业、个人和风投机构等其他单位也在开展形式多样的公益慈善项目。其中,企业公益慈善项目常集中在企业社会责任(corporate social responsibility, CSR)部门,强调在生产过程中应该更加关注人的价值,对环境、消费者以及社会的贡献。以个人为主体开展的公益慈善项目也不少见,但通常依托一些非正式的社会组织开展。风投机构等机构或单位并非直接开展公益慈善项目工作,但是间接推动着公益慈善项目的进展,其影响作用也不容忽视。

3. 公益慈善项目管理者的素质要求

首先,公益慈善项目管理者应当具备大局观,在策划、组织、实施过程中需要协调好各方之间的关系,尽可能地处理好人与人、物与物、人与物之间的关系。其次,任何一个群体或项目都需要有组织,只有组织得好,才能有条不紊地处理好可能遇到的问题。个人服从集体,局部服从全局,下级服从上级。建立、健全群体议事制度,明细群体分工,明确奖惩制度。以制度来约束,以条例来规范。最后,公益慈善项目管理者还应当处理好生活与工作的关系。作为公益慈善项目管理工作,不可避免地需要占用大量业余时间来处理事务,协调好与各级相关组织的联系,加之项目工作相关者来自社会的各个阶层,怎样处理好彼此之间的关系对于公益慈善项目管理者来说也很重要。

以公益慈善项目经理为例,其应当符合以下要求。

(1) 掌握关于项目管理、社会环境、技术领域和其他方面的知识,以便有效地管理特定项目。

(2) 具备有效领导团队、协调团队工作、与相关方协作、解决问题和作出决策所需的技能。

(3) 具有编制项目计划(包括范围、进度、预算、资源、风险等)、管理项目工作,以及开展陈述和报告能力。

(4) 拥有成功管理项目所需的其他特性。

(三) 公益慈善项目管理的主要内容

公益慈善项目管理的主要内容是依据相关法律法规,针对公益慈善项目过程,从公益

慈善项目的策划、组织、招标投标、实施、品牌塑造与传播、评估、风险等环节进行管理,以实现公益慈善项目的预期目标。具体管理内容将在中篇“过程管理及能力开发”中详述。

第二节 公益慈善及项目管理发展简史

党的十九大报告指出,青年兴则国家兴,青年强则国家强。广大青年要成为合格的社会主义建设者和接班人,必须树立正确的历史观和价值观,坚定我们的历史信仰,旗帜鲜明地反对历史虚无主义。习近平同志非常重视历史学习并经常勉励青年人从历史中汲取智慧。

公益慈善事业自古有之。以史为鉴,可以知兴替。公益慈善是中华民族代代相传的美德,中国的公益慈善历史可以追溯到几千年前,从古代慈悲精神和乐善好施,到近代慈善组织萌芽和兴起,再到现代公益慈善事业的蓬勃发展,中国的公益慈善事业不断成长为发现和解决社会问题的重要力量之一。古代的公益慈善相关组织、个人的活动虽然没有现代意义上的项目管理流程设计,但实际上也映射了项目的思想并运用了许多具体方法,为后世公益慈善项目管理研究、学习和实务工作者提供了宝贵的资料。

一、古代公益慈善及项目管理发展史

人类早在原始社会就自然地形成了氏族内所有成员一视同仁的平等思想的雏形。原始人之间的互助启蒙了最初的慈善救助,也为后世的慈善事业发展提供了最久远的佐证^①。

春秋战国时期的“善人”大多以个人为主体、以赈济为手段,如在路上放置食物救济饥民。但是,这些早期的救助行为属于临时的,并未形成一种长效机制。

范蠡是中国有记载的最早的慈善家。范蠡(公元前536—前448年),春秋末期著名的政治家、军事家、经济学家和道家学者,中国早期商业理论家,楚学开拓者之一,被后人尊称为“商圣”,“南阳五圣”之一。范蠡虽然出身贫贱,但是博学多识,传说他帮助勾践兴越灭吴,功成名就之后急流勇退,遨游于山川之间。其间三次经商成巨富,又三散家财。后定居于宋国陶丘(今山东省菏泽市定陶区南),自号陶朱公。世人誉之:“忠以为国;智以保身;商以致富,成名天下。”后代许多生意人皆供奉他的塑像,称之财神。他是范姓始祖范武子的玄孙,并被视为顺阳范氏之先祖。

范蠡经商思想中最可贵的是“富好行其德”。《史记》记载范蠡在齐致富后就曾“尽散其财,以分与知友乡党”,后来经商,“十九年之中三致千金。”但是他又把钱分给贫穷人和远房兄弟,受到人们的高度赞扬。范蠡富有,凭借的是自己的勤奋和智慧,不搞官商勾结,没有假冒伪劣,他又如此慷慨地回报社会,是中国有记载的最早的慈善家。

佛教对我国古代公益慈善事业的发展起到了非常重要的作用,使得慈善行为摆脱了个人性以及突发应急性的特点,越来越多的人更加自觉参与慈善行为,这时首次出现了比较清晰的慈善文化理念。此外,佛教提出了很多重要的慈善理念,一直持续到现在,如悲

^① 周秋光,曾桂林. 中国慈善简史[M]. 北京:人民出版社,2006.

田、福田思想等。隋唐时期,寺院中慈善组织曲折发展,统治者对于佛教的态度也不一致。

宋代公益慈善再次出现了历史上具有里程碑的事件,即“义庄”出现。“义庄”是由著名文学家、政治家范仲淹创办的家族事业,主要是救济家族中贫苦困难之人,为本族贫困子弟设立义学,对于遇到天灾人祸或者婚丧嫁娶等重大事件的人实施临时救助。“义庄”为后世所认可和效仿,可见其体现的中国传统的宗族观念具有深刻的现实影响,同时也表达了儒家“穷则独善其身,达则兼济天下”的理想。

明末清初的民间慈善组织以同善会最突出。同善会主要负责筹募善款和救助。当时民间慈善组织发展成果丰硕,除了同善会之外还有救济同乡的会馆、救助族人的族田义庄、救助贞女孀妇的清节堂、救助贫民丧葬的骼会等。明末清初出现的这些民间慈善组织实施的这些公益慈善活动有一部分在一定程度上具备了公益慈善项目的雏形,也是最靠近现代意义上的“慈善”。

无论是国外的汉学家还是国内研究传统文化的学者,在谈到中国古代的慈善活动时,都常强调中国宗族的重要性,以及与西方的区别,与这种“有宗族而无宗教”的“中国特色”观成为鲜明对比的是:从社会公益的角度来看,宗教组织的作用实际上要大于宗族组织^①。

二、近代公益慈善及项目管理发展史

近代时期,自然灾害、战争、动乱频繁,民不聊生。由于政府救助力度有限,无法满足所有公民的需求,因此大量的救济工作只能由公益慈善组织来承担。这一时期,无论是公益慈善团体的数量,还是公益慈善活动的频率,在中国慈善事业史上都是相当可观的。在众多的民间慈善救济机构中,影响较大的有中华慈幼协会、香山慈幼院、战时儿童保育会、中国红十字会、华洋义赈会等。

鸦片战争之后,随着西方公益慈善理论与实践的流入,中国的公益慈善事业开始了新的成长周期。许多传教士进入中国,他们在中国兴办了医院、学校等大量公益慈善机构与设施,将西方的公益慈善思想、理念和方法传入中国,同时也推动了中国公益慈善思想和社会行动的变革。以高等教育为例,1864年,美国传教士狄考文在登州(今山东烟台)创办登州文会馆,这是中国第一所教会大学^②。1919年,在哥伦比亚大学留学归来的张伯苓和严修一起创办了南开大学,后来成为对中国和世界产生重要影响的高等教育机构^③。

当时,主办社会慈善事业的主要有两部分人组成:一部分是外国传教士和外国绅士商人。这些人怀有不同动机来到中国兴办公益慈善事业。有的出于帝国主义文化侵略的需要,以办公益慈善事业来欺骗中国人;有的则是借开创公益慈善事业为借口取悦中国人,以求在中国立足。当然,也有相当一部分确实是本着人道主义精神,把公益慈善当作一种国际性的援助事业来实施的。另一部分多是政府要员的家属,或是晚清的遗老遗少、下野政界官僚等。这些人从事公益慈善事业的动机也十分复杂。有的是受传统文化的影响,

① 周秋光,曾桂林.中国慈善简史[M].北京:人民出版社,2006.

② 崔华杰.登州文会馆与中国现代高等教育起源[J].北京教育学院学报,2019,33(4):69-76.

③ 罗新祐.近代中国私立高校的历史经验和启示[J].北方经贸,2005(2):119-121.

为了积德行善;有的是为了博得一个好名声;有的是下野之后怀着赎罪心理来从事公益慈善事业,对从政时做的一些有辱国家和民族的事情忏悔;有的是受外国人办慈善的刺激,认为中国人应该有自己的慈善事业。还没有哪个时期像民国这样,社会公益慈善的作用空前膨胀,有时甚至对时局大事起到了决定性的作用。

近代西方的公益慈善发展开始以民间组织体系的力量直接面对社会问题。1869年,世界上第一个慈善组织协会在伦敦成立,该协会以救济贫民为目标,协调政府与民间各种公益慈善组织活动。1884年,汤恩比馆在伦敦创设,这是世界上第一所社区服务中心,由此带动了19世纪末到20世纪席卷欧美各国的社区改良运动。第二次世界大战结束至20世纪60年代,英国费边社成立,它注重务实的社会建设,倡导建立互助关怀的社会服务,提出了福利国家的建议。这一阶段是社会福利观的全盛时代,因而非政府的公益慈善机构和互助组织虽未被取消,但却不可遏制地衰落下去^①。

三、现代公益慈善及项目管理发展史

中华人民共和国成立之后,曾经蓬勃发展的社会公益慈善事业由于当时国家对资源的绝对垄断,立即在各地烟消云散。中华人民共和国成立前后,中国政府通过没收官僚资本、人民公社化、教育统一录取、土地改革、合作化、粮油统购统销、就业统一分配等一系列制度安排,使国家形成一种“强国家—弱社会”的模式,中央政府获得了对社会中绝大部分资源的控制权。在这种计划经济模式中,中间缓冲层面缺失,国家直接面对民众,社会自治和自发组织能力受到抑制,中间组织和阶层缺少自上而下的沟通渠道;政府垄断了绝大多数资源,其他组织都必须在国家体制中定位才能生存下来,或者说才能够得到资源与合法性。民间公益慈善组织的生存空间在这种社会结构之下被压制到了前所未有的程度^②。

以1998年的抗洪救灾为标志,中国公益慈善事业进入一个新的阶段。到20世纪90年代末,经济体制改革、政治体制改革和社会改革相继进行,并为中国非营利组织的发展提供了必要条件。经济体制改革以“市场”取代“计划”,社会中开始出现自由活动空间和自由支配的资源,由此产生了一些自下而上的纯民间组织;政府有意识地培育了许多官方非营利组织,以满足政府和市场之间进行沟通所需要的中介;社会改革使得社会从政府手中接过许多社会管理职责,“小政府、大社会”成为新的趋势。近年来,民政部门推行的社会福利社会化和社区建设等举措使公益慈善机构与项目的发展有了更宽松的环境和更广泛的基础。

21世纪以来,随着经济腾飞和社会不断进步,中国公益慈善事业蓬勃发展,公益慈善项目管理研究和实践也呈现出日益专业、丰富与多元的景况。2008年,汶川震后慈善捐赠金额首次破千亿元,该年被誉为中国慈善事业上的“公益元年”,此后的10余年内,各种各样的公益慈善项目如雨后春笋般不断涌现^③。2019年,党的十九届四中全会强调重视

① 曾桂林. 国内外中国慈善事业史研究综述[J]. 中国史研究动态, 2003(3): 2-7.

② 中国国际慈善基金会官方网站(<http://www.peoplegov.org>)。

③ 杨团. 中国慈善发展报告(2018)[R]. 北京: 社会科学文献出版社, 2018.

发挥第三次分配作用,发展慈善等社会公益事业,统筹完善社会救助、社会福利、慈善事业、优抚安置等制度^①。这标志着在今后一个时期发展现代慈善成为国家治理现代化的有机组成部分和内在需求,也是国家治理体系与治理能力现代化建设的重要内容,为今后公益慈善项目管理指明了新的道路。

第三节 公益慈善项目管理主要模式

在全世界范围内,公益慈善项目管理有着悠久的历史。在最开始的时候,人们就采取互相帮助、共同救济的方式对那些遭遇到饥饿贫困与疾病威胁的人提供帮助,使这些人在遭遇突发重大事件的时候通过获得必要的帮助来保障和提高基本生活水平。但是,随着人类社会的不断发展,公益慈善项目管理形成了各种各样的模式,而且已经不仅仅是世界各国的人民自发的互助共济的行为,而是成为各国政府和普通民众必须承担的责任。

党的十九大报告高度重视社会治理问题,明确指出“加强和创新社会治理,维护社会和谐稳定,确保国家长治久安、人民安居乐业”。社会治理这一新概念的提出取代了过去社会管理的提法,并且把创新社会治理体制置于国家战略的高度。社会治理模式的改变,导致管理型治理模式向着服务型治理模式转变,这也意味着未来公益慈善项目管理的模式跟着发生转变。在服务型合作治理模式下,社会成员都是社会治理的协同者,公益组织也对政府、服务对象有着多元的地位关系和多元的权利与责任。

当前在全球化和后工业化时代的浪潮下,人与人之间的交往摆脱了地域的限制,信息化突破了传统的信任体系,陌生人之间也能够产生基于信任的合作关系。随着民众和非营利组织的广泛参与,非营利组织在很多公共服务领域,逐渐取代政府,成为服务的主要提供者。公民、非营利组织、政府的责任和权力随着后工业化的冲击,逐渐融合,一起成为社会治理的行动者^②。

在这种新的形势下,公益慈善项目的管理模式也逐渐呈现多元化发展的趋势,目前主要有如下几种模式:松散型模式、干预型模式、政府主导模式、自主管理模式、委托管理模式、合作管理模式、网络管理模式。

一、松散型模式

根据历史文献记载,1643年哈佛大学创始人约翰·哈佛组织了第一次筹款活动并募集到了500英镑资金,因而被誉为美国首次“成功的筹资活动”。美国现代慈善理念始于卡耐基国际和平基金会的创始人、美国铁路大王安德鲁·卡耐基。美国独立战争期间,义务献血活动开展得很普遍。南北战争时期,交战双方都在为获得战争胜利募集资金,出售债券。第一次世界大战和第二次世界大战期间,慈善捐赠活动更是如火如荼,第二次世界大战期间,美国民众的慈善捐款为世界反法西斯战争的胜利作出了巨大的贡献^③。

① 中共中央十九届四中全会会议报告(2019)。

② 朱晓红. 社会治理视角下的企业社会责任[J]. WTO经济导刊, 2007(12):56-59.

③ 曾桂林. 国内外中国慈善事业史研究综述[J]. 中国史研究动态, 2003(3):2-7.

松散型公益慈善项目管理模式主要有以下特点。

- (1) 组织注册管理松散。
- (2) 优惠的慈善税收政策。
- (3) 规范的行业组织和行业管理。
- (4) 周密的社会监督和组织评估。

二、干预型模式

18—19 世纪是西方社会大动荡时期,工业革命大大增加了土地阶层和中产阶级的财富,也引起了社会的剧变,社会矛盾尖锐。为了平息社会对立情绪,缓和阶级矛盾,一些人道主义者、科学主义者以及福音派基督教教徒等纷纷支持慈善事业,英国许多极负盛名的公益慈善组织就是在这一时期建立的,如巴纳多儿童救济院(Barnado's)、全国预防虐待儿童学会(NSPCC)、皇家防止虐待动物学会(RSPCA)、救世军和沙夫获伯里学会等^①。英国公益慈善组织的经费主要来源于两个渠道:公共部门主要采取合同和政府拨款的形式提供经费,一般公众通过采用社会募捐和购买物品与服务提供经费。英国慈善组织中志愿者资源丰富,绝大多数工作人员是各种形式的志愿者。

干预型公益慈善项目管理模式主要有以下特征。

- (1) 政策法规干预。
- (2) 税收调节。
- (3) 政府与慈善组织合作。

三、政府主导模式

在此模式之下,政府的作用是无处不在的。在社会管理方面,更是处处都有政府的影子。以新加坡为例,强势而高效的政府推动了国家经济的快速增长,并制订了详细的经济发展和社会投资计划,向公众提供了必要、全面的社会服务,因此社会组织大大减少。三大“准政治组织”,即社区中心、公民协商委员会和居民委员会作为政府与公众的沟通纽带,主要是负责提供福利和社会服务。

新加坡慈善组织几乎全部都隶属社会服务全国委员会,这一委员会既是慈善组织的代言人,同时也行使监管权^①。

政府主导公益慈善项目管理模式的特征如下。

- (1) 严格的政策法规制度。
- (2) 严明的内部管理制度。

四、自主管理模式

20 世纪 90 年代以来,无论是发达国家还是发展中国家,地方治理(local governance)运动不断发展,这一趋势是全球化浪潮下,国家及其地方政府组织为了适应社会环境的急剧变化,解决一些棘手的问题,增强回应和抵抗危机能力而自觉、理性地进行公共事务管

^① 谢忠强. 中外慈善救助事业发展史论纲[M]. 北京:人民出版社,2016.

理模式的变革。这种变革突破了以往的公共管理领域里政府作为单一中心的行政管理模式,将民间的社会资本力量纳入地方公共事务管理之中,民众参与和自主管理的多元管理格局逐渐形成。在公益慈善项目的实施过程中,自主管理的模式也变得越来越普遍^①。

自主管理模式主要有以下两个特点。

(1) 对公民角色定位的转变。在自主管理模式中,公民不是被动地接受管理和服务的消极参与者,而是主动积极的参与者。奥斯特罗姆在分析自主管理模式的过程中指出,公民已经开始承担起社区管理的责任。例如在公共池塘的研究中,奥斯特罗姆认为,公民经过反复博弈、充分对话、彼此互惠在交往中逐渐形成共同体,共同解决公共问题^②。

(2) 社会资本的力量发挥作用。公民的参与造就了社会的共同体,在共同体中,公民组织蓬勃发展,公民共同合作的社会契约形成。这种契约精神,突破了个人责任和群体责任的紧张与对立,塑造了公民的美德和责任,形成公共利益的基础。在解决共同体问题的过程中,形成了共同的知识基础,并进而发展出公民自身问题的解决方案^③。

五、委托管理模式

公益慈善项目委托管理模式是公益慈善项目管理市场化改革的产物,即政府通过市场竞争将由政府负责实施的公益服务项目的管理权委托给公益服务组织,这种新的管理模式,我们称之为委托管理模式^④。

在西方学者的研究中,公益慈善项目的委托管理也被称为公益信托(charitable trust),即投资方出资,委托公益慈善组织,利用资金完成公益慈善活动^⑤。投资方和公益慈善组织是委托与被委托的关系。

在委托管理模式下,政府是投资方,但是不承担公益慈善项目管理的具体工作,而是将这些工作委托给公益组织,政府不直接与公益服务项目的服务对象接触,与之接触的是接受政府授权的作为一个实体和职能的公益组织或者公益项目团队。公益组织或者公益项目团队具有对项目实施过程提供各种服务的不同方案、技术、财务管理机制等方面的职能,管理项目实施的程序和方法策略。

委托管理模式有如下两个特点。

(1) 政府和公益组织之间的关系是契约关系。政府通过公开、公平、有竞争的招标方式,将政府投资的公益服务项目管理权通过签订合约的方式委托给专业公益组织,实质上,政府购买的是公益组织的服务和管理才能。而公益组织是独立的、产权清晰的主体。

(2) 公益慈善项目委托管理模式强调的是以竞争为手段、以市场为依托,目的是提高社会效益。政府对政策环境进行宏观管理,不直接参与公益项目的具体管理。例如,烟台市“壹家生活社区厨坊”的成立是大海阳社区委托管理模式的一个范例。“壹家生活社

① MBA 智库百科. 自主管理[EB/OL]. <https://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%87%AA%E4%B8%BB%E7%AE%A1%E7%90%86>.

② OSTROM E. A communitarian approach to local governance[J]. National civic review, 2010, 82(3): 226-233.

③ 孙柏瑛. 全球化时代的地方治理:构建公民参与和自主管理的制度平台[J]. 教学与研究, 2003(11): 27-33.

④ 高峰. 项目委托管理:政府管理建设项目的新模式[J]. 湘潭大学学报(哲学社会科学版), 2004, 28(4): 152-154.

⑤ 陈俊宏, 傅笃诚. 非营利组织从事公益信托之研究[D]. 衡阳:南华大学, 2005.

区厨坊”由社区党委主办,工作人员全都是红色先锋公益服务中心的志愿者,年龄最大的74岁,最小的50多岁。“壹家生活社区厨坊”每周一至周五提供午餐,老人可购买饭票,每日拿饭票用餐,餐费仅收取食材的成本价。为充分体现精准养老服务,“壹家生活社区厨坊”还为老人制定了种类丰富的菜谱,老人可根据自己喜好在前一天预订第二天的饭菜,工作人员根据老人的订餐情况,当天选购新鲜食材制作,保证老人的每一餐都吃得合口味、满意。

六、合作管理模式

公益慈善项目合作管理模式,也称为合作管理生产模式,这种管理模式需要多方主体的自愿参与,建立一种合作伙伴关系(partnerships),这其中的多方参与,包括公益慈善项目主管方、公益慈善项目管理方、公益慈善项目服务方等。

在工业领域,一直有着企业吸引多方参与主体共同参与生产的传统,通常称为P—M—P模式,即参与—管理—生产(participate—management—produce)模式^①。Waddock(1988)认为,合作伙伴关系是一种企业与其他领域的组织共同开展工作的承诺,所有的合作伙伴都要投入时间、精力等资源,合作解决影响所有参与方的社会问题,这些问题的解决会使所有参与方受益^②。例如,当前我国的“一带一路”背景下,我国的石油公司往往投资国外的石油开发设施,与当地政府部门共同开发石油资源,在这一基础上,双方共同探讨和完善人力资源管理模式、财务治理模式、物质供应管理模式等^③。

合作管理模式的发展过程可以归纳为三个主要阶段:形成、实施和后果,以及在每个阶段所关注的因素^④。

例如,在形成阶段,解决的主要问题是需求识别、目的;在实施阶段,解决的主要问题是治理、结构、领导、文化、沟通;在后果阶段,解决的主要问题是学习、能力,以及影响多个阶段的权力和信任因素。

杭州市的千亩公益毛竹林项目就是合作管理模式的典型案例^⑤。项目的发起者是杭州市的某公司。公司与村干部协商由其投资开垦村里的荒山,种植1000亩(1亩≈666.667平方米)毛竹林,成林后的收益主要用于老年人公益事业。企业负责人作为从村里走出去创业成功的村民,多次通过慈善总会为村里修路、造桥等建设项目捐款,每年为村里每位老人发放生活补贴,当村民个人或家庭遇到比较大的困难,他也愿意慷慨解囊,所以获得了村民的信任,与村老年协会和受助村民建立了直接联系。

七、网络管理模式

公益慈善项目管理的网络管理模式,就是针对传统慈善捐赠的缺陷与不足,创造性地

① 曹娣,吴慎将,张海庆.校企合作管理模式研究[J].科技资讯,2013(26):161-162.

② WADDOCK S A. Building successful social partnerships[J]. MIT Sloan management review, 1988, 29(4):17.

③ 陈绪学.中土油气合作管理模式研究[D].成都:西南石油大学,2011.

④ SELSKY J W, PARKER B. Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice[J]. Journal of management, 2016, 31(6):849-873.

⑤ 赵辉,田志龙.伙伴关系、结构嵌入与绩效:对公益性CSR项目实施的多案例研究[J].管理世界,2014(6):142-156.

提出借助网络 C2C(个人对个人)的理念,目的是进一步搭建网络公益平台,可以方便人们足不出户便可捐赠;但是公益慈善组织不能从中获取收益。在网络管理模式中,公益慈善组织提供相关的技术支持,并成立独立的部门、安排专职人员负责平台运行,由公益慈善组织承担费用。公益慈善组织在网络技术平台开展慈善捐赠项目,营造公开、透明的网络慈善平台。

网络公益的出现有利于解决目前公益慈善领域内的公信力危机和罕见病等小规模群体的慈善救助。网络空间活动的空间是信息速度极快的网络空间,网络公益领域的微小变动都会牵一发而动全身,引起较强的社会反响。同时,网络公益是一个刚出现些许年的新生事物,规模比较小,但是它的发展速度和前景不可小觑。

网络公益主要是借助微博、微信、支付宝等网络平台发布信息,调动网民积极参与到捐款捐物救助的公益活动中。新媒体技术营造了新型社会公益信息的需求和供给方式,形成了新的社会公益募捐平台,创造了社会公益监督的新型模式。根据网络公益活动中不同的社会地位,可以将其分为四个基础类型,即平台参与型、个人自发型、平台主导型和平台支持型四类。

(1) 平台参与型。当弱势群体求助信息被提交到平台以后,平台可以借助用户的力量来检查核对信息,也可以通过由具备公募资质的公益组织来进一步确认信息,并且由有募款资质的机构进行“认领”,然后在平台上进行相关信息的发布。捐赠的款物一般通过微信或者支付宝进行支付,由平台转交给有资质的机构,再进行进一步的使用。

(2) 个人自发型。个人自发型是一种简单便捷、所需手续较少、反应速度较快的模式。但是由于没有公信力保障的机构或者个人予以确认,信息的真实性难以保障,因此微公益领域的负面新闻也常常发生在该领域。

(3) 平台主导型。平台主导型类似于传统型的公益活动。比较典型的一个例子是腾讯公益慈善基金会组织的“腾讯益行家古长城公益挑战赛”。这一活动是由腾讯公益慈善基金会发起的,在一定时间内筹措到一定金额的捐赠款物的机构才可获得参加活动的资格。

(4) 平台支持型。平台支持型公益活动是发动网友扩大活动影响力,同时平台给予直接的资金支持的微公益活动。例如,腾讯微爱校园公益就是由腾讯公益慈善基金会出资、校园社团出项目、网友参与做主的公益活动。

在网络管理模式实施的过程中,需要有权威性的监督机构,如我国的中华慈善总会,对网络捐赠的使用去向进行监督。并且需要有地方的认可,由于在实施过程中,以网络管理平台为依托的项目大部分资金捐赠来源于网络,因此需要不断地投入技术、设备、人员、场地等资源到网络平台运营,所以投入方对于项目实施具有主要的决策权,政府部门或者监督机构提供政策、制度支持。公益慈善组织负责日常的运营管理,需要定期向中华慈善总会上报接受捐赠和对外资助的情况,双方的信任程度要较高。



复习题

1. 公益慈善项目的定义是什么? 公益慈善项目有哪些种类?
2. 公益慈善项目管理的定义? 公益慈善项目管理研究的内容有哪些?

3. 详述古今中外公益慈善领域 4 个典型的案例。
4. 举例说明公益慈善项目管理有哪些模式？



即测即练

