

专访同心基金会秘书长张嫣婷:

## “以己志为明灯”——佛教基金会的现代管理

■ 本报记者 王会贤

2013年,福建省同心慈善基金会(以下简称同心基金会)成立。在此之前,厦门市已有三家以“同心”命名的机构——厦门市同安区同心慈善会、厦门市翔安区同心儿童院和厦门市同心义工服务中心。基金会成立后,又有分布于厦门不同区的三个社会工作服务中心和长汀县同心学校诞生。这一系列以佛教信仰为纽带而形成的公益组织集合,被称为“同心志业”。

这样的形态虽然容易让人联想到中国传统慈善中的善堂善会,但同心基金会却将文化、心灵慈善与现代公益组织形态、方法很好地融合在一起。在基金会的管理上,与传统的僧团决策不同,同心基金会更注重现代慈善组织管理方法;在项目领域上,不再只关注救助、服务,而是将相当一部分精力投入到了行业支持中,比如扶持福建初创期和中小型公益组织的善财种子计划,2015年加入中国非公募基金会发展论坛组委会、并将在2017年论坛转型后继续提供支持。而在最近,同心基金会理事会决定准备申请公募资格。

深入了解,你会发现在这个基金会中,传统与现代、信仰与慈善结合得相得益彰。在同心基金会成立4周年之际,《公益时报》记者对该会秘书长张嫣婷进行了专访。

问:虽不及佛法,答却有智慧和机锋。

《公益时报》:在“同心”公益事业开展十余年后,2013成立的这家省级非公募基金会的初衷是什么?为什么其定位为“运作型+资助型”机构?

张嫣婷:关于福建省同心慈善基金会的缘起,刚开始,我也以为是根据同心志业发展战略,为了实现某种功能、某种目标去做的一个省级基金会的申请。后来听创始人广普法师说起那些故事,读懂了因缘和合。同心生态系统,是发展到一定阶段的产物,我们只是随着因缘的到来,就认真去做。

关于定位,很长一段时间里,当被问到同心基金会在行业里的定位,以及其在同心志业的定位时,我们一直没办法清晰表达。有一阵子,我们一直在“运作”和“资助”两个选项中定不下来。因为同心有十多年公益慈善一线服务经验,她的传统优势在项目运作。同时也结合行业的发展趋势和需求,同心基金会也有一份行业的担当,她也很愿意学习成长为资助型的基金会。同心基金会的捐赠大多来自小额捐赠,同心人对于善款的使用特别珍惜,因此特别强调善款使用的有效性。在“运作型+资助型”的平衡中有效性是关键点,也就是在面对各种服务需求时,哪种方式更为有效就用哪一种,不刻意设限。

《公益时报》:基金会与同心志业其他机构之间是怎样的关系?(项目、人员、财务等方面)

张嫣婷:总体来说是彼此独立,又互为支持的关系。

同心志业整体是个生态型组织,当中的每一家机构也都是生态型组织。每一家志业都是独立注册的,每一家都有独立的法人和工作团队,独立运作。同时,每一家都有自己的优势特长,又能够互为支持。

比如,基金会在专业化、职业化的探索上有具体的行动,也会邀请其他几家一起来学习,有时也会做具体辅导,有时会给资金支持他们的专业化建设。比如同心义工中心培训输出义工,同心志业体各家的活动和项目开展都离不开义工中心的支持。

同心志业8家机构之间有着一条隐形的纽带,因为我们有共同的文化内核,在文化上、理念上是同一个系统。

《公益时报》:作为一家佛教背景基金会,同心的优势是什么?

张嫣婷:心灵慈善、文化慈善、大众慈善,是我们最重要的根基和土壤,也是同心慈善最重要优势。

《公益时报》:广普法师可以说是同心志业的核心人物,她在基金会的工作中发挥着什么作用?

张嫣婷:一般宗教背景的慈善机构,都有这样的核心人物、精神领袖,这个领袖一般是创始人或理事长的角色,在决策上会有绝对的决定权。同心基金会的不同之处在于,广普法师一直在推动“去个人中心化”。同心的重要决策都是由理事会商议决定,而不是她个人决定。她也给了工作团队很大的空间和决定权。

很多宗教机构是“以师志为己志”,但同心是“以己志为明灯”。每个人不一定要照搬师父的话。广普法师对我们会有潜移默化的影响,但在决策上留出很大的空间。这也是为了机构的长远发展,广普法师在这方面很有格局和远见。

《公益时报》:请介绍一下同心基金会的筹款经验。

张嫣婷:这个提问让我第一



2013年3月,同心基金会在福州成立

反应是佛经里的:不可说不可说。(笑)这个回答不是谦虚,也不是故弄玄虚,确实是同心筹款现状的真实回答。我们也希望未来能多学习筹款,并总结经验和大家分享。

同心基金会至今还没有专门的筹款部门,没有筹款岗位。在最近一两年,才慢慢思考并进行筹款方面的培训。不过,同心有天然的筹款优势,创始人广普法师是我们筹款的第一张王牌。她的亲和力、她的能量场、她的慈悲心、她的专业和敬业,很多时候大家很难不被她感动。我们的第二张王牌是工作成效,这个是要靠工作团队一起来达成的。同心基金会的十字方针:感恩、尊重、务实、及时、服务,这些字对我们而言不是口号,已融入我们的工作和生命,基于这样的工作团队工作成效有目共睹,形成较好的口碑,比较容易筹款。

筹款不仅是个技术活,是有很多综合能力和要素来彼此成就的。我们往往向外求经验,往往过于追求技术,同心的经验是把内功练好,不仅把项目做好,还要向内观照自己的心,修炼自己的心能。

听起来很玄,大家可以存疑听听,我们只愿真诚分享,如果大家有启发,不胜欢喜。筹款人员如果能掌握“以心交心”的筹资技能,筹款成功率会大大提升。

《公益时报》:同心基金会的年度支出比例远大于相关法律法规规定的8%。将来是否打算申请公募资格?

张嫣婷:是的,基金会最新一期的理事会会议做出了申请公募资格的决定,最迟要在今年9月份之前进行申请,目前正在前期筹备中。这一步对于执行团队来讲,很有压力和紧迫感,需要在财务、项目运作等各方面向

公募的规范靠拢。这将是接下来一个阶段最重要的工作之一,具体实施步骤还在计划中。

《公益时报》:同心基金会举办了多项公益行业支持活动,多角度、多方面帮助公益机构及其从业人员提升能力。行业支持项目在基金会的工作中比重多少?

张嫣婷:没有限定。主要是根据需求和同心基金会的能力来协调这个比例。虽然目前同心基金会力量仍然很小,但是和大家有一体心,也有一份担当的格局,所以愿意起到行业枢纽作用,特别是在公益人才的培育方面,基金会愿意携手大家一起大干。相信随着各种助缘的出现,我们共同做行业支持的力量会越来越大,同心基金会也会随之增加比重。

《公益时报》:国内公益行业目前培训、工作坊活动繁多,你认为怎样才能做到真正有用的培训?

张嫣婷:第一,培训的系统性、关联性、有效性。我从金融界跳到公益界,感到隔行如隔山,学无止境,也走了一些弯路。一个模块一个模块的行业知识都很重要,只学一部分使不上力,因此我把学习模块比喻成一个个电阻,可以各种并联、串联的组合,重点是你当下最迫切的需求在哪里,就从这个着力点突破,只要设计得当,这个点就可以直击你的痛点,也可以辐射到系统性的需求。同心的各种学习培训看起来五花八门的,实际是布下的很多着力点,每个着力点的背后都是一套人才培养支持系统。学以致用这个很关键,每个人的生命都那么宝贵,时间都那么宝贵,无效的培训就是在浪费生命。无效的培训,给上课的老师

也很大的压力,学员会觉得“百度上查得到的就不要浪费时间在课堂上讲”。同心的课比较注重实效,很多是体验式、问诊式、启发式的,还有引导学员去践行、练习。

第二,关键在于人才培养。公益行业最缺的什么?核心要素是什么?钱、技术、资源?我们的答案是,最缺的是人才,最核心的也是人才。没有人才,其他的要素起不到应有作用,有了人才事半功倍。虽然人才培养时间周期长、投入大、费心费力,但是不投入不行,没有投入就没有发展。

第三,关键在于人的心性成长。这是人才培养重要性的下一层,提升心性是人自我成长的核心要点。从“要我学”到“我要学”,从“迷”到“觉”,从“觉”到“明”,不仅会拨云见日,更会唤醒沉睡的自性,从而生长出更多生命力,更会创造出更多的可能性,跳出原有的困扰。有公益心、有使命感、有行动力、有觉性的未来公益领袖们,能洞见事物本来,善于感知、善于创意、善于把握方向、善于跨界融合。

《公益时报》:作为一家地方非公募基金会,怎样立足本省,并向外辐射?

张嫣婷:同心基金会从来没有地域上的“野心”,也没有规模上的“野心”,同心人只是一群普通人,做着普通的事,用心把普通的事做到非凡。

如果一定要有所谓的“事业心”,我看到的是心灵上、文化上的同心圆。中心原点是人类共同的爱、共同的信仰、共同的追求,一圈一圈的同心圆是根据社会需要,根据具足的因缘,靠大家一起共创出来的。

同时,因缘具足时,是可以超越地理上、名称上的同心圆的。