

# 跨界人才介入,公益机构薪酬体系或将突破

见习记者 文梅

过去,只要一提起“公益人薪酬”,就会听到“要做公益人,注定守清贫”的无奈和叹息。这种无奈和叹息还要延续多久?难道“公益人”就注定不能过“好日子”吗?

近日,由怡安翰威特咨询公司发布的慈善公益行业薪酬福利趋势报告似乎表明公益机构薪资水平已有可喜变化。

此次共有16家基金会参加福利调研,23家基金会参与薪酬调研。报告显示,除助理岗位外,公益行业其余各岗位2016年与2014年相比薪酬呈上升趋势,其中高级经理及总经理级别增长较快。

报告显示,参与调研的机构中31.3%设置了浮动奖金,实际浮动收入比2014年上升了10%;没有设置浮动奖金的机构,也相应提升了固定奖金的比例。

在不少人对这样的统计结果表示乐观的同时,也有人质疑——仅凭这些统计数据就断定公益机构员工薪资普遍上涨并不客观,应将更多关注点着眼于可能影响薪资变化的其他现实因素。

当下,影响国内公益机构薪资待遇改善与调整的因素,除了大家所熟知的政策法规因素,还有目前任何一家公益机构都已无法回避的“人才流向和猎头机构介入”这两个新元素。

## 影响公益人薪酬的三大因素

薪酬福利普遍偏低曾引发业界对“血汗公益”的讨论。

北京公曼汇咨询中心发布的2016年《中国公益组织从业人员薪酬调查报告》显示,公益组织从业人员薪酬待遇普遍偏低。参与调查的489个统计样本中,工资收入在7000元以下的群体占77.0%,3001~5000元之间占34.9%,3000元以下占23.2%。

按照大城市的消费水平,大多数公益人的薪资很难从容地应付日常生活,即使勒紧腰带过苦日子,也有可能入不敷出。

是哪些因素在影响着公益人的薪酬呢?

中国发展简报2017年5月底发布的《中国公益组织从业人员薪酬报告》对影响公益机构人员薪酬的因素占比做了排名:机构经费状况占43.8%、支持性制度与政策状况占27.6%、机构人力资源管理规范化程度占13.0%。

多年来为国内公益机构提供技术支持与服务的“极益科技”创始人张军宏对这几个因素进行了解读:

机构经费状况好坏也就是“富机构”与“穷机构”的差别;支持性制度与政策状况指的是“公益机构行政开支比例不得超过年度支出额的10%,公益组织平均工资不得超过当地平均工资的两倍,否则不可享受减免税待

遇”等政策限制;机构人力资源管理规范化程度对于目前国内大部分公益机构而言,恐怕还属于没有来得及开发的“盲区”,这也是我国慈善公益组织起步发展较晚、相关制度尚未建立健全所导致的结果。

北师大中国公益研究院助理院长程芬对其中政策法规涉及的两个限制表达了不同的看法。她说:“这两个数据里面其实是有非常大的弹性空间的,不要被它们给吓住了。其一,10%是针对管理费的,其实你项目执行人员的薪酬可以走公益项目支出啊,这并不违背相关政策法规的整体要求,这其实等于在数据统计面前给你开了一个很大的口子,你只要把这个政策空间用足的话,平衡这个问题并非难事。”

谈到“公益组织平均工资不得超过当地平均工资的两倍”的规定,程芬认为目前这个规定的规定影响并不广泛,因为“现在不要说两倍了,即使是当地的现有工资水平恐怕也很难超越。能达到这种水准的公益机构简直是凤毛麟角。”

## 能否用商业薪资作为参照

近年来,“用商业的模式做公益”不仅成为业界热议的话题,而且成为一些公益机构大胆尝试的现实理论指导。既然公益市场的运作模式可以借鉴商业,其薪资体系是否也可以“拿来主义”、为公益机构所套用呢?比如以绩效考核为主要依据。

“从我个人角度来说坚决反对的。”程芬表示。她认为,公益组织的前提是非营利组织,在激励体制方面,你可以在年终的时候发放预算范围内的定额奖金,或提高工资标准以示奖励,但如果你完全靠绩效来发放薪酬的话,那岂不等于“变相分红”了吗?

“另外从国际惯例来说,公益机构高管的薪资水平也是无法和商业机构管理层相提并论的。”程芬强调。

她认为,如果将商业机构高管薪资作为公益机构参照的话,极有可能导致公益机构在运营过程中的公益方向不知不觉发生偏离,一味追逐以市场利润为主的绩效,长此以往,后果不堪设想。

极益科技创始人张军宏则认为采用商业激励方法给值得的人才发高薪无可厚非。他说自己是搞技术出身,喜欢用数据说话,他为《公益时报》记者算了一笔账。

一个公益组织两个人,每人年薪5万,总支出100万,帮助1000个孩子,每帮助一个孩子需要1000元。

现在,新招聘一个人替代原来的两个人,一人独得年薪10万,总支出还是100万。人家能

力强、手段高明,能拿同样的资金帮助到10000名孩子,那么帮助一个孩子的成本就缩减为100元了。

“你说我给人家这10万的年薪究竟值不值?没啥说的,肯定值啊!”

张军宏认为,高素质高水平的人才给公益机构带来的最直接的好处就是更显著的工作效能和优质产出,如此一来,其实是从整体上降低了公益支出的综合成本,显然这是良性循环;反之,如果为了降低支出成本,勉强使用综合素质不高、业务技能较差的员工,相应的产出和效能就会更低,这是一个典型的恶性循环。

对此,程芬表示:“我强调的是公益人应该享有保障其基本生活成本和尊严的薪资,但公益人的核心追求是公共利益而非完全基于市场规则取得高薪。我担心的是有些公益机构物极必反,不加思考和区别的完全照搬商业奖励手段,最终有悖于非营利的原则。”

上海真爱梦想公益基金会副秘书长朱秋霞认为这个问题并非“非黑即白”,具体问题需要具体分析。

朱秋霞说:“任何一个行业都有显性的专业门槛和隐性的伦理底线,公益行业也不例外。公益行业专业性体现在社会问题是否得到有效改善,这对服务和管理专业性都提出了要求。合格的公益职业经理人非常稀缺,合理的薪酬是吸引公益职业经理人的基本保障和尊重。”

“一般来说,一个公益机构年营收额达到1000万,或全职员工人数超过30人(成立时间超过5年),那么就从生存阶段到了发展阶段,如果说生存阶段是‘野蛮生长’,发展阶段就需‘科学管理’。绩效管理是科学管理的一部分,但绩效管理是非常复杂的,商业公司CEO薪酬也未必与短期绩效结果强挂钩,也会强调短期和长期目标的结合。”朱秋霞说。

她还强调,当下国内每家公益机构对人才的“质”和“价”的定义都不同,区域、细分领域和职级的不同,也会来带动动态变化,所以这个话题是智者见智。

## 薪资已不是选择公益的唯一指标

据调查显示,大量公益机构人员离职的主要动因都与不够理想的薪资水平直接相关。但在石敏看来,此事并非绝对,且现实状况是有不少的专业人才加盟公益机构的首要考量因素并非薪酬的高低。

石敏目前是专注于中国公益慈善行业和非营利机构的人力资源服务机构——“善远咨询”的合伙人,她对公益机构薪



资体系的发展始终保持乐观态度。

她告诉《公益时报》记者,通过“善远咨询”三年来对国内公益机构人才流动状态的持续观察和介入,他们发现:越来越多的复合型专业人才开始向公益行业流动,这其中有一部分高端人才,已经完全摒弃了将薪资待遇作为第一硬指标的选择条件。

石敏说,这部分人之所以选择在此时投身公益行业,是因为对他们而言,其当下无论人生或职业的选择都进入了不同的阶段,就像马斯洛理论描述的那样,在实现了基础层次的需求之后,人们都会向实现更高层次需求的方向发展,对他们来说,加入公益行业也成为其中一个路径或渠道。

祝佳琳,壹基金品牌与传播总监。2016年加盟壹基金之前,她在全职的专业信息服务提供机构“汤森路透集团”工作多年,担任科学事业部大中国区市场总监。

祝佳琳与壹基金成功“牵手”,得益于石敏所在的善远咨询的成功推荐。她也是壹基金首次通过公益猎头机构引进的专业人才。

祝佳琳表示,目前在壹基金的薪酬与她在商业机构时比较起来还是相差甚远的。

“对于我个人来讲,我已经完成了职业方面的自我积累,现在是甘心情愿、从心灵深处出发来做公益。所以对于薪资福利等方面,我并不是特别看重和在意。”

祝佳琳说她选择壹基金的第一动力,源自欣赏壹基金在行业内勇于创新和大胆试错的勇气——在一些较为前沿的公益模式,比如互联网筹款和公众参与方面,壹基金能够采用最新的方法和手段,积极与具有发展潜质的公益项目进行对接,这比相对沉闷正统的公益机构运作方式更能吸引她。与此同时,能将自己已经积累的相对成熟的商业经验运用到公益事业的推进和发展中是她尤为看重的一点。

祝佳琳告诉《公益时报》记者,2016年下半年至今,壹基金已经陆续从商业领域邀请了几位像祝佳琳这样具备商业管理经验的中高层人才加盟。值得一提的是,壹基金副秘书长沈旻本人也是从商业机构转型到公益领域的,所以大家合作起来更加和谐,工作的同步性比较强。

在祝佳琳看来,和大多数还在为基本生存问题挣扎奔波的公益同仁相比,她是幸运的。现在的她,不仅没有家庭基本财务问题的困扰,还有家人的理解呵护和支持,因而可以心无旁骛的投入自己心仪已久的公益行业开始全新的生命历程。

“祝佳琳这样的专业人才开始主动进入公益行业并非个例。”程芬表示。

程芬告诉《公益时报》记者,通过近几年的观察研究她发现,随着我国经济的快速发展,国内中产阶级这个群体已经满足了基本生活需求,当他们不再为生活琐碎而担忧时,就有自发亲近和介入公益的意愿,希望通过进入公益机构服务来实现自己的人生价值。

石敏向《公益时报》记者证实了这一点。石敏说,基于2016年《慈善法》颁布实施的利好以及公益机构注册手续的简化、政策的放宽,越来越多具有商业背景的人才开始主动投身公益行业,这两年间她接洽过的就不在少数,比如做市场的、做传播的以及一些具备丰富的项目管理经验的人才也都瞄准了公益行业,这些中高端专业人才的加入势必也会对国内公益机构的整体薪资水平有所推动。

石敏认为,所有向好的趋势都说明一个问题:公益组织在国内发展速度相当迅猛,由此而不断产生新的工作岗位和专业细分,这就让其他行业的人才看到了潜在的发展空间,所以才会愿意亲近和主动加入,加上整个社会对慈善公益的认知度在不断提升,使得公益行业能够逐渐成为新兴职业选择的一种新潮流和新方向。