



杨汉淳/文

广东省廖冰兄人文艺术基金会总干事

小型公益组织发展的四个问题

有不少小型的公益组织都存在着很多发展的瓶颈——缺钱、缺人、没有好项目。万事开头难，从0到1要比从1到2难很多，其原因是多方面的，包括开展服务所需要的各种技能人才、社会资源、资金等问题。所以，组织领导人需要有更多方面的知识，才足以应对初期的各种困难，同时也要进行多角度的思考，探索组织的定位和发展之道。这时应该思考以下几个问题：

一、我们的服务对象是谁？

服务对象决定了组织的定位、着力点和未来服务发展的可能。比如，随着中国老龄化社会的发展，会有越来越多的老年人需要得到照顾，那么，养老类组织的发展前景是没有问题的；如果你的组织从事的是支持山区教育，而随着政府和社会对于教育方面的投入加大，可能有短期支教需求的学校会逐步减少，而开展山区教师培训也许是更好的选择。

有的组织在初期摸索阶段对各种人群都尝试开展服务也未尝不可，但是组织领导人最终要清楚，集中力量针对一个群体提供服务，组织更容易打造品牌项目。

二、我们了解服务对象的需求吗？

有的组织领导人没有掌握相应的调研方法，或者没有认识到服务对象需求的重要性，所以只是简单地看到服务对象有什么困难，就挽起袖子去解决了。但是在挽起袖子的时候，请先想一下，我们真的了解服务对象的需求吗？

许多弱势群体反映出的问题都是表明现象，我们还需通过探寻、一步步剖析，了解和分析服务对象的真正需求是什么。参与式调研、访谈法、问题树分析，都可以让我们进一步清晰他们的需求。根据需求，我们可以进一步制定相应的项目，用项目逻辑框架法做目标分解和投入产出分析，制定强逻辑关联性的服务项目。拒绝将活动简单粗暴地打包成集合项目，是避免项目失败的前提。认真分析和调研、正确运用工具和方法是项目成功的基础。

三、我们的服务是否有效地解决了问题？

有些初创组织，会热衷于做简单的服务，比如去山区送物资、短期支教、救急。举个例子，某特殊家长群体组织经常在

QQ群、微信群内发布信息，帮会员家长寻找走失的小孩。每天，组织的员工们都很忙碌地在办公室里发信息，觉得自己做得很有成就感。然而，走失的孩子基本都是靠社区治安员、公交车司机找到，再主动联系家长的，而这些人基本是不会经常去看QQ或者微信的。这类服务的真正成效可能不如开几次家长培训，动员这些家长花几百块钱给孩子们买个有定位和通话功能的儿童手表来得实际。

很多时候，我们了解到的问题可能并不是真正的问题，而是一个现象，如果不加以分析，最终通常会忙忙碌碌而无所得。在设计一项服务或者开发一个服务项目的时候，还是应该多进行问题的关联分析，用各种工具方法，分析怎样的服务才能真正解决服务对象的需求，寻求通过建立长效机制来解决。探寻的过程中，还应该尝试去检验我们的实现路径是否正确。如果我们的服务不能真正地解决服务对象的问题，那就应该重新规划，直到探寻到正确的解决问题的路径。

四、怎样才可以把组织做大？

要把组织做好，首先要培养一个优秀的团队。而优秀的团队应当在一定的框架内，充分发挥团队里各个成员的聪明才智。作为组织的领导人，不要试图用繁杂的条条框框去限制他们做得更好，而是要协助团队去制定发展目标，并且提供各种资源支持，让他们做成事情，把服务做到极致。最聪敏的领导人是在需要的时候独当一面，平时退居幕后，引导团队成长。过于强势的领导人反而会成为小型组织发展壮大的拦路虎，事必躬亲，最终会让“蜀中无大将”。

不少组织领导人本身都经历了很多，经验丰富，但是这一切都是过去的成就。而放眼未来，组织最终是需要年轻一代去成为中流砥柱，支撑组织的发展。所以适当地放权，了解员工的意见和建议，只要是对组织发展有利的建议，都给予支持和肯定。构建组织的正面文化，组织就会日益强大。

服务的口碑很重要，口碑来源于服务提供者的态度和服务的最终成效。如果借鉴标杆组织的优质服务管理，并认真实践，持续地总结改进自身的服务项目，优化服务流程，保持优质的服务成效，那么，组织的发展壮大是指日可待的。

慈善捐赠出现“赖账”怎么办？



姚遥/文

资深公益人

慈善捐赠并不因为慈善是走心的，所以签署完了也毫无约束力。最新的《慈善法》中将公开认捐也作为有效的意思表示，列入可以依法追讨捐款的范围。

媒体报道，江苏一家民营企业，在2008年签署了认捐20年的捐款协议，每年捐款50万。当年这家企业还因为认捐1000万的行为，获得了当年的“中华慈善奖——最具爱心内资企业”。协议签署以后，这家企业一直按标准捐赠，坚持到2015年的时候，却只捐出了20万。最终，这个事情被网络踢爆，并有人质疑，当初是否为了贪图名声甚至未达到评奖标准就违规评奖。

撇开未履行承诺的部分，这家企业不仅捐款总额已经达到了370万人民币，还连续8年都为慈善事业捐款的行动，也实属不易。但另一方面，企业原本承诺的20年捐赠，还因此获得了相当的社

会荣誉，结果到了第八个年头的时候，没有给出原因，就虎头蛇尾地打了折扣，这不仅仅是令人遗憾的事情。

作为捐赠协议，其本质上属于民事法律的范畴，正式签署了法律协议之后，即有了相应的法定约束力。慈善捐赠并不因为慈善是走心的，所以签署完了也毫无约束力。白纸黑字的协议，是对对方的郑重承诺，也是对自己的明确要求。

协议不止是对双方意思的书面承诺，按照合同法的相关规定，如果有一方拒绝履行协议的内容，另一方是要求另一方履行合同的。然而，在实践中，不乏出现企业原本签署了捐赠合同，但在种种原因之下，并没有执行完毕。

不继续执行捐赠协议的企业，有些是因为经营上遇到困难，但也有些纯属属于诈捐或者耍赖，尤其是在电视台举办的捐款晚会上，常见的就是企业对着镜头举着天文数字

的牌匾亮相，事后却一毛不拔。以至于最新的《慈善法》中将公开认捐也作为有效的意思表示，列入可以依法追讨捐款的范围。

对于更多相对还弱势的募捐方而言，真正依法去索回企业做出的承诺似乎并不现实。解决这个问题的关键，还在做出捐赠承诺的一方，切不可将捐款承诺当做儿戏，玩弄道德。

对做出捐赠承诺的一方来说，他们应当看到，整个社会环境出现了变化，人们的慈善观念在逐渐成熟，不仅仅因为看到有了捐款承诺就欢呼鼓掌，而是要见到真金白银的到账才确认事实，而且对于不履行承诺的捐赠者不再一味地宽容，而是严肃谴责。在这样的情况之下，如果企业轻视捐赠的承诺，在出现无法兑现诺言的时候不积极地通过法律程序进行弥补，最终将因为食言而吞下苦果。

对于这家民营企业来说，就面临着这样一个局面。目前，大家看到的不是它已经根据协议捐赠了370万元，而是对协议并没有执行到位，存在道德风险。因此，在慈善捐赠之中，虽然法律依旧不会成为敦促捐赠落实的第一手段，但大众的监督已经开始出现。对于期望履行社会责任的捐款人而言，捐款之时，务必量力而行，谨慎承诺。否则，将面对道德的苦果，难以言说。

村小教师问题如何应对？



崔子研/文

资深公益人

这些年，笔者经常到农村贫困地区工作和调研，深为农村村小(含教学点)的教师现状而忧虑。尽管教育部门和专家学者为此做了很多工作、出了许多报告，但就笔者的感观而言，直接的改善并不大。这里面主要是教师年龄老化、后继无人、一师多兼、专业不足、条件艰苦、发展乏力等问题。目前看来，应该因地制宜地采取一些办法，同时也需要社会各界给予关心和帮助。

针对教师年龄老化、后继之人的问题，主要是由于大多

数地方要求小学教师应具有大学本科以上学历。而这样的生活环境和教学条件，即使招得到人，也留不住人。因此，村小教师本地化大概是个出路，即就地选拔高中毕业后没有考入大学，且有志于从事教育工作、愿意在村小当教师的人，对其定向培养。这样培养出的人才回村工作，才能维持当地教育的长久和稳定，当然，这还需要政策的配套和财政的支持。

对于一师多兼问题，首先，教育部门要对现有教师尽量开展全科培训，力求把课开

足，提高教育质量。当然，这里存在一个师范类本科教育的结构问题。应该借鉴原来师范学校的培养模式，针对小学教师一师多兼的现实，多开特岗门类，实现一专多能，适应客观需要。

教师轮岗制也不失为一种办法。全乡乃至全县教师都有支持村小和教学点的义务，尤其是刚参加工作的教师到第一线，在艰苦岗位上锻炼一年半载，既能培养青年教师，也能解决村小的当务之急，如果形成制度，也就有望长远解决这一问题。

社会志愿者支教一直在做，但要直抵村小，才能帮助解决最急需的困难；“撤点并校”也要实事求是地考虑，不能一刀切，一律不撤并。如果在政府关心下、社会帮助下，能够解决“撤点并校”后出现的困难，并到中心校，也不是不行；村小的教学条件、生活条件问题也不能成为被政府和社会遗忘的角落，他们太需要关心和帮助了。