

专访中国社会福利基金会理事长戚学森:

## 投身公益慈善,从“小我”到“大我”,直至“忘我”

■ 本报记者 文梅



中国社会福利基金会理事长戚学森(网络配图)

## 一切以制度为核心

《公益时报》:目前中国社会福利基金会内部工作架构是如何搭建的?

戚学森:中国社会福利基金会走到今天,是经过几次不断调整、发展演变而来的。最初它是一个小规模基金会,随着慈善事业的发展需要,我们的管理架构也有新格局。目前实行的是扁平化管理,实行理事会、秘书处、项目部的“三级管理 分级负责”形式。目前来看,这种“三级管理”还是富有弹性的,能够适应我们作为一家大型基金会的管理需要。

在此基础上,我们下设八个部门,其中四个业务部门,四个综合部门。我们的部门设置少而精,可谓集中“精兵强将”为公益项目服务。但我们的内部工作架构也并非墨守成规、始终不变,而是会随着社会发展形势的变化和工作的需要适时进行调整。

《公益时报》:基金会在制度创新、去行政化以及法人治理结构等方面具体有哪些举措?

戚学森:在这些方面,我们通过搭建工作平台,以好平台集聚好资源的思路开展工作。首先是为社会公众搭建参与公益慈善的平台;二是为爱心企业履行社会责任搭建公益活动平台;三是为困难群众求助社会搭建求助平台;第四是为小微社会组织合作交流搭建合作平台。围绕

着这四个平台的建设,眼睛向下,围绕中心工作,以项目为载体,来组合各种业务服务社会。基于这样的思路来推进夯实工作,行政化色彩自然也就日渐消弭,我们的公益项目开展也愈加“接地气”了。

比如说我们的“919大病救助工程”就是专门为因病返贫困难群体设计的公益项目。该项目无论从合作医院的设立,救助资金的筹集,救助对象的筛选,以及项目审批、执行、监督等都集中到一个部门管理,一条龙服务。这样做的最大特点就是反应快,打破了以往类似工作所需的层层审批带来的工作流程慢和执行力差等不利影响,同时追责也很清晰。

再比如说,我们为了推动募用分离,更好地发挥央属社会组织的作用,搭建了小微社会组织交流合作平台,专门设立了“梧桐成长计划”项目。从小微社会组织的招募、联系对接直至培训,还有资金的使用和监督,都在这一个部门处理。部门责任分工明确到人,我们称之为“责效挂钩”。

作为央属公募基金会,去行政化之后的最大特质就是一切以制度为核心,无论是机构运营还是项目合作,一切以制度为建构和约束,有规可依。我们在基金会内部实行“权力分享制”,即分级授权,其核心是既提高工作效率又防止形成“一言堂”的不良局面,防范由此可能带来的腐

败风险。

12月21日,2018中国公益年会在北京·国家会议中心隆重举行。作为近些年筹款成绩突出的国字头基金会,中国社会福利基金会如何盘点和总结在公益慈善领域深耕多年的收获与得失?如何看待新时代发展过程中公募基金会的责任与担当?如何跨越公益创新与变革之路迎面而来的激流险滩?

带着这些问题,《公益时报》记者专程探访中国社会福利基金会,聆听基金会理事长戚学森对基金会组织架构、具体实践以及未来发展的阐述和畅想。

63岁的戚学森平时甚为低调,很少接受媒体采访,他说自己一向主张“少说多做”。

戚学森告诉《公益时报》记者,在他看来,理事长的工作就是三个核心要素:出思路+把方向+摇旗呐喊。他说:“理事长的任务是保证工作方向不跑偏,具体琐碎的事不必插手,你什么都管,别人还怎么干。”

说到投身公益慈善带给自己的收获,采访中一直持重有加的戚学森有些掩饰不住的激动:“当我们真的能够从‘小我’到‘大我’,最后走向‘忘我’,且因为这种大爱,让更多人受益的时候,一个人一生的价值才真正得以体现。他日回首往事,我们能够因此而快乐、无悔。这是最宝贵的东西。”

## 公益慈善核心旨在推动社会和谐进步

《公益时报》:当下中国公益组织正处于发展变革的大潮中,作为社会福利基金会这样一个大型公募基金会的理事长,你是否有压力?

戚学森:压力还是很大的。党的十八大以来,党和政府对慈善事业越来越重视,社会对组织和慈善事业的要求也越来越高,公众参与公益慈善的热情不断高涨,受助群众对慈善事业的期待值和要求的标准也越来越高。

慈善组织在新时代要有新目标、新要求、新作为。首先讲到目标,究其根本,困难群众对美好生活的期盼就是我们工作的目标。我们现在关注困境儿童教育、困境老年人养老等社会问题,实质上关注的是人民群众美好生活权利的实现,唯有实现社会公平正义,才能最终实现社会和谐发展,这是一个良性循环。

第二就是如何增强体制与外部环境的适应性。新时代的慈善组织,既有慈善组织结社为民,非营利性的特点,又有社会企业经济核算自负盈亏的特点。没有资金募集就没有生命力,没有项目输出就没有影响力,没有成本核算就没有发展力。这一切都建立在体制机制科学健全的基础上。只有主动适应外部环境的变化,才能生存和发展。

第三就是建立科学灵活的内部机制。一个组织机制灵活才能充满活力。僵化的、一成不变的机制束缚人们的积极性,这已经为经验所反复证明。我们基金会在用人上不搞论资排辈,而是以能力为核心。变选马为赛马,谁有能力冒出来,谁就可以“扛大旗”。这种机制对人才是一种激励和保护。

分配机制也是很重要的。要让慈善公益组织从业者的辛勤付出获得社会的肯定,他们独特的社会价值得到社会的接纳,他们应有的社会地位得到尊敬,分配机制是个度量衡。应当参照相

关联的行业水平确定他们的薪酬,使他们在城市中能过一种体面有尊严的生活。

《公益时报》:基金会理事长很大程度上是定调子、把方向的。具体工作中您怎么考量这个问题?

戚学森:第一是善于谋划新的事业成长点。就是通过深入基层,发现典型,总结经验,继而推广,引导工作,推动事业可持续发展。第二是发现制约事业发展的困难点。理事长要有必胜的信心,同时要善于发现问题解决问题,鼓励下属支持下属,帮助他们走出发展瓶颈。第三要关注给组织机体带来风向的问题点。要警钟长鸣,及时观察和捕捉到“着火点”。要完善制度、扎牢制度的篱笆,同时遵章守纪要严,不能形同虚设,对违纪的人和事必须做出反应,营造一个依法办会的好环境。特别是对腐败风险的防范,要时时刻刻瞪大眼睛“零容忍”。总而言之,作为公益机构的一把手,既要登高望远,又要眼睛向下看,要善于从基层学习和吸收营养,引领事业发展。

## 从“小我”到“大我”,直至“忘我”

《公益时报》:参与公益带给你个人的收获是什么?

戚学森:简单的可以用六个字概括:追求、责任和担当。

追求就是个人内心对公益

慈善的一种热爱和向往,公益慈善工作在为人民服务的过程中会带给人精神的升华和灵魂的净化,也是自我人格完善的过程。因为在这个过程中你所做的每一件事都是付出而不求任何回报。

第二,它是一种责任。促进社会文明进步,构建和谐社会,是每一个公民的责任。人人为我,我为人人,是我们的追求。人们在相互的友爱中,促进了了解和信任。我能在这个岗位上为人们的相互帮助提供帮助,责任重大,使命光荣。

第三就是担当。人是要有点精神的,我理解就是要担当。我是一个老共产党员,职务生涯有退休,为人民服务没有退休。慈善报国说大一点是对这个国家和民族的担当,说小一点是对自己作为一个共产党员所应有的担当。

每个人最初进入公益慈善领域的时候,想法和初心都大相径庭。但当你真正融入到这个充满爱的洪流当中时,逐渐就没有“小我”了,不知不觉中就会向“大我”蜕变,心里装的都是困难群众的事情,进而是“忘我”。就像郑板桥诗里写的“衙斋卧听萧萧竹,疑是民间疾苦声”。当我们真的能够从“小我”到“大我”,最后走向“忘我”,且因为这种大爱,让更多人受益的时候,一个人一生的价值才得以更好地体现。他日回首往事时,我们能够因此而快乐、无悔。这是人生最宝贵的东西。



“919大病救助工程”是中国社会福利基金会重点打造的公益项目(网络配图)