**社会组织服务机构典型案例研究**

**项目组成员**

主持人：

安建增（安徽师范大学，男，副教授）

参与人：

何晔（安徽师范大学，女，副教授）

孔卫拿（安徽师范大学，男，讲师）

张金俊（安徽师范大学，男，副教授）

袁玉琴（芜湖市民政局社会组织管理局，女，局长）

何阁（安徽师范大学，女，社会保障专业研究生）

叶晓玉（安徽师范大学，女，社会保障专业研究生）

戴莹（安徽师范大学，女，社会保障专业研究生）

张成瑶（安徽师范大学，男，社会工作研究生）

俞婷婷（安徽师范大学，女，社会工作研究生）

林芳卉（安徽师范大学，女，社会保障专业研究生）

闫妍（安徽师范大学，女，社会保障专业研究生）

谢敏（安徽师范大学，女，社会保障专业研究生）

李敏（安徽师范大学，女，社会保障专业研究生）

**目 录**

**第一章 绪论：案例整理的有关说明…………………...……………………….003**

一、关于案例的选择………………….……………………………………….……………003

二、关于案例的来源………………….……………………………………….……………004

三、关于案例的写作结构…………….……………………………………….……………004

四、关于案例的呈现与排列方式…….……………………………………….……………005

**第二章 省级及以上层面的社会组织服务机构……………………………...….006**

第一节 引领创新 促进发展——MZB民间组织服务中心……..…………………….006

第二节 服务会员 共享发展——GD省社会组织总会………..…………...……...….013

第三节 构筑三家 全面服务——TJ市社会组织服务管理中心…………..………….017

第四节 业内联动 网络服务——NX青年社会创新发展中心……………...….…….022

第五节 整合资源 优化服务——JX省社会组织孵化基地………………….……….027

第六届 行业领先 乘数发展——EP公益组织发展中心…………………….……….030

**第三章 市级层面的社会组织服务机构…………...…………………………….039**

第一节 多元模式 自主探索——CD公益组织服务园……………………....……….039

第二节 三实基地 两工联动——WF市社会组织培育中心………………………….046

第三节 培育发展 能力提升——WH市社会组织培育发展服务中心….….….…….050

第四节 服务民生 培育成长——WHANXL社会组织服务中心……………..…..….054

第五节 汇聚力量 助力发展——CSRY公益组织发展与研究中心…...…………….057

第六节 创新模式 四个服务——JA区社会组织联合会……………………..……….064

第七节 开拓思路 自我修炼——NC市社会组织孵化中心………………………….068

**第四章 县区及以下层面的社会组织服务机构………………………...……….074**

第一节 双重主体 共促发展——ZJG市公益组织培育中心…………..……..………074

第二节 创新思路 以器孵器——KS市公益创新中心…………………..…...……….080

第三节 联合公益 心暖花开——YJ区XNHK社会组织联合会………..………..….085

第四节 积极探索 有效整合——YHT区社会组织孵化中心……..………………….090

第五节 生态社区 激发活力——ZY公益小镇………………………..……..….…….095

**第五章 促进社会组织服务机构发展的对策建议…………………………........099**

第一节 我国社会组织服务机构存在的问题…………………...……………………….099

第二节 推进社会组织服务机构发展的对策…………………...……………………….103

**第一章 绪论案例整理的有关说明**

案例是具体的、单个的特定事件或事物。因此，案例以及案例研究法常常将视野局限于特定情况，针对的是一些“个性化”的问题，得出的也往往是体现个性的结论和答案，无法对所研究的现象或事件形成“通则性概括”。[[1]](#footnote-0)另外，案例研究也常常给人以先期探索和初步研究的感觉，难以深入和系统地得出结论。[[2]](#footnote-1)也正因为如此，案例分析和研究常常被人误会，甚至受到质疑。

但是，案例研究在“许多现实情境和解释重要研究问题时具有明显的适用性。”[[3]](#footnote-2)首先，用活生生的、具体的实践案例和经验证据来说明问题，既形象又容易被接受。其次，通过案例来“解剖麻雀”，可以更好地深入到具体的情境当中，把握社会组织服务机构的业务过程、功能范围、运行机制、作用条件、问题缺憾等。[[4]](#footnote-3)最后，通过案例之间的比较，还可以找出“个性差异”，利用“相对性”来鉴别事物的异和同，探析一般属性与个别属性、普遍规律与特殊规律之间的联系[[5]](#footnote-4)，进而能得出具有启发价值的结论和概括[[6]](#footnote-5)。

这么看来，案例分析与研究法又有着相当的实用价值。因此，本研究搜集整理了有代表性和典型性的社会组织服务机构案例，希望能够为行业管理者和从业者提供启发，为理论研究者提供经验材料。

在具体呈现课题组所搜集的案例之前，有必要先说明几个问题。

**一、关于案例的选择**

本课题组在选择案例时，遵循以下四个标准：一是典型性。所选社会组织服务机构在组织属性、所在级别（层级）、具体业务等方面具有代表性、先进性（或曰现代性），可以作为学习、效仿和复制的“标杆”。二是创新性。所选社会组织服务机构在运行机制、服务支持举措、业务活动设计等方面有独到的做法、先进的经验、创造性的行动等。三是具体性。所选社会组织服务机构在业务开展、项目设计、服务活动等方面有明确的工作事例、具体的工作实绩，而不是抽象的、泛泛的开展了一些活动。四是广泛性。由于社会组织服务机构在组织层级、组织属性、服务内容等方面有很多种类。因此，在选取案例时，除了考虑前三个标准之外课题组还充分考虑社会组织的覆盖面。在层级上，兼顾国家层面、省级层面、市级层面、县区及以下等层面。经过整理和遴选，本课题组选择了18个案例。其中，国家层级的案例1个，省级案例5个，地市级案例7个，县区及以下案例5个。在区域上，兼顾东部、中部、西部。其中，东部含7个省份共10个案例，中部含4个省份共6个案例，西部含2个省份共2个案例。

**二、关于案例的来源**

案例的来源即依据哪些材料整理、呈现案例。本研究主要从如下几方面获取有关社会组织服务机构的信息和材料：一是本课题组对社会组织服务机构的访谈记录，以及在访谈时搜集到的社会组织服务机构的宣传册、宣传单页、总结报告（含项目总结报告和年度总结报告），社会组织服务机构墙面上布置和展示的制度、章程、使命、功能、业绩宣传、项目推介等内容。[[7]](#footnote-6)二是该社会组织服务机构的官网或微博、微信公众号等网络资源。三是有关该社会组织服务机构的新闻报道。四是学者对该社会组织服务机构的研究，包括学位论文、期刊论文、研究报告或专著等。五是该社会组织服务机构的负责人或工作人员在一些微信群、QQ群、论坛、讲座中的分享、发言、报告等。

**三、关于案例的写作结构**

为了更好地呈现案例，课题组在整理案例时，以固定的结构进行。每个案例都包括四部分：一是前言，概括介绍该社会组织服务机构，包括名称、简称、成立时间、组织使命、运营模式、组织宗旨、组织属性、所在层级和所获荣誉等。二是“该社会组织服务机构的主要业务”，概括介绍该机构在服务、支持社会组织发展方面所开展的业务种类、职责范围、功能领域等。三是“该社会组织服务机构的特色与品牌活动”，选择该社会组织服务机构的若干个非常有代表性、有特色、有影响力、有开创性的活动、项目或特定事件，以求更为深刻地展示其典型性、创新性。四是“点评”，本课题组对社会组织服务机构的业务活动、特色活动、创新举措等进行理论上的概括与评述，以强调其典型性、创新性和可推广性等，起“点睛”作用。

**四、关于案例的呈现与排列方式**

为了更清晰地显示案例的分布和分层，采用三个类别来呈现案例：将省级及以上层面的社会组织服务机构归入一节（即第二节）；将地市层面的社会组织服务机构归入一节（即第三节）；将县区及以下层面的社会组织服务机构归入一节（即第四节）。另外，按照访谈时的约定，将社会组织服务机构的所在区域、名称（字号）皆采用首字母代替。

**第二章 省级及以上层面的社会组织服务机构**

这一部分，介绍省级及以上的社会组织服务机构案例6个，其中国家层级的案例1个，省级层面的案例5个。

**第一节 引领创新 促进发展**

——MZB民间组织服务中心[[8]](#footnote-7)

MZB民间组织服务中心（以下简称“服务中心”）1999年成立，为参照公务员法管理的事业单位（正局级）。服务中心系国家层面上服务、支持、引领社会组织发展的专门机构，承担全国层面社会组织的注册登记与年检、等级评估与管理、人才交流与业务培训等服务性工作。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

服务中心内设办公室、党（纪）委办公室、登记服务处、管理服务处、培训宣传处和人才服务处等6个部门。承担的主要职能和职责是登记服务、评估服务、培训服务、人才服务和党建服务。

1.登记服务

登记服务职责包括：承担经民政部注册的社会团体、基金会、民办非企业单位及其分支（代表）机构和涉外社会组织（以下简称“社会组织”）登记、年检的服务性工作；负责社会组织证书标准管理、票据发放、代码赋予、办理公告、刻制公章、财务审计等管理事务；承担社会组织年度检查的服务与审核、社会组织的变更登记、社会组织组织管理有关信息的数据采集、录入等工作。这一职能属于“行政审批”范畴，主要由“登记服务处”承担。服务中心建有登记服务大厅，具体负责相关问询、登记受理等工作。

2.评估服务

评估服务职责受国家社会组织管理局的委托实施。包括：承担社会组织的评估、等级管理工作及指导地方评估工作；参与研究制定社会组织评估标准、制度规定、工作程序和实施方案；组织协调社会组织评估委员会，建立专家数据库，对评估专家进行培训；负责参评社会组织的资格审核，组织实施民间组织评估的初评、终评工作，受理复核申请和社会举报，组织社会组织评估复议工作；负责社会组织评估等级管理、评估数据库建设与管理等工作。这一职能主要由“管理服务处”承担。[[9]](#footnote-8)

3.培训服务

培训服务职责主要包括：负责全国社会组织登记管理机关工作人员、业务主管单位有关人员和社会组织负责人的业务培训；具体负责全国社会组织教育培训基地的审批设立和总体规划，研究制定培训基地建设的重要政策和措施，在业务上指导培训基地开展工作，为培训基地建设提供必要的资源支持和保障，组织开展培训基地总结评估、信息交流等工作；编印与社会组织管理工作有关的资料书籍及培训教材；负责社会组织对外宣传和展览展示的组织协调等。这一职能主要由“培训宣传处”负责。

4.人才服务

人才服务职责主要包括：开展社会组织的人才交流工作；承办社会组织人事档案服务工作；协调督促社会组织专职人员社会保险的落实工作；承担社会组织人才市场预测、信息发布、网络建设；开展社会组织管理和培育发展有关的国际合作交流。这一职责主要由“办公室”和“人才服务处”承担（办公室主要负责国际合作交流工作）。

5.党建服务

党建服务职责主要包括：督促党的组织和党的工作在社会组织中的展开，推动社会组织党建；制定有关社会组织党建的实施方案；开展社会组织党建辅导、党务工作培训、调研和服务工作，等。这一职责主要由服务中心党委负责。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

自成立以来，服务中心在社会组织评估、社会组织人才培训、社会组织职业化发展等方面开展了很多卓有成效的工作。

1.探索推进社会组织评估

针对社会组织机构不健全、治理行为不规范、社会公信力不高等问题，自2007年开始，服务中心即开始探索推进社会组织评估，并不断总结评估经验改进评估工作。

一方面，探索制订社会组织评估指标。评估实践的展开，需要全面、可操作的指标体系；评估结果的有效性、可信度也需要以全面、可操作的指标体系作为基础。针对社会组织类型多样的特点，服务中心组织专家深入探索、反复试验、谨慎论证，制定了8类指标体系：行业性社会团体评估指标、公益性社会团体评估指标、学术性社会团体评估指标、联合性社会团体评估指标、基金会评估指标、民办非企业单位评估指标、职业类社会团体评估指标及涉外基金会评估指标。每一类评估指标都包含4类一级指标和若干二级指标，每一级指标都明确了权重、得分或扣分情形等，使评估指标方便实用。随着评估实践的推进，服务中心又对评估指标进行了改进：如增加了“\*”号项，作为“一票否决项”；四个一级指标必须各项均达到一定比例，方才可以获得相应等级，类似于“单科成绩”，以促进社会组织的全面发展，使评估结果真正体现社会组织的综合能力。

另一方面，探索制定评估实施办法。评估指标的研究与设计解决了评估的内容和依据问题，评估实施办法的制定旨在解决如何具体展开评估的问题。对于社会组织评估的实施，服务中心参与制定并推动了一系列文件的出台，如《民政部关于推进民间组织评估工作的指导意见》（民发〔2007〕127号）、《全国性民间组织评估实施办法》（民函﹝2007﹞232号）、《社会组织评估管理办法》（中华人民共和国民政部令第39号）、《民政部关于探索建立社会组织第三方评估机制的指导意见》（民发〔2015〕89号）等。这些文件不仅为社会组织等级评估提供了法规基础，而且为评估实施主体、评估专家队伍建设、评估程序、评估结果评定、评估结果运用等进行了明确、详细的规定。

服务中心组织探索的社会组织评估起到了很好的引领和指导作用。表现在如下五方面：一是等级评估是社会组织监督管理的延伸，且内容全面、系统，而不是单项片面的管理，为社会组织监管和社会组织的全面发展提供了导向。

二是指标体系不仅是等级评估的依据，而且在客观上成为了社会组织自身建设的依据，为社会组织自我管理、自我完善和规范化运营指明了方向。

三是为全国社会组织管理提供了规范性指导。服务中心具体负责国家级社会组织的评估管理，但是其评估实践客观上成为了省市县各级评估管理的“标杆”，指导、推动了全国范围内的社会组织评估。

四是促进了社会组织监管方式和服务手段的科学化、规范化。以评估为抓手、以评估结果为依据，有利于优化政府对社会组织的监管；通过全面地评估，也便于查找社会组织发展方面存在的问题及原因，为开展有针对性的培育和服务工作提供了科学依据。如，《慈善捐赠物资免征进口税收暂行办法》（财政部、海关总署、国家税务总局公告2015年第102号）规定，“经民政部或省级民政部门登记注册且被评定为5A级的以人道救助和发展慈善事业为宗旨的社会团体或基金会”可依法免税接收境外捐赠；《财政部 国家税务总局 民政部关于公益性性捐赠税前扣除有关问题的通知》（财税[2008]160号）也将评估等级（3A级以上）作为公益性捐赠税前扣除资格条件。另外，还有很多政府部门将评估等级结果作为资助社会组织发展、政府购买项目的依据或限制性条件。

五是对社会组织进行全方位评估，并公布评估结果，实施“挂牌”管理，有利于提升社会组织的透明度，强化社会监督，提高社会组织的公信力。

2.扎实开展社会组织培训

在政策法规层面，服务中心推动《民政部关于加强和改进社会组织教育培训工作的指导意见》（民发〔2015〕206号）的印发。该《指导意见》从开发教育培训课程和教材、抓好教育培训师资建设、推进教学方式方法改革、建立健全教育培训工作保障制度、切实做好教育培训工作组织领导等5个方面，为社会组织教育培训工作做了全面细致的规范和要求。在教育培训实践层面，服务中心举办了一系列培训班、组织遴选了社会组织教育培训基地和社会组织教育培训师等。

第一，举办各类培训。服务中心整合了国家管理中的相关人才培训职能，以打造综合性、专业性、前瞻性的社会组织人才培训基地为目标，针对社会组织管理者、领军人才、社会组织党建等展开了多个层面的培训。仅在2016年1-9月间，服务中心便举办了10场培训。

第二，遴选社会组织教育培训基地。教育培训对于引导社会组织健康有序发展具有重要作用，服务中心为了使得社会组织教育培训工作更加系统化、规范化和专业化，且借力外部专业力量，拓展教育培训资源，于2016年4月份启动了遴选全国社会组织教育培训基地的工作。在遴选过程中，强调申请单位具备如下条件：具有独立的法人资格，能够独立承担民事责任且财务状况稳定；可满足社会组织教育培训工作所需的固定教育培训场所和教学设施；具有2年以上社会组织教育培训工作经验，有一支相对稳定、教学经验丰富、专兼职结合的社会组织教育培训师资队伍，能够根据教育培训对象的特点和岗位职责，合理开发、设置课程及教材；具有健全的教学组织管理、学员考核管理、教学科研管理、教育培训信息登记管理、教育培训经费管理、后勤保障管理以及规范的教育培训效果评估、跟踪反馈等基本管理制度，具有良好的社会信誉，等。截止2016年10月，首批全国基地遴选工作已基本完成（共遴选了19家单位）。培训基地将通过优化课程设置、完善教材体系、拓展师资来源、提高师资能力、丰富教学方式、拓展教学方法等提高社会组织教育培训质量，促进社会组织的现代化发展。服务中心对入选的社会组织教育培训基地实行动态管理，每3进行一次评估。评估合格的，保留“全国社会组织教育培训基地”标牌；评估不合格的，要限期整改，整改不合格的，撤销备案，收回标牌。

第三，遴选社会组织教育培训教师。师资力量是社会组织教育培训质量的基础。为落实《民政部关于加强和改进社会组织教育培训工作的指导意见》要求，建立社会组织师资库，实现师资资源共享，服务中心在2016年3月启动了社会组织教育培训授课教师选聘工作。截至2016年10月，首批教师（50位）选聘工作已完成。服务中心负责受聘教师的日常管理工作，既邀请受聘教师参与各级各类社会组织教育培训工作，又适时组织受聘教师接受相关培训，提升培训技能和水平；既组织受聘教师召开社会组织教育培训工作座谈会，交流教育教学经验，探索教育教学规律，又组织受聘教师参与设计培训课程、编写教育培训教材；既表彰优秀授课教师，又对不称职的教师予以解聘，实现受聘教师的动态管理。

3.引领社会组织职业发展

人才是社会组织建设和发展的“第一要素”。而“第一要素”是否具备的前提是社会组织工作能否成为一个“职业”，能否作为专业人才安身立命的“行业”。服务中心在这一方面做了积极的探索和努力。

第一，参与制定《民政部发布关于加强社会组织专职工作人员劳动合同管理的通知》（民发[2011]155号）。在该《通知》中，一方面，强调要充分认识在社会组织中贯彻落实《劳动合同法》的重要意义，保障了社会组织专职工作人员的切身利益，稳定了社会组织中的劳动关系。另一方面，提出了“社会组织专职工作人员”这一概念，这不仅是首创，而且明确了社会组织专职工作人员作为一种职业，是社会组织内部劳动关系中的基本主体。

第二，在《中华人民共和国职业分类大典（2015版）》修订时，服务中心促成三类与社会组织有关的“职业”纳入进来：一是将针对社会组织副秘书长以上中高职工作人员的“社会组织专业人员”纳入第二大类“专业技术人员”；二是将针对会员类社团的“社团会员管理员”纳入第三大类“办事人员和有关人员”；三是将针对公益慈善类社会组织的“劝募员”纳入第三大类“办事人员和有关人员”。需要说明，在1999版《职业大典》中，并没有涉及社会组织的专门职业分类。在2015版《职业大典》中，收入“社会组织专业人员”等三类职业，不仅反映了社会组织日益发展的现状和趋势，而且有助于提升社会组织的“职业感”和人才吸引力，对社会组织的专业化、职业化发展而言无疑是一个重大利好。

第三，推动《关于鼓励社会团体、基金会和民办非企业单位建立企业年金有关问题的通知》（人社部发〔2013〕51号）出台。该《通知》明确规定：工作人员较少的社会组织可以参加企业年金集合计划；已经参加企业职工基本养老保险并履行缴费义务的社会组织，可以建立企业年金；社会组织建立企业年金，应当由社会组织与本单位工会或职工代表通过集体协商确定，并制定企业年金方案。该《通知》还对社会组织建立企业年金所需的费用以及企业年金基金的管理进行了明确规定。这一举措可以更好地保障社会组织工作人员退休后的生活，解除其后顾之忧，优化了社会组织发展的人才环境。

第四，推动高校毕业生到社会组织就业。在服务中心推动下，《关于做好2014年全国普通高等学校毕业生就业创业工作的通知》（国办发〔2014〕22号）明确规定：“充分挖掘社会组织吸纳高校毕业生就业潜力，对到省会及省会以下城市的社会团体、基金会、民办非企业单位就业的高校毕业生，所在地的公共就业人才服务机构要协助办理落户手续，在技术职称评定方面享受与国有企事业单位同类人员同等待遇”。这是在国务院层面上首次明确将社会组织作为吸纳大学生就业的主体之一；同时，首次对社会组织吸纳大学生就业落户和专业技术职称评定工作等做出明确规定。这一规定的基本精神在2015年、2016年的高校毕业生就业创业通知中得以延续。无疑，这一规定对社会组织能力建设、专业化发展以及人才队伍建设等具有举足轻重地推动作用。

第五，提升社会组织薪酬管理的规范化水平。一方面，服务中心与中国人事科学研究院合作，开展社会组织薪酬调查（2013-2016），“摸清家底”、查找问题、总结经验，为相关政策的制定提供科学依据。另一方面，参与制定《关于加强和改进社会组织薪酬管理的指导意见》（民发〔2016〕101号）。该《意见》明确了社会组织薪酬管理的总体思路、基本原则、政策措施和监督管理，这是关于我国社会组织人才队伍建设的重要文件，有助于促进社会组织的专业化、职业化发展，提升社会组织的社会认同度、人才吸引力。

第六，开展社会组织公益招聘。2012年6月20日，服务中心与北京外企人力资源服务有限公司（以下简称FESCO）签署战略合作协议。FESCO作为服务中心的人力资源战略合作伙伴，协助服务中心为全国性社会组织提供人力资源服务。服务中心与FESCO合作，在FESCO设置社会组织“公益招聘专栏”，为公益慈善类、城乡社区服务类、科技类、行业协会商会类社会组织免费刊登招聘信息，拓宽了社会组织选拔人才的渠道，也增强了社会组织的社会影响力，为吸引专业的、高层次的人才从事公益事业提供了“窗口”。

4.助推社会组织服务行业

近些年来，服务中心不仅加强自身建设，着力提升自身的服务能力，而且还注意加强对社会组织服务机构这一行业的研究，以此来助推社会组织服务行业的发展。服务中心自2010年起，就对各地冠名为促进会、联合会、孵化基地、公益创投园、培育中心、发展中心等进行调查研究。通过调查研究，服务中心认为促进会、联合会等称谓仅仅是服务社会组织发展的机构的具体名称，不足以代表整个“社会组织服务行业”；枢纽型社会组织虽然对于同业类、联盟类、联合类等机构进行了很好的概括，但更大程度上侧重于官办型的联合类社会组织和人民团体，涵盖面也有缺欠；支持型社会组织虽然明确了社会组织服务行业的本质内涵和组织定位，但仅将其局限于“社会组织”，涵盖面也不够全面。为此，服务中心创新性地提出使用“社会组织服务机构”这一概念，用来描述频频出现在公众视野中的相关组织、机构或平台。这一概念不仅明确了其应有的功能和性质，而且涵盖广泛。

在广泛调研和细致论证之后，2014年12月18日-19日，“全国社会组织服务机构建设推进会”在天津市滨海新区召开。这是民政部民间组织管理局及服务中心首次就如何加强和推进新形势下社会组织服务机构建设工作召开的工作会议。但这不仅仅是一次会议，而是对社会组织服务行业的有力助推。通过这次会议，第一，明确推出了“社会组织服务机构”这一概念。概念的明确，为社会组织服务行业的发展提供了对话的基础，势必会推动“社会组织服务机构”研究的深入和实践的发展。第二，详细讨论了社会组织服务机构的发展情况、组织定位、功能定位、未来趋势、国际经验等。第三，形成了几个基本的共识，诸如：社会组织服务机构是围绕社会组织发展而形成的一个具有“行业”属性的存在；随着政府改革和简政放权的深化，社会组织服务机构的发展将会更为迅猛，社会组织服务机构的建设将是治理现代化过程中的必然选择；社会组织服务机构将成为公益资源的集散地，社会公共服务的策源地，社会组织发展的基础性平台。因此可以说，这次会议开启了“全国社会组织服务机构建设开启‘破冰’之旅”，服务中心在此间发挥了积极的推动作用。[[10]](#footnote-9)

**三、点评**

服务中心作为国家层面的社会组织服务机构，在引领社会组织服务举措创新、促进社会组织发展方面取得了显著成效。

一方面，引领作用显著。如上所述，服务中心在各级社会组织评估及管理实践、在社会组织职业化发展、在社会组织服务机构建设、在社会公益氛围营造等方面都进行了积极探索和创新，走在了全国同类机构的前列，在全国范围内起到了引领作用，导向性明显。这里需强调，服务中心虽然也通过人才培训、公益招聘等为全国性社会组织提供了有形的服务。但更为重要的是，服务中心提供了“无形”的引领服务，为全国范围内的社会组织发展环境提供了保障，优化了社会组织的发展生态。

另一方面，服务作用显著。如上所述，服务中心通过各类专业培训、公益人才招聘、社会组织教育培训基地建设、培训师资队伍建设等，对全国性社会组织的人才专业化、内部运作科学化、制度建设规范化等起到了积极的作用。这是其组织功能定位的本质之所在，也为其提供“引领服务”提供了经验依据。

**第二节 服务会员 共享发展**

——GD省社会组织总会[[11]](#footnote-10)

GD省社会组织总会（即原“GD省社会组织促进会”，以下简称“总会”），于2005年9月成立，是经GD省民政厅批准的省级层面的社会团体，属较早成立的全省性、联合性、非营利性枢纽型社会组织，会员主要是省内依法成立的社会组织、热心支持社会组织发展的企事业单位和人士。总会的办会方针是：诚信立会、创新促会、服务兴会、实力强会。总会的办会宗旨是：为社会组织服务、为会员企业服务、为社会和谐服务。自成立以来，总会在维护权益、反映诉求、加强交流、提升能力、促进发展、扩大影响和提供全面服务等方面发挥了显著作用。总会曾被授予“GD省社会组织模范单位”荣誉称号，是中国社会组织促进会的副会长单位，现有单位会员近800家。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

总会现有专职工作人员27名，拥有600多平方米的办公场所，建有专门的网站、微信订阅号、QQ群。总会内设办公室、会员部及行政事务部等机构；成立了8个分支机构（即专业委员会）；建立了总会党委、总会秘书处党总支和3个党支部。主要开展的社会组织服务活动有：支持平台、枢纽桥梁和行业引领。[[12]](#footnote-11)

1.支持平台

总会作为社会组织服务机构，并不直接开展公益服务，不直接面对目标人群，而是为操作性的行动型社会组织提供活动经费、信息资讯、能力培训、政策咨询等支持服务。[[13]](#footnote-12)具体而言，总会在如下四方面扮演了支持平台的角色：一是建立信息平台（专门网站、微信订阅号、QQ群），编纂有关刊物（《大社会》杂志），既为社会组织提供政策信息、公益需求信息、项目招标信息等，又为社会组织品牌建设、公信力建设提供支持，宣传社会组织的先进事迹和经验，扩大社会组织的影响；二是定期不定期地开展社会组织培训，提升社会组织专业能力（如与香港管理学院合办社会组织“香港研修班”、国家专业技术人才知识更新工程财务人员培训、社会团体财务管理培训、学习《慈善法》专题讲座、各类等级评估培训等）；三是开展管理咨询、组织间交流、专业研讨、境内外考察学习等活动，促进社会组织的能力建设（如组织会员单位骨干赴俄罗斯培训交流等）；四是兴办经济实体，拓宽收入渠道，增强自身的独立发展能力和可持续发展能力，为服务业务活动的开展等提供资源支撑。

2.枢纽桥梁

作为联合类的社会组织，总会在《章程》里明确了自身的“枢纽桥梁”功能。主要包括三方面：一是协调会员关系，促成会员之间交流学习、共享资源合作发展。如连续举办“秘书长联谊会”、以市为单位召开交流会研讨社会组织发展等。二是扮演政府与会员单位的中介者角色，向政府部门反映会员的愿望和要求，维护会员的合法权益，推动政社合作。三是加强与兄弟省市、港澳台地区及国外社会组织的联系，促进友好交流、深度合作。如组织会员单位骨干与俄罗斯社会组织交流合作、与香港社会组织（社工机构）交流合作等。

3.行业引领

行业引领是指总会通过组织评估、自我管理、相互监督、政策宣传等方式推动社会组织这一“行业”的整体发展、规范运行。具体表现在如下几方面：一是宣传、贯彻国家有关社会组织管理的政策、法规。如行业协会商会脱钩宣传、推动社会组织开展“两学一做”工作、举办学习《慈善法》专题讲座等。二是开展社会组织发展与发挥作用的调查研究，为政府部门制定有关社会组织管理的政策、法规提供决策参考依据。如，2016年4月起总会先后奔赴全省各地调研民政宣传工作、社会组织发展工作；2016年8月份起就“发挥行业协会作用”分别召开行业主管部门座谈会、政府综合部门座谈会、社会组织登记管理部门座谈会、专家座谈会、行业协会商会会员座谈会等。三是履行政府部门授权委托的非营利免税资格受理、公益性捐赠税前扣除资格受理。四是受委托开展省级社会组织等级评估的组织实施、指导和服务。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

总会地处我国发达地区，社会组织的专业化发展要求较高。因此，总会通过举办“香港研修班”、开展分支机构、出版《大社会》杂志等方式提升社会组织服务的专业性，这是其最具特色的地方。

1.开展分支专业服务

为更专业地服务于社会组织发展，总会除了设置自身运行必须的办公机构外（如设立了办公室、会员部及行政事务部等内设机构），还成立了8个分支机构：基金会工作委员会、社会组织评估工作委员会、餐饮产业合作专业委员会、福利彩票专业委员会、法律工作委员会、专家工作委员会、行业协会工作委员会、异地商会工作委员会等。这些分支机构分别以专业事务为工作内容，承担专门、专业、专职的社会组织服务，使总会的服务更加专业和有效。总会的组织结构如图1所示：

会员代表大会

理事会

监事会

常务理事会

秘书处

分支机构

办公室

培训交流部

行政事务服务部

会员服务部

异地商会工作委员会

行业协会工作委员会

专家工作委员会

法律工作委员会

福利彩票专业委员会

餐饮产业合作专业委员会

社会组织评估工作委员会

基金会工作委员会

**图1 总会组织结构示意图**

资料来源：GD省社会组织总会官网：《GD省社会组织总会简介》，http://www.gdngo.org.cn/news-view.asp?NID=32。最后访问时间：2016年9月22日。

2.举办“香港研修班”

自2014年起，总会与香港管理学院联合举办“香港研修班”。截止2016年9月，已举办了7期，共有近300家社会组织骨干成员赴港接受了培训。“香港研修班”以社会组织工作的国际化、本土化、专业化和制度化发展为基本方向，涉及社团管理与项目策划、社会组织在新时期的转型升级策略、社会组织互动变化和实例、香港的社团及政党等。在培训过程中，还举办社会组织工作交流论坛、香港优秀社团走访等活动。研修班不仅让学员们接受了现代化的社会组织管理理论和运营知识，切身体验了香港社团组织的发展成效和先进经验，而且催生了与香港社会组织间的合作机会。因此，“香港研修班”深受会员组织的欢迎和认同。

3.出版《大社会》杂志

2015年1月，总会与广东省社会工作协会合作出版《大社会》杂志。《大社会》为月刊，定位为“社会组织专业刊物”，以“大社会、大视野、大治理、大和谐”为办刊方针；以“促进社会治理创新、促进社会组织发展、促进社会核心进步”为办刊宗旨；以宣传国家社会治理和民政工作，社会组织工作的最新政策、最新理论、最新动态和最新经验为主要选题内容。汇聚全国社会组织及行业的专家库、资源库、企业库，共同构筑“高增值、强辐射、广交流”的社会组织交流平台、展示平台和理论研究平台。可以肯定，《大社会》杂志的出版发行，势必会促进社会组织的研究向纵深发展，实现社会组织管理体制改革、社会组织内部治理、社会组织专项能力等理论研究和实践经验的突破，助力社会组织的现代化发展。

**三、点评**

总会虽有“浓厚”的官方背景，在运行过程中也有一定的“行政”色彩。但不能否认其对于社会组织的服务功能。通过上述分析，可以发现其在履行服务功能时，表现出“高端性”和“专业性”。

第一，高端服务。总会除了开展一班意义上的培训服务、咨询服务、交流服务、联合办公场地服务外，还开展了体现国际化、现代化的服务。如，组织会员开展国际交流（俄罗斯等）；与香港管理学院合作开办“香港研修班”；就“发挥行业协会作用”、“社会组织发展”等展开系统研究，提升理论认识水平和实践认知层次，引领社会组织的现代化发展；主办《大社会》编辑部，构筑“高增值、强辐射、广交流”的社会组织交流平台、展示平台和理论研究平台，为社会组织的现代化发展营造有利的社会生态，等。

第二，专业服务。对社会组织展开的支持服务，不仅要具有精准性——适应社会组织发展需要和经济社会发展需要，而且要具有专业性——切实契合社会组织的内部运营和行业领域。总会在专业服务方面的做法具有先进性，如成立专门的工作委员会，专职负责特定事务；汇聚专家和专业人才，建立专家库，提升总会的专业服务能力。这也是社会组织服务机构在业务开展时需要重视和借鉴的。

另外，还需要强调一点，总会十分重视党建工作，建立了总会党委、总会秘书处党总支和3个党支部，这也是其重要的示范和引领之处。

**第三节 构筑三家 全面服务**

——TJ市社会组织服务管理中心[[14]](#footnote-13)

TJ市社会组织服务管理中心（以下简称“服务管理中心”）于2012年4月正式挂牌成立，是在TJ市社会团体管理局指导、支持下登记注册成立的，组织属性为民办非企业单位。服务管理中心的功能定位是构筑“三家”——社会组织之家、社会组织工作者之家、社会工作者之家。服务管理中心建筑面积近1000平方米，共两层楼，建有五个分区：一是服务接待区，设有政策咨询、年检指导、党建指导、审计验资、培育评估和信息查询等6个窗口，推动社会组织服务的“一站式”建设。二是推介展示区，主要用于推介、展示全市优秀社会组织的基本情况、主要业绩与品牌项目，推动社会组织公信力与品牌建设。三是社会组织培育、评估区，主要提供社会组织培育孵化、等级评估等服务，推动社会组织规范化建设。四是培训交流区，主要开展培训教育、经验交流、学术研讨、理论研究等活动，推动社会组织能力建设。五是信息发布区，用于全市社会组织权威信息的发布、演示等，推动社会组织的社会影响力建设。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

自成立以来，管理服务中心紧紧围绕政策咨询、理论研究、年检服务、党建指导、信息发布、培训交流、社会组织培育、组织评估、社工及志愿者指导、推介展示等十个方面，为社会组织的发展和建设提供支持。对于社会组织服务而言，这里将管理服务中心的工作归纳为培育服务、培训服务、信息服务和规范化服务等四大类。

1.培育服务

培育服务的主要目的一方面在于为公益创业者提供服务和激励，使其公益创业激情和设想落地，提升社会组织的数量；另一方面在于，为已成立的社会组织提供项目资金、志愿者资源等服务，提升社会组织的运营能力。管理服务中心主要开展了四类培育服务活动：一是提供注册登记指导、办公场地等。二是多方整合，募集资源，为社会组织提供项目支持和志愿者资源支持。仅在2016年，管理服务中心即批准了50个公益创投项目，涉及涉老服务、基层治理、妇女儿童救助、传统文化弘扬、社会救助、特殊教育等。三是举办“TJ公益行”活动，通过政策宣讲、成果展示、项目宣介等方式弘扬慈善文化，为社会组织发展形成良好的社会氛围；通过组织间交流、专题论坛等方式，促进组织间合作，实现资源对接、优势互补。四是通过整合社区、社会组织、社会工作者三方资源，推动“三社联动”的顺利实施，开展了“大手拉小手，亲子成长营”等活动。

2.培训服务

培训服务的目的在于通过专题讲授的方式创新社会组织工作理念、更新社会组织运营知识、提升社会组织运用能力。服务管理中心组织开展了很多种专业培训，诸如：《慈善法》专题培训、社会团体能力建设培训班、社会组织新闻宣传培训班、民政类社会组织财务管理培训班、社会组织领军人物培训班、社会组织公益创投项目人才培训班，等。累计培训数千人次。

3.信息服务

信息服务的目的在于宣传推介社会组织及其成果、宣传与社会组织有关的政策信息。首先，服务管理中心通过内设的推介展示区、信息发布区定期不定期地发布政策信息、社会组织信息，发挥政策宣传和社会组织推介等功能。

其次，服务管理中心发掘总结了一批热爱公益、奉献公益、促进公益的先进典型和优秀成果，通过“TJ公益行”活动、社会组织公益成果展示与项目交流活动、参加“京津冀慈善展示会”等大规模、集群化地宣介。据悉，服务管理中心开展公益成果展示与项目交流的主要目的和功能定位是：

“三库同建”，即以公益创投为基础，建立起公益项目库、人才库、专家库；建立健全一批制度，形成长效机制；通过项目交流吸引社会资金参与公益；面向全社会弘扬公益理念、倡导公益行动。

最后，服务管理中心还推动社会组织“信息化”建设，通过服务中心的权威媒体和各社会组织的自媒体进行广泛宣传，倡导“人人公益、天天公益、处处公益”，弘扬慈善文化，夯实社会组织发展的文化基础和社会基础。

4.规范化服务

规范化服务的目的在于推动社会组织合法运行，能够自我规制、自我教育，能够按照经济社会发展和公共服务需求来开展业务。服务管理中心通过如下几方面来服务社会组织的规范化建设：一是党建指导，推动社会组织党建，以党建来推动、引领和服务组织发展；二是政策宣传，引导社会组织合法、依规运营；三是等级评估，按照评估指标全面审视社会组织的运营情况，以挂牌管理、动态管理等方式引导社会组织的规范化发展；四是标准研制，研究、推出《TJ市社会组织公益创投规程》《TJ市社会组织法人治理结构准则》等，切实推动社会组织事业的标准化建设；五是审计验资，通过“财务控制法”来引导和督促社会组织的规范化运行。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

自成立以来，服务管理中心以“构筑‘三家’、全面服务”为工作理念，创造性地且卓有成效地开展了多项特色和品牌活动。这里主要介绍两项有代表性的活动：“TJ公益行”和“社会组织标准化建设”。

1.TJ公益行

“TJ公益行”由TJ市民政局、市文明办、团市委、市妇联、市社团局等多部门共同主办，由服务管理中心等具体承办。是集中宣传公益精神和慈善文化、展示社会组织成果、推动社会组织交流和资源对接的大型活动。每年举办一届，目前已举办两届。这里主要介绍第二届TJ公益行活动。

第二届“TJ公益行”以“公益慈善与社会治理”为主题，以“开放、交流、共享”为核心理念，以搭建公益慈善交流合作平台为目的，吸引了数百家社会组织及社会各界广泛参与，2.2万人次参观，体现了“普及善法、跨界合作、交流共享”的特点。

第二届“TJ公益行”分三个专区，集中展示了重点项目、社区公益、五彩公益成果。主要开展了四大项活动：[[15]](#footnote-14)一是普及《慈善法》。本届公益行的一个重要活动是举办“第二届京津冀社会组织公益慈善年会”。（1）年会邀请专家做《关于慈善组织的几个问题》主旨报告。（2）围绕《慈善法》与公益慈善组织发展展开研讨。（3）通过卡通画、法条摘选和《慈善法》小问答等印制的展板、宣传折页、自媒体连续推送等形式宣传《慈善法》。二是“拆墙”扩面。分重点项目、社区公益、五彩公益成果三大模块为社会组织提供展示平台与推介空间。三是交流互动。慈善年会设立一个主论坛，5个分论坛，先后有50多名嘉宾与公益人分享理念，交流经验；同时，增设了公益路演（持续一天，分名人分享篇、范例分享篇、宣传推介篇）、公益集市、创意空间等。四是资源对接。通过交流互动实现社会组织与社会组织、社会组织与企业等的合作，如TJ市钢结构协会与TJ市社会福利院，TJ市社会组织联合会与TJ市东丽区实效之星幼儿园现场达成捐助对接意向。这是多元资源对接机制初步形成的实验。

“TJ公益行”体现了公益慈善事业的不断深化探索、创新发展，汇聚了巨大的信息流、技术流、项目流和人才流，为社会组织的公信力建设、资源对接、支持生态环境营造等产生了较强的辐射力和影响力。

2.社会组织标准化建设

社会组织的标准化建设是引领、推动社会组织发展的关键一环。在社会组织数量、质量取得一定发展的背景下，推动社会组织标准化建设就势在必行。甚至可说，社会组织标准化建设的缺失和滞后，是制约我国社会组织发展的主要瓶颈因素之一。服务管理中心在这一方面做了积极有效的探索，有代表性的是探索编制推出了2项地方标准：《TJ市社会组织公益创投规程》和《TJ市社会组织法人治理结构准则》。

《TJ市社会组织法人治理结构准则》于2016年6月获准实施。《准则》分总则、术语、定义、章程、组织机构、治理机制、党的建设、综合监管等八章内容。对社会组织内部组织机构设置（权力机构、决策机构、监督机构、执行机构）及其运行机制（权责明确、相互制约、运转协调和决策科学）进行了明确、详细地规定。《准则》明确了社会组织法人治理结构建设的标准与方向，成为社会组织衡量与评估自身的组织设置、治理结构、实施自我建设的标尺，也是登记管理机关对社会组织依法监管、支持服务的依据。

《TJ市社会组织公益创投规程》于2016年7月获准实施。《规程》对社会组织公益创投的术语与定义、流程与组织主体、发布项目征集方案、项目申请与立项、项目执行与督导、项目结项和项目后评价等做出明确规定。《规程》还以附录的方式列举了项目申请评价、跟踪评价、结项评审后评价指标体系等，增加了《规程》的指引性与操作性。对于公益创投流程通过标准的方式予以明确，无疑减少了公益创投项目设置、招投标和实施等过程中的随意性，有助于提升公益资金的使用效率，防止失范现象发生；也增强了公益项目运行的可控性、透明性。《规程》不仅对公益创投进行了详细规制，重要的是，其对社会组织的公信力建设提供了一个新的途径。

**三、点评**

综观服务管理中心的主要业务和特色活动，不难发现其具有如下三方面的特点：

第一，多元化服务，促进发展。服务管理中心以“三家”构筑为己任，旨在发挥政策咨询、理论研究、年检服务、党建指导、信息发布、培训交流、社会组织培育、组织评估、社工及志愿者指导、推介展示等十大功能，针对社会组织实施了培育、培训、信息和规范化等四大类服务，促进了社会组织的全面发展和整体进步。尤其需要强调，服务管理中心注重“志愿服务”与“社会组织服务”的融合，通过志愿者资源的募集和整合，为社会组织提供了人力资源支撑；通过志愿项目的设计和实施，为社会组织提供了生存和发展空间。这是值得肯定的运营和服务模式。

第二，会展式推送，拓展空间。服务管理中心承办的“TJ公益行”可谓是内容丰富、形式多样、规模宏大——以会展的方式宣传公益事业、推送社会组织，在短时间内，以大信息量、多元化的方式释放“大冲击波”，形成助推公益、助力社会组织的社会氛围，具有强大的互动共赢效应。同时，还开办公益集市、创意空间等，促成公益资源的对接，加强社会组织之间的交流与合作。在社会组织取得较快发展的今天，这种“会展式”的推送办法对于拓展社会组织的生存和发展空间很有意义，效能显著，值得推广。

第三，标准化管理，规范运行。服务管理中心参与编制了《TJ市社会组织法人治理结构准则》和《TJ市社会组织公益创投规程》，并成功被TJ市市场和质量监督管理委员会认定为地方标准。这对于社会组织发展而言十分必要，影响深远。因为，标准化管理是社会组织法治建设的体现，为社会组织内部运行、自我建设、评估审核、监督管理等提供了强制依据，对社会组织的规范化运行和登记管理部门的规范化监管提供了标准。当前，社会组织的数量取得了较快的发展，质量建设成为当务之急，这需要大力、快速地加快标准化建设。服务管理中心的标准化管理实践无疑是十分有益的探索，具有一定的示范意义。

**第四节 业内联动 网络服务**

——NX青年社会创新发展中心[[16]](#footnote-15)

NX青年社会创新发展中心（以下简称“发展中心”）成立于2012年12月，是经民政厅批准成立的综合性咨询服务类社会组织，组织属性为民办非企业单位，属省级层面的社会组织服务机构。发展中心以“推动青年公益，助力社会创新”为使命，以“搭建平台、整合资源、专业支撑、共谋发展”为服务模式，致力于倡导和支持社会创新，培养发展社会工作和公益慈善行业机构，为社会组织和社会企业家提供咨询、资金和管理支持。

作为NX首家民间公益支持平台，发展中心的服务领域涵盖孵化器业务、能力建设、战略规划、监测评估等四大领域。截止2016年9月，培育孵化、或服务NX社会组织60余家，引入公益慈善资金2400万元；2015年“9·9公益日”为全国89家NGO筹款1050万元；2016年又发起“西北五省NGO资源社群”，以“共融、共创、共生、共享”为核心工作理念，运用互联网思维为西北五省的社会组织提供互联网筹资、基金会筹资、基金会筹资和新媒体运营、公益产品设计等支持服务。发展中心先后被授予“年度慈善行业推动者”称号（国家层面）、“NX慈善贡献奖”（省级）和“全区社会组织先进基层党组织”（省级），等。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

发展中心的《章程》中明确规定了自身的业务范围，包括五方面：

“（1）针对社会经济发展过程中产生问题进行系统全面的研究和实践探索，支持社会组织发展的创新实践；（2）培育和孵化社会组织，为从事可持续发展项目及组织提供能力建设及相关技术支持；（3）社会组织资源信息交流平台，争取和实施国内外其他援助机构的发展项目和研究项目，促进NX社会组织的综合发展、提高社会组织自我发展的能力；（4）推动志愿服务在NX的实践，搭建企业志愿服务的交流平台，提供专业的企业志愿服务咨询，推动企业志愿服务领域的理论研究；（5）组织国际会议、考察、培训合作项目和学术交流活动，扩大同国际相关公益组织友好往来。”

具体而言，发展中心的业务可分为四大板块：战略咨询服务、公益投资服务、联合劝募服务和空间拓展服务。

1.战略咨询服务

一方面，发展中心通过发展管理层能力、构建战略、协助建立财务模式、优化治理结构、引入支持者及在必要时招募有影响力的理事会成员等途径，为社会组织提供咨询服务，提高其能力建设水平。

另一方面，发展中心与社会组织建立长期的合作伙伴关系，从初期的培育孵化到社会组织后期发展的整个“生命周期”，为社会组织提供持续的管理支持和发展辅导。工作案例有“VPO志愿伙伴”等。

2.公益投资服务

发展中心就社会可持续发展战略、公益慈善等向潜在捐赠人、基金会和企业法人提出公益投资建议，募集汇聚公益项目支持资源。在此基础上，发展中心审核其公益投资组合，并与现有的社会组织进行匹配，实现公益投资（资源）与公益机构的有效对接。有代表性的工作案例有“企业社会责任投资项目”、“基金会资助计划”等。

在公益投资与公益结构对接之后，为公益投资者负责，发展中心依据投资组合标准、战略方向、公益偏好、风险容忍度和财务回报期望等，对社会组织及其项目行动展开尽职调查、财务审计和绩效评估。这同时也是对社会组织运营的监管，有助于社会组织的规范化运行，提高公益资源的使用效率。

3.联合劝募服务

在这一业务中，发展中心扮演两个角色。第一个角色是项目设计与公益劝募者角色。发展中心联合本土社会组织建立“NX公益伙伴网络”，以组团的方式开展社会需求调查、设计公益项目、寻找公益投资机会、促成资源对接与机构落地。第二个角色是项目促动和评估者角色。在促成资源对接和机构落地后，发展中心为社会组织提供智力支持，促进项目的顺利实施；同时，对项目实施全程评估，保证项目良性运行、资源高效使用。有代表性的工作案例有“互联网平台筹款计划”、“NX-ZR微公益”、“专业领域支持平台”、“公益高速物流网络项目”和“西北五省NGO资源社群”等。

4.空间拓展服务

发展中心在两方面为社会组织的发展空间拓展实施服务。一方面，展开调查研究，全面获得社会需求信息，在此基础上设计有针对性地公益项目，以此来有效拓展社会组织的功能空间和生存空间。另一方面，举办专题论坛和沙龙，定期不定期地在不同城市举办社会组织发展论坛，促成社会组织间的交流和合作，并通过论坛的方式整体推送公益项目，扩大公益事业的社会影响力，以此来有效拓展社会组织的社会存在空间。有代表的工作案例有“NX年度社会组织论坛”、“西北公益慈善论坛”和“NX公益伙伴沙龙”等。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

发展中心自成立以来，积极探索实施了多种社会组织服务活动。这里简要介绍有代表性的“NX-ZR微公益”、“NX公益伙伴网络”和“西北五省NGO资源社群”。

1.“NX-ZR微公益”

发展中心联合ZR公益基金会、ZJDH慈善基金会举办“NX-ZR微公益”项目。项目资金由ZR公益基金会、DH慈善基金会联合资助。该项目遵循“及时、灵活、有效”的资助理念，接受申请，“择优资助”，旨在与社会组织伙伴形成互助合作、平等对话的公益氛围，为受助社会组织提供资金、培训及公益咨询服务，陪伴和支持NX民间草根公益组织成长。项目具体情况如表1所示：

|  |  |
| --- | --- |
| **表1 “NX-ZR微公益”项目简介** | |
| **项目** | **具体内容** |
| 项目举办方 | 发展中心、ZR公益基金会、ZJDH慈善基金会联合举办 |
| 项目资助方 | ZR公益基金会、ZJDH慈善基金会 |
| 项目资助内容 | （1）机构发展、项目管理、个人成长支持；（2）个体机构深入长期陪伴成长；（3）小额资金支持（0.3万-0.8万） |
| 项目申请者条件 | （1）NX公益伙伴网络成员机构；（2）处于转型期的慈善类、志愿者组织；（3）拥有独立的项目管理及志愿者团队；（4）能带动社区居民参与社区公益，提升社区公益氛围；（5）项目内容具有先锋性、创新性、可复制性 |
| 资料来源：爱微帮：《NX-ZR微公益项目招标公告》，http://www.aiweibang.com/m/detail/21420847.html，最后访问时间：2016年9月25日。 | |

2.“NX公益伙伴网络”

在发展中心的倡导和组织下，发展中心联合NX本土公益慈善类社会组织于2013年成立“NX公益伙伴网络”。该网络是一个相互交流、分享、学习的平台，也是一个社会组织联合互助、资源共享和相互支持的行动网络。截止2016年9月，该网络已有成员数十家，分布在NX多个地市。同时，该网络还吸引了壹基金、中国青基会爱心衣橱、小天使行动、中国福基会爱小丫基金、友成基金会、TOMS鞋业、广东与人基金会等的关注和支持。

公益伙伴网络主要开展了两大类活动：一是公益伙伴网络沙龙。结合实际情况，沙龙每期选择不同的交流主题，在NX各地市分别展开，旨在通过沙龙推动成员之间的学习交流、信息共享，共同探讨组织运行、公益事业等方面存在的问题，并尝试共同提出解决办法，从而推动社会组织发展。二是项目支持。如上面介绍的“NX-ZR微公益项目”，其资助范围即限定在公益伙伴网络之中。因此，可以说公益伙伴网络既通过以抱团方式募集资源，又通过网络内的项目实施支持社会组织发展。

3.“西北五省NGO资源社群”

“西北五省NGO资源社群”于2016年1月成立，是在“西北公益慈善论坛”的基础上建立的。由NX青年社会创新发展中心、SHXZY社会组织服务中心、GSYSYS环境与社会发展中心、QHMH土族刺绣协会和XJ志愿公益救援联盟联合五省100家机构共同发起。该社群致力于整合西北公益资源、共享行业发展信息、促成社会组织共同成长，形成长期的可持续的伙伴关系。

“西北五省慈善论坛”发挥的是理论研究、信息交流和知识更新等作用，以“单次”活动的方式助推社会组织发展。而“西北五省NGO资源社群”则不同，它更加强调可持续性的业内联动，并通过这种联动，切实地实现区域性社会组织的合作，搭建起一种“相互取暖的社群共同体”，形成一种区域内社会组织的协同联动机制。按照发起者的介绍：

“希望借此平台，通过线上线下交流学习、战略咨询、联合行动，为服务机构培养筹款传播、产品设计的专项人才，建立起真正的资源平台和共享机制，打造属于自己的共享平台，实现共融、共创、共生、共享的行业发展新模式。”

截止2016年9月，资源社群已开办4期工作坊，如表2所示：

|  |  |
| --- | --- |
| **表2 西北五省NGO资源社群工作坊一览表（截止2016年9月）** | |
| **工作坊名称** | **工作坊主题** |
| 西北五省NGO资源社群NX工作坊 | 围绕社会组织资源发展趋势、筹资、传播和产品设计展开，帮助本土组织突破发展瓶颈，为其注入新鲜活力。 |
| 西北五省NGO资源社群SHX工作坊 | 从SHX多家公益组织的现实需求出发，展开筹资、产品设计、新媒体运营等方面的培训 |
| 西北五省NGO资源社群GS、QH工作坊 | 培训与训练主题：公益行业的新媒体传播和技术工具使用；互联网环境下公益产品的开发和设计；公益组织和个人提供资源服务和能力建设 |
| 西北五省NGO资源社群XJ工作坊 | 鉴于XJ公益的整体运作环境和发展模式还有很大的提升空间，此次的培训在培训课程和内容上稍稍做了调整，更倾向于从公益机构自身发展的角度出发， 融合公益筹资理念和具体操作来进行课程的讲授。同时，也强调了信息化应用对公益行业管理和发展的重要作用 |
| 资料来源：《西北NGO资源社群：互联网让西北公益有了生命力》，http://mp.weixin.qq.com/s?\_\_biz=MjM5OTQ2OTAwMA%3D%3D&idx=1&mid=2650955150&sn=c62f16ae18ed2480d6443d45e7feda9e。最后访问时间：2016年9月25日。 | |

**三、点评**

发展中心的很多做法具有代表性和推广意义。可以归纳为三方面：

1.注重评估服务

无论是对发展中心自身实施的项目，还是对其他“公益投资者”给予支持的项目，发展中心都会对项目实施严格、系统的评估。这既是对项目委托者的负责，也是对项目资源高效运用的负责，更是对公益创投乃至整个公益事业的负责。对于项目实施者——具体的操作型社会组织而言，既是一种监控和鞭策，也是一种导向和指引，有助于社会组织的高效、规范运行。当前，我国的社会组织已取得了长足的发展，各类公益创投项目、政府服务购买项目等也如“雨后春笋般”地广泛实施。在这种情况下，对社会组织实施等级评估、对具体项目实施专项评估，都十分重要。发展中心注重评估的做法值得肯定，也具有有相当的经验价值。

2.拓展资源空间

发展中心在业务开展的过程中，非常注重拓展社会组织的资源空间和生存空间。诸如：通过调查研究和需求分析，设计契合经济社会发展和政府中心任务的项目，为社会组织创造生存空间；通过联合劝募，向公益基金会、企业法人等募集公益投资，为社会组织开创资源空间；通过发起“NX年度社会组织论坛”、“西北公益慈善论坛”、“NX公益伙伴沙龙”和“西北五省NGO资源社群”等，扩大社会组织的行业影响力，扩大社会组织及公益行业的社会存在空间。

3.推动业内联动

推动业内联动是发展中心最具代表性和最具特色的业务之一。比如，其联合其他社会组织成立“西北五省NGO资源社群”、“NX公益伙伴网络”和“VPO志愿伙伴”等，切切实实地实现了区域性社会组织的协同和联动，涵盖NX自治区内甚至整个西北五省。业内联动以群体的方式行动，扩大了社会组织的公益行动力和社会影响力；业内联动也在社群内部实现了资源共享、优势互补和多元合作，提升了社会组织的能力建设水平；业内联动也实实在在地汇聚了社会组织的社会资本。这一点也值得其他社会组织服务机构借鉴和学习。

**第五节 整合资源 优化服务**

——JX省社会组织孵化基地[[17]](#footnote-16)

JX省社会组织孵化基地（以下简称“孵化基地”）于2015年成立，是在JX省民政厅主导下建立起来的。孵化基地系省级层面上的集孵化培育、资源整合、能力提升、合作交流、风采展示等多项服务的专门机构。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

孵化基地依托JX省青年社会组织服务中心进行运营管理，主要承担的职责是针对社会组织的信息咨询及入驻服务、培育扶持服务、能力建设服务、资源整合服务、合作交流服务和风采展示服务。

1.信息咨询及入驻服务

信息咨询及入驻服务职责包括：承担省、市、区已注册的或尚未登记成立的社会组织入驻孵化基地的程序咨询、手续办理、签约入驻等相关工作。负责对入驻社会组织的基本概况、组织章程、法定代表人、活动组织开展情况、社会团体法人登记证书、民办非企业单位登记证书、税务登记证、组织机构代码证书、社会组织年度财务报表和年检报告书等相关文件的审核管理工作。

2.培育扶持服务

培育扶持服务职责重点强调对三种类型社会组织的服务，包括萌芽型社会组织、初创型社会组织、枢纽型社会组织。针对入驻社会组织，孵化基地一方面为其提供免费的办公场地，以及日常水电供应、打印服务、宽带上网等硬件方面的基础服务；另一方面，孵化基地也为其提供相关信息资源、承接外包项目、发展机构业务等有关指导和咨询等软件方面的支持服务。

3.能力建设服务

能力建设服务主要是针对入驻社会组织的运营能力提升提供支持。孵化基地建立专家库，并定期不定期针对社会组织发展中面临的困境开展专业培训，使其在组织战略规划、团队发展、项目申请、项目策划、项目实施、财务管理等方面能有较好地提升，从而摆脱发展困境，强化社会组织自身能力建设和“造血”功能建设，进而提高社会组织的整体服务水平和运营能力。

4.资源整合服务

孵化基地整合了政府（含人民团体）、企业和社会组织等多方社会资源，为入驻孵化基地的社会组织搭建相互交流学习的平台、提供业务信息、渠道信息，实现社会组织与各方资源地有效链接和优化整合，为社会组织的能力建设和交流实践提供交互平台。

5.合作交流服务

合作交流服务职责主要通过孵化基地这个平台，为入驻社会组织提供广泛交流学习、相互借鉴成长、共同促进发展的机会。孵化基地每月召开一次主题性论坛，将各个社会组织聚集到一起集思广益、相互交流，也邀请相关领域的专业人员参与进来，共同交流社会组织发展、运营以及项目设计、项目管理等方面的新想法、新理念等，促进社会组织共同成长。

6.风采展示服务

风采展示服务职责主要通过“一刊一网”（JX社会组织杂志和JX社会组织网）对全省社会组织的精品活动进行宣传展示。同时，对社会组织政策法规、社会组织党建、公益创投等信息进行宣传公示，从而为社会组织提供多维度、全方位的信息资讯服务。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

自成立以来，孵化基地在社会组织人员培训、推动社会组织活动开展和推行公益活动方面做出了诸多颇为有效的工作。

1.开展社会组织人员培训

孵化基地针对社会组织在运营过程中产生的各种问题与矛盾等，通过联合各方资源，不定期地为社会组织骨干开展专业培训活动，为社会组织的发展排忧解难。仅2015年7月至2016年5月期间，孵化基地便协同JX省青年社会组织服务中心、JX省社会组织发展促进会等机构开展了6次专业培训。孵化基地通过开展各种社会组织专业培训班，探索如何解决社会组织发展困境，起到了很好地引领与示范作用。表现在四方面：一是专业培训从全方位的政策环境与社会现状分析着手，使社会组织清楚地认识到其所处的社会环境，了解其所肩负的社会责任与使命，从而为社会组织指明了未来发展方向，推动其改进战略规划与战略管理。二是通过各类情景模拟与现场爱心讲座，使参训者的操作技能得到训练与提升。三是开展小组活动训练，培养社会组织成员团队合作意识，锻炼其小组合作能力。四是专题讲座培训，邀请相关方面专家教授和资深社会组织从业人员，与社会组织骨干交流互动，提高其专业素养，促进社会组织骨干队伍向专业化、职业化方向发展。

2.推动社会组织活动开展

孵化基地为建立健全孵化机制，完善孵化基地基础设施，增强社会组织实践能力，采取了多种方式方法。

第一，活动场地建设，通过省民政厅与团省委的合力支持，孵化基地在“老团省委办公大楼”的基础上，将大楼内部孵化基地办公楼层进行重新装修设计，为入驻社会组织创造一个集办公场所、活动场所和会议大厅为一体的孵化基地，解决了社会组织活动最基本的硬件方面问题。

第二，提供多方信息资源，孵化基地作为省级社会组织孵化平台，其拥有较高社会影响力以及收集社会各方信息资源的能力，为社会组织提供最快、最新、最优质的政策、社会及项目信息，促使社会组织更好更快地发展。

第三，整合政府与社会资源，孵化基地通过链接由省民政厅、团省委、省妇联等部门的资源，开展公益创投，从而为社会组织创造了一个更好更广阔的活动平台。

第四，内部资源共享，孵化基地通过小组活动、例会、座谈会、小型论坛等形式让各类社会组织充分交流与学习，取长补短、优势互补，为社会组织管理与实践提供切实有效的帮助。从这个角度讲，孵化基地也扮演了“联盟者”的角色，为社会组织社会资本的汇聚提供了网络支持。

3.推行公益活动发展

孵化基地除了从事社会组织孵化培育，加强自身服务能力之外，而且还注重推行社会公益活动地开展，以此来推动社会组织公益服务行业的整体性发展。以近期活动为例，2016年6月19日，省孵化基地与省青年社会组织服务中心合作组织启动“鸟巢童书漂流计划”，并联合十余家政府部门、社会组织等共同行动。该项目旨在通过“童书漂流”活动，传递“信任、分享、爱”的公益理念；通过呼吁全社会捐赠闲置的优秀青少年读物，为JX省乡村留守儿童募资捐建200个鸟巢图书馆，让乡村留守儿童享有良好平等的读书环境和读书资源。重要的是，孵化基地组织注重通过公益活动发挥示范作用，引领社会组织参与公益事业，弘扬公益文化。

**三、点评**

对于孵化基地，有三方面值得肯定：

一是资源整合。省孵化基地不仅以目光指向民政部门和民政事业，而且还有效地整合了共青团、妇联等部门，这无疑增加了支持社会组织的资源基础，也拓展了社会组织的运营空间。这种以“散射性”、“开放性”目光整合资源、支持社会组织发展的做法，很有启示意义，值得其他社会组织服务机构借鉴和配合。

二是专业运作。孵化基地具有“浓重”的官方背景，但其不以行政化的方式运作，而是交由专业的民办非企业单位运营，提升了服务的专业性和支持的效能性。

三是展示推介。省孵化基地十分注重利用“一刊一网”（JX社会组织杂志和JX社会组织网）来展示社会组织的“风采”，宣传由社会组织设计、实施的典型项目，推介社会组织的精品活动，切实地提升了社会组织的社会影响力和公信力，优化了社会组织的生存环境。

**第六节 行业领先 乘数发展**

——EP公益组织发展中心[[18]](#footnote-17)

EP公益组织发展中心（以下简称“EP公益”）于2006年1月成立。EP公益的组织属性是民办非企业单位，登记机关和业务主管单位均为SH市PD新区[[19]](#footnote-18)民政局。单从其登记管理的角度看，其应属于地市层面的社会组织服务机构。但是，由于EP公益遵循“乘数发展”模式，除了SH总部外，还在BJ、NJ、ZH、SZ、DG和SZ建有“分部”，并在业务上辐射长三角、珠三角、京津、川渝及中部地区，项目点遍及天津、杭州、重庆、合肥、厦门、鄂尔多斯等近30个城市和数百个街道及社区。所以，在某种程度上，可以说其已经是“全国性”的。这也是将其放入这一部分的基本原因。

EP公益以“助力社会创新，培育公益人才”为组织宗旨，致力于培育处于初创期的草根社会组织和“社会企业”。截止2015年，先后发起成立20家社会组织，并孵化培育社会组织500余家，覆盖扶贫、教育、环保、青少年发展、助残、社区服务、社会工作等诸多公益慈善领域，已有数十个被孵化的社会组织成为中国公益领域的知名品牌。为数千家社会组织提供成长支持服务，培训公益人才过万人，募集公益基金超过3亿元人民币。在国内首创“公益孵化器”模式，且被复制推广到全国30余个城市。据EP公益官网介绍，除了首创“公益孵化器”模式外，还在行业内创造了很多“领先”——[[20]](#footnote-19)

“率先在国内实施了公益创投、政府购买服务招投标平台、联合劝募、公益行业交流展示会、企业CSR咨询、社区综合发展等一系列具有重要示范意义的创新探索，并在社会组织能力建设与绩效评估、社区公共空间托管、社会影响力投资、社会创业媒体平台等诸多领域深耕细作，积累了丰厚的理论和实践经验。……EP公益现已成为国内规模最大、服务最全、影响最广的支持性公益组织。”

正是由于EP公益行业领先、成熟发展的特性，获得了SH市社会组织评估最高级别5A级，获得民政部颁发的“全国优秀社会组织”称号等。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

据介绍，EP公益从事的社会组织服务支持业务活动范围很广，包括公益组织孵化器、公益创投、社区服务平台、企业社会责任、公益广交会、能力建设、联合劝募平台、社会创新创意园、出版物及技术研发等。自2015年起，EP公益对自身的业务活动进行了梳理、整合，形成了三大业务板块：公益咨询事业群、社会创业事业群和社区建设事业群。

1.公益咨询事业群[[21]](#footnote-20)

EP公益集合一批热衷于社会组织和公益事业的专家学者、行业人才，为社会组织的发展提供公共服务咨询规划、能力建设课程研发、项目评估及课题研究和公益品牌传播网络建设等服务。

第一，公共服务咨询规划。此业务活动包括如下几个层次：一是针对政府部门，提供公共服务项目研究设计，包括公共需求调研和分析、公共项目设计、战略规划、实验性研究、公共政策方案制订和公共活动策划。二是针对社会组织服务机构，提供孵化器、公益创投项目、能力建设等咨询服务，也为其运营提供智力支持。目前，EP公益已在全国近30个城市托管运营社会组织服务机构，成为社会组织服务机构的“专业批发商”、“职业经理人”。三是针对企业，策划公益品牌项目，并帮助实施。四是针对操作型社会组织，提供管理运营、能力建设、项目设计等咨询服务。EP公益在公共服务咨询规划方面的典型案例和经历有：WK基金会战略咨询、ZSJ慈善基金会战略咨询、SZ市妇联组织社会化建设研究等。

第二，能力建设课程研发。EP公益社会组织能力建设课程以“N动力社会组织能力建设培训体系”为核心，围绕组织内部激励、团队管理、项目执行及创新能力、职业公益经理人等主题展开，形成“社会领域从业者项目管理”、“社会组织运营管理”、“社会工作者及社区带头人增能”等三大课程板块，共20套专项课程。

第三，项目评估及课题研究。EP公益组织专业力量，研究开发社会组织及公益项目评估模式（含评估方法、指标体系、评估过程等），提供监测评估与配套支持服务。自2009年以来，已承担数千项社会组织评估或公益项目评估工作，评估经费总计超过亿元。同时，EP公益围绕社会组织全方位开展研究，服务社会组织发展。主要研究领域有：社会组织服务机构行业发展、公共服务需求及创新性实验性方案设计、社会组织参与社区建设路径设计、社会组织运营模式探索、社会组织现代转型，等。

第四，公益品牌传播网络建设。表现在如下四方面：一是EP公益倡导、设计了多种公益品牌传播活动，如“中国公益慈善展示交流会”、“社·创·新思维风暴周”论坛、“公益伙伴日”、“社洽会”等。自2015年以来，EP公益整合上述多样化的公益宣传活动，形成覆盖全国的“公益N交会”。二是形成“传统媒体+新媒体”有机结合的社会组织传播通道，向全社会宣介社会组织与公益事业。三是多方联络，搭建覆盖广泛、参与广泛的公益“支持圈”与“朋友圈”，促进公益资源供需对接，提升公益资源的投放效率。四是构建EP特色的“N+1公益伙伴网络”，提供有针对性的、系统全面的品牌宣传服务。通过公益品牌传播网络建设，一方面，搭建了社会组织与其他主体（包含政府、社会组织、企业）等的交流平台；另一方面，形成了支持公益慈善的社会氛围，为社会组织的生存空间创造了有利的生态环境。

2.社会创业事业群[[22]](#footnote-21)

社会创业事业群（Social Entrepreneurship Platform，简称SEP），旨在为潜在的以及“已在的”社会创业者（Social Entrepreneur，简称SE；亦可被称为“公益创业者”、“公益创客”）服务，满足社会创业者“进圈子，长能力，找资源”的需求。具体而言，就是（1）通过孵化培育，使社会创业者的社会组织落地；（2）加强社会创业者运营社会组织的能力，为社会创业者搭建资源对接平台，促成其顺利运行；（3）形成包含“政府、企业、基金会、专业志愿者和其他支持性组织”在内的公益行动网络，优化中国的社会创业生态，为社会创业者提供有利的发展空间和生存环境。

EP公益社会创业事业群所开展的业务活动包括：社创空间、社创大赛、社创训练营、社创全媒体、社创俱乐部、社创之旅和“馒头会”等7大系列产品。具体如表3所示：

|  |  |
| --- | --- |
| **表3 EP公益SEP主要业务活动一览表** | |
| **业务名称** | **主要内容** |
| 社创空间 | 整合EP公益在全国托管的数十家社会组织孵化场地，借鉴“The Hub”等国际著名的“创意空间”的模式，为入驻社会组织提供集办公、社交、活动等为一体的新型工作场所；同时，提供创业辅导、资源平台、“学习网络”构建、注册咨询、政策咨询等软性服务。 |
| 社创大赛 | 简单而言就是公益慈善创新、创意、创业项目比赛，这也是EP公益选择培育对象的基本举措。SEP通过募集政府、企业、基金会等资源，为社创大赛优胜者提供资助。在具体资助过程中，分为“Try it”、“Do it”和“Build it”三个层次。 |
| 社创训练营 | 社创训练营以能力提升为基本目标。针对尝试期、初创期和发展期的社会组织，分别实施“预备营”、“红杉营”和“鲲鹏营”系列集训营，通过“系统性、本土化、参与式”的教学模式提供能力培训。  同时，梳理、编写最全面的社会创业案例库，为社会创业者提供示范；自2015年起，SEP还开始推出网络培训课程，实现远程教育。 |
| 社创全媒体 | 社创全媒体的本质是为社会组织提供咨询服务。EP公益通过整合旗下的《社会创业家》杂志、官网站以及微信公众号，为社会组织提供丰富、全面的“实用资讯”；同时，为社会组织及潜在的社会创业者打造“一线资讯平台和线上互联空间”。 |
| 社创俱乐部 | 社创俱乐部以社会组织行业领军人物“关系网络”建设为目标，旨在加强社会创业者之间的专业交流、资源对接、相互支持、协同合作等。 |
| 社创之旅 | 社创之旅的核心内容在于为社会创业者及潜在的社会创业者提供交流机会、搭建资源对接平台和协同合作网络。具体而言，就是组织不同人群参与社会创新体验活动、参观访问、专题交流、专题论坛等，促成社会创业者之间相互学习和交流。 |
| “馒头会” | “馒头会”带有社会组织自我服务的性质，可发挥“滚雪球”式的乘数效应。具体而言，就是组建社会创业导师团队，为初创期公益机构提供项目资金和运营能力支持。 |
| 资料来源：中国发展简报：《EP社会创业事业群2016年4月最新招募信息》http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/hire-21824.html。最后访问时间：2016年9月26日。 | |

据介绍，EP公益已于2015年创建线上“社会创业家”平台，结合线下的实体活动，共同打造最适用、最前沿的，针对社会组织和社会创业者的线上、线下互通互联支持系统。

3.社区建设事业群

社区建设事业群直接指向于“社区服务”。严格地讲，这一业务板块并不直接为社会组织提供服务和支持。但是，该事业群对于社会组织的服务和支持也是明显的。表现在如下两方面：一是在社区建设事业群的业务活动中，注重推动“三社”联动机制的实施，将社区服务与社会组织行动有机结合起来，为社会组织的落地、社会组织功能空间的拓展奠定了基础，也通过“三社”联动机制的实施为社会组织募集了运营资源。二是EP公益通过托管社区服务的推广和实施（已涵盖上海、四川等多个地区），打造20余个社区服务平台示范窗口，扩大了EP公益的影响，也提升了公益事业的社会影响力，得到了政府、企业、基金会及自然人、学术界的认可，由此而巩固并逐步扩大其“朋友圈”、“拥护群”，为其“公益支持性组织集合体”的建设奠定了资源基础和关系网络。[[23]](#footnote-22)

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

EP公益成立以来，一直积极探索社会组织服务技术、创新社会组织服务项目，形成了多个有特色的品牌活动。

1.联合舰队型管理格局

在业界，一提到EP公益，人们就会讲除了“SH市EP”外，还有“BJ市EP”、“SZ市EP”、“NJ市EP”等。成立10年间，EP公益除了孵化一般性的社会组织外，还将其自身也“孵化成”一个总部多个分支的组织架构；除了SH市PD地区外，其业务活动也遍布全国各地。这就是其以“注册独立、品牌共享、资源整合、业务互补”为特征的联合舰队型管理格局。这一管理格局体现了两个特色：一是EP公益成为“集团性”的社会组织服务机构，通过规模化的提升来提高其运营能力和社会影响力。二是EP公益的服务范围不再具有区域局限性，而是向全国开放，形成了全国范围内的针对社会组织的“大支持系统”。EP公益在发展过程中产生的“乘数”现象是现代社会组织服务机构的基本体现，EP公益因此可被视为是社会组织服务机构建设的“标杆”。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **表4 EP公益联合舰队型管理格局构架** | | |
| **机构** | **成立时间** | **主要业务** |
| SH总部 | 2006 | 社会创业事业群、社区建设事业群和公益咨询事业群 |
| BJ市EP非营利组织发展中心 | 2009 | 孵化培育、能力建设、项目评估、平台规划咨询与运营 |
| SHZ市EP非营利组织发展中心 | 2010 | 公益组织孵化器（含技术输出），慈展会，社会组织评估，社会组织能力建设，社区服务平台建设 |
| SGEP非营利组织发展中心 | 2011 | DG市公益创投及DG社会组织孵化 |
| ZH市社会组织培育发展中心（EP公益运营） | 2013 | 创意孵化、能力建设、服务展示、创意交流、基础服务、资源合作、组织入驻、研究评估、社工服务 |
| NJEP非营利组织发展中心 | 2012 | 公益组织孵化器、社会组织能力建设、社区服务平台、社会组织及公益项目评估、企业CSR咨询、社会组织管理咨询 |
| SZEP公益组织发展中心 | 2012 | 公益创投、能力建设、公益项目进行监测与评估；社区服务与社区参与；管理咨询；孵化培育。 |
| 资料来源：EP公益组织发展中心：《品牌构架》http://www.npi.org.cn/aboutnpi.aspx?id=29。最后访问时间：2016年9月26日。 | | |

2.社会创业家学院——培育公益人才

社会创业家学院（Social Entrepreneur Institute，简称SEI）的主旨是推动公益人才培育，致力于公益人才、社会创业家能力建设课程研发、教材编写、本土化案例编写、导师（公益督导）体系建设、公益人才培育模式开发等。该学院于2012年8月在SH市成立，是EP公益的品牌项目之一，也是EP公益的创新性活动之一。该学院定位为“公益行业的MBA”。截止2016年9月，该学院已在全国各地举办公益人才讲座、社会组织能力建设讲座等数百场、累计培训上万人次。开设的课程有：社会组织战略规划、内部治理、公信力建设、领导力建设、公益项目管理、筹款策略及财务管理、人力资源管理、公益项目与社会组织评估、信息化技术运营、品牌建设等。

3.公益策展与出版

宣传也是生产力。在中国社会组织整体发展处于初期的今天，如何扩大社会组织的社会认知度和认同度，如何形成支持社会组织发展的宏观生态环境等是至关重要的。EP公益在宣传方面做了众多探索，也取得了多项国内首创。即，公益策展与出版是EP公益的最具特色的品牌活动之一。

一方面，EP公益借鉴市场领域的“进出口商品广州交易会”，提出了“公益广交会”概念，并据此设计了规模化、定期化的慈善展示平台。在EP公益的设计、推动下，2009年8月首届“公益项目交流展示会”在北京举行；2011年3月，“中国·深圳公益项目交流展示会”在深圳会展中心举行；2011年起，每年一届的“上海公益伙伴日”活动举办。每一次展会，都有上百家草根社会组织和大型公募基金会参展，甚至吸引了多家大型企业参展；展会集中展示了新时期优秀的、有影响力的、创新性的工作模式、公益项目和成果；展会通过公益论坛&沙龙、主题讲演、公益展演、公众参观等，促进了公益理念的传播；展会还通过公益市集、资源对接等推动了政府、社会组织与企业的跨界合作。需要强调的是，由于展会效果良好，自2012年7月起，“中国·深圳公益项目交流展示会”升格为国家级的“中国公益慈善项目交流展示会”（即“慈展会”），成为一年一度的“常规性”、全国性公益慈善盛会。“慈展会”同时也是社会组织服务机构、行动型社会组织的展示平台。

另一方面，EP公益注重通过“出版物”固化公益慈善发展最新成果。包括四方面：一是主办、出版《社会企业家》杂志。杂志是国内出版较早的以公益慈善、社会组织、社会创业等为主题的专业性杂志。目前在全国范围内发行。对于社会组织宣传、理论研究等发挥了举足轻重的作用。二是出版行业发展报告，展示公益慈善行业的最新发展成果，提升公益慈善行业的“曝光率”。三是编写公益慈善行业优秀本土化案例，推动行业内的相互学习。四是研发社会组织工具，如《中国社会组织法律手册》《中国公益资源匹配黄页手册》《“草根组织”法律事务指南》《NGO企业沟通手册》《中国民间非营利组织财务管理手册》《中国民间非营利组织治理手册》等。这些成果的推出，既有效推动了社会组织的工具运用能力，也在全社会助推了“公益行业”的行业“存在感”。

4.联合劝募

社会组织的民间性，使其缺少了强制获取资源的资格；社会组织的公共性，使其无法通过市场经营获取资源。所以，社会组织天然地处于“依赖状态”。[[24]](#footnote-23)因此，社会组织的生存发展及其作用发挥，都依赖于“劝募”（而不是强制税收和市场经营）。受种种因素的限制，我国社会组织的资源获取能力较弱，靠“劝募”是无法支撑社会组织有效运作的，而是更多依赖业务主管单位的拨款。但是，随着政府职能转移，社会组织的资源募集能力需求将会越来越高。针对这一需求，EP公益着力探索适合中国国情的新型劝募和资助模式，自2009年起，EP公益提出“联合劝募”概念，并发起联合劝募平台——SH公益事业发展基金会[[25]](#footnote-24)。该基金会一方面联合并代表众多的社会组织，募集公益资金，提高了EP公益的服务能力。另一方面，基金会通过专业的、“高问责度”的方式分配、利用所募资金，既促进公益资金分配的公平性、透明性，又保证公益资金使用的高效性、公共性。

5.CSR咨询服务

企业社会责任（[CSR](http://baike.baidu.com/subview/1008928/1008928.htm" \t "_blank)）的担负，对于社会组织的发展至关重要。或者说，全社会企业社会责任理念的蔚然成风，将会促使企业公益资源与社会组织对接。因此，企业社会责任是社会组织良性发展的外部支持。EP公益一方面大力倡导企业社会责任理念，培养企业的公益观念。另一方面，搭建企业社会责任咨询平台，为潜在的捐赠者提供专业的企业社会责任助推服务——社会责任战略规划和体系设计、公益营销项目策划、员工志愿者活动与管理体系搭建、企业基金会战略规划和项目设计等。以切实的服务行动来推动企业履行社会责任。再一方面，EP公益通过撰写企业社会责任报告等方式，扩大影响，使企业实现“公益捐赠”与“影响力提升”的有机结合。EP公益通过“CSR咨询服务”，已与联想、诺基亚、康师傅、英特尔等知名企业合作，成功募集大量资金。

6.国际交流

EP公益积极响应国家的“走出去”战略，不断探索与国际知名社会组织服务机构的交流与合作方式，取得了有益效果。如与英国“企业公民公司”（TCCC）、Account Ability等著名国际CSR和可持续发展咨询机构建立伙伴关系，助推自身的CSR咨询服务；与世界上最大的社会企业家培育平台之一“UnLtd”合作，构建跨国性的行业资源网络。

**三、点评**

在国内，EP公益可谓是发展规模最大、技术首创较多的社会组织服务机构之一。因此，学界对EP公益的研究也较为集中。在笔者看来，EP公益在如下四方面值得强调：

第一，创新社会组织服务技术，引领行业发展。EP公益十分注重社会组织服务技术的研发，通过概念创新、理念创新、模式创新等方式为社会组织和公益事业提供支持。其众多创新引领了“社会组织服务”这一行业的发展，诸如：联合劝募、CSR咨询服务、“公益广交会”、深圳“[慈展会](http://www.cncf.org.cn/)”、社会创业家学院和社会组织孵化器等。需要指出，EP公益注重将商业理念智慧和公益慈善行为的有机结合，在社会组织能力培养、品牌假设、项目运作、公益创投、风险管理等方面，引进商业、市场领域的先进理念和技术，使社会组织的运营具有现代化气息。但需要强调，EP公益将这些商业理念和技术植入到公益慈善行为中来，既对公益慈善行为产生激励，又对公益慈善行为的现代化、高效化产生促动。

第二，践行社会组织服务责任，促进机构发展。EP公益不仅引领了“社会组织服务”行业的发展，而且通过孵化培育、资金支持、人才培育、社创大赛、社创俱乐部、社创之旅、社创全媒体、公共服务咨询策划等具体的、系列化的业务活动为草根社会组织提供实实在在的服务和支持，有利地促进了公益慈善机构的发展。这也与其“社会组织服务机构”的基本定位相符合，也为其创新社会组织服务技术、引领行业发展奠定了经验基础。

第三，探索集团化发展道路，实现乘数发展。除了引领行业进步和促进社会组织发展之外，EP公益在社会组织服务机构自身发展方面也有重要的借鉴意义。那就是形成“注册独立、品牌共享、资源整合、业务互补”为特征的联合舰队型管理格局，并在全国近30个城市和数百个街道及社区开展业务。从一个地市登记的社会组织走向了辐射全国、具有全国性的、集团化的社会组织服务机构，实现了“从一到多”的乘数发展。从这一点上看，EP也许不可复制的，但其发展路径是绝对值得学习和推广的。

第四，参与国际交流与合作，实现开放发展。EP公益与国外的“企业公民公司”（TCCC）、Account Ability、“UnLtd”等建立了伙伴关系，既引进、学习了国外的先进理念和技术，也展示了中国公益事业发展的本土化成就和道路，实现了开放发展。目前，国内的社会组织服务机构参与国际交流与合作的并不太多，EP公益的国际理念和视野值得肯定，这也是我国社会组织“走出去”战略所需要的。

**第三章 市级层面的社会组织服务机构**

这一部分呈现地市层面的社会组织服务机构案例，共7个。

**第一节 多元模式 自主探索**

——CD公益组织服务园[[26]](#footnote-25)

CD公益组织服务园（以下简称“服务园”）于2012年在SC省CD市民政局登记注册成立，是具有法人资格的民办非企业单位。属于“市级”社会组织服务机构。服务园由CD市政府文明办筹备成立，并由文明办作为业务主管单位。服务园以“服务公益团队，共享资源平台，致力城市幸福”为宗旨，着力打造综合性、开放性、专业性的社会组织支持服务平台。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

服务园利用自身优势，立足CD市实际，以为组织孵化、能力建设和志愿服务等为主要业务，推动公益创业。对于社会组织的成立发展，服务园在如下八方面给予支持：工作空间、注册协助、信息资讯、专业辅导、能力建设、项目推介、管理咨询和资源对接。

1.工作空间

一方面，专辟一层办公楼，为入园的社会组织提供办公场地、活动开展场地、电脑、电话等基本办公设备、物业管理服务等；另一方面，在服务园的一楼建有公共活动空间，各社会组织在服务园官网上进行在线申请并获得审批后可免费使用，主要用于专业培训、团队答辩、沙龙分享、项目讨论、团队招募、主题演讲、来客接访、组织展示和品牌宣介等。

2.注册协助

服务园通过四方面协助社会组织注册，助力其成为独立法人，“落地生根”。一是编制登记注册流程图，准确、清晰、详细标注登记注册所需步骤、材料等；二是为入园社会组织讲解说明登记注册的法律条款、申请流程、条件等，并为有需要的社会组织提供核名、注册等帮助；三是在工作空间、组织定位、章程制定等方面为草根社会组织、初创期社会组织提供协助，使其具备登记条件；四是搭建与相关部门的联系平台，或者为社会组织寻找合适的业务主管部门；或者为社会组织登记注册开辟“绿色通道”。近年来，入园社会组织的登记注册成功率达90%以上。

3.信息资讯

通过服务园网站、微博、微信、QQ群等，向社会组织提供各类信息资讯，助力社会组织运行与发展。信息资讯涵盖多个方面，包括服务园各类内部支持服务信息、园内社会组织发展信息、党和国家及省市相关信息（各类规范性政策、项目招标）、国家和地区发展的热点信息等。

4.专业辅导

针对社会组织的发展需求，邀请专家对其展开专业辅导，辅导形式有：专题培训、机构间分享、专业论坛、一对一辅导等。辅导内容包括：法律法规、财务会计、项目管理、等级评估和招标投标等。

5.能力建设

社会组织的能力建设是基础，服务园将社会组织能力建设作为工作重点。通过专家讲座、专题论坛、专业培训、“实战”沙龙、参观交流等方式推动社会组织能力提升。重要的是，服务园以提升社会组织整体能力、综合能力为目标，要求入园机构在出园时能够进行专业的管理、提供高质量服务。因此，注意在如下方面培育与发展社会组织的能力：初创期社会组织的制度建设和制度创新能力、公益产品的设计以及品牌策略管理能力、获取成员支持的能力、内部决策的执行能力、自我评估与监控能力/自律能力、志愿者管理和激励能力、组织资源管理能力（各类财、物资源）等。

6.项目推介

服务园在了解、掌握入园组织专业特长、组织定位的基础上，积极与各政府部门、街道、社区、企业以及基金会等进行沟通、联系，通过个案推介和集体专场推介的方式为入园组织争取项目，为其生存发展提供资源，也借此来锻炼入园组织的各项能力。如，在YA地震后，积极与民政部门对接，组织社会组织协助YA民政部门整理飞仙关物资仓库各类物资近10余吨。再如，2014年，与CD市郊县社区对接，探索“社会组织+社区结对”孵化模式，结合社区治理和服务需求，有针对性地孵化社会组织，将社会组织的培育和孵化“转移到”社区中，利用社区的资源和项目，扩大了服务园的资源“覆盖面”，也大大提升了孵化量——当年即培育孵化了68家社会组织，培育孵化的效率较高。

7.管理咨询

利用园内的专家团队，面向园内外社会组织或潜在的公益创业者提供专业的咨询服务，内容涉及广泛，诸如登记注册条件、流程，项目设计与项目管理，社会组织营销与品牌建设，非营利组织会计、免税等政策，社会组织评估，资源募集，等。

8.资源对接

注重与相关部门对接，争取多方资源，助力社会组织发展。在这里，服务园扮演着代表入园组织对外交流、协调外部环境、募集外部资源的角色。几年来，服务园与国家民政部、CD市民政局、CD高新区志愿者协会、CD市QY区志愿者协会、CD市JJ区志愿者协会、仁恒置地、星巴克（中国）、天津华夏未来教育集团、英国总领馆、深圳壹基金、CD孔子教育基金会、SC大学EMBA总裁班、CD日报、新浪网、腾讯网等等不同类型的资源“供给方”进行联系，既争取了当下需要的政策资源、物质资源、宣传资源、人才资源，也为以后的事业发展储备了资源。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

服务园在工作过程中，还进行了很多探索，形成了自己的特色，也举办了一些品牌活动。这里将其归纳为三种：精细化的社会组织服务工作、多样化的社会组织孵化模式、个性化的社会组织培育活动。

1.探索精细化的社会组织服务工作

服务园以专业化、精细化的服务工作来培育和发展社会组织，自主开发自有培育体系，打造适合本土模式的组织培育标准化体系。表现在两方面：

一方面，制定完整、规范的孵化服务流程。如图2所示，服务园的服务流程分为五个阶段：一是入园准备阶段。发布招募信息，有意向的社会组织或公益创业者根据自身实际情况准备申报材料，服务园通过专家评审和综合考察确定入园组织。筛选标准和考察内容主要是：社会组织自身有条件，且接受相关规定、符合服务园的各项要求；服务园能够满足社会组织或公益创业者的需求。经考察确定初步名单后，通过网站等方式公示。二是入园阶段。经公示无异议的组织，办理入园手续后、签署入园协议。三是服务阶段，即社会组织入园后与服务园展开有机互动，服务园对其提供各项服务，即工作空间、注册协助、信息资讯、专业辅导、能力建设、项目推介、管理咨询和资源对接等8项服务。针对不同的社会组织及其需求，服务园还会对其进行“个性化服务”。当然，入园社会组织必须接受服务园的管理和规范。四是出园阶段。服务园以1年为孵化服务期。经过1年的孵化培育，服务园会对入园组织进行成长评估，通过评估后即出园。五是跟踪服务阶段。出园了，不代表社会组织与服务园就毫无关系了，服务园秉持“陪伴成长”、“持续服务”的工作理念，为已出园的社会组织提供信息资讯、资源拓展等“后续”服务。

机构招募

组织评审

综合考察

公开公示

入园准备

考察评估

签署协议

正式入园

工作空间注册协助信息资讯专业辅导等8项

入园服务

信息咨询

资源对接

出园阶段

入园准备

组织评审

综合考察

公开公示

跟踪服务

**图2 CD公益组织服务园服务流程示意图**

资料来源：唐璐：《政府与支持型社会组织关系研究一一以CD公益组织服务园为例》，西南财经大学，硕士学位论文，2014年，第18页。

另一方面，实施差别化、个性化服务。服务园除了为入园社会组织提供专业化服务之外，还非常注重差别化和个性化。“服务只有具备针对性，才有价值”。服务园结合社会组织的发展周期以及不同阶段的社会组织发展需求，提供有针对性的服务。如图3所示：服务园将社会组织分为A、B、C三类（萌芽期、初创期和成熟期），依次越来越“成熟”，针对不同成熟度的社会组织，服务园分别提供不同的服务。如，针对A类社会组织，主要提供注册协助、公共空间、公益资讯、业务梳理、资源对接等服务；针对B类社会组织，主要提供工作空间、信息资讯、能力建设、管理咨询、注册协助、专业辅导、项目推介、资源对接等服务；针对C类社会组织，主要提供信息资讯、专业辅导、资源对接、项目推广等服务。开展分类管理和差别化服务，提高了服务内容的精准性，也大大提高了资源的利用效率。服务园工作人员CT指出：“很多工作的利弊不好权衡，培育孵化工作的考验确实很大，但我们的目的就是要以孵化对象为中心，有利于它们发展的都值得尝试。”也许正是这种“以孵化对象为中心”的工作理念，才使得服务园探索实施了“分类管理”，实施差别化、个性化服务。

A类社会组织

A类社会组织特点

创意阶段；机构业务规划有待系统化；无稳定的团队，且结构松散。

服务园提供的主要服务

注册协助；工作空间；公益资讯；业务梳理；资源对接

**图3 CD市公益组织服务园“分类管理”示意图**

资料来源：唐璐：《政府与支持型社会组织关系研究一一以CD公益组织服务园为例》，西南财经大学，硕士学位论文，2014年，第20页。

C类社会组织

C类社会组织特点

业务模式相对成熟；组织运营比较规范:有稳定的组织结构及团队；需要业务扶植和推广。

服务园提供的主要服务

信息资讯；专业辅导；资源对接；项目推广

B类社会组织

B类社会组织特点

有初步的规划，但需完善；有初步的团队，需规范化；组织运营能力不足。

服务园提供的主要服务

工作空间；信息资讯；能力建设；管理咨询；注册协助；专业辅导；项目推介；资源对接

2.探索多样化的社会组织孵化模式

服务园的工作人员CT曾表示，“模式”有很多种理解，也可以在多个层面上设计“模式”。自2012年服务园成立以来，每年孵化1期（至今共5期），每一期都遵循一种特定的模式。需要强调，每一模式都有特定表现，但也有很多共同的服务工作。如注册服务、能力培训、合作交流、小额资助等

首期——成熟组织重点培育模式。首期培育（2012年6月-2013年7月），强调入园组织的发展条件和前期基础，以引入成熟社会组织为主，进行重点培育，从组织架构到能力建设进行全流程式服务（含培训、空间、信息等），并给予行政经费补贴（小微项目资助、社会组织工作人员工资等）。通过重点培育，成熟组织带动草根组织健康发展，实现社会组织的“链式”培育和发展。因此，首期培育模式兼有园内孵化（以成熟社会组织为主）和园外孵化（成熟社会组织带动草根社会组织）两种模式。对于园外孵化，也同时兼有两种模式——“本地孵化+引进孵化”。“本地孵化”是指利用本地成熟社会组织来起引领、服务作用；“引进孵化”是引进的深圳、上海的社会组织，促进本土社会组织发展。第一期培育了28家社会组织。

第二期——分阶段培育模式。第二期培育（2013年6月-2014年7月）根据机构发展阶段的不同特性，以萌芽期（A类社会组织）、初创期（B类社会组织）、成熟期（C类社会组织）三阶段为标准，针对不同的发展时期的社会组织施以不同的培育服务。分阶段培育模式适应了社会组织的生命周期和发展阶段。当然，在服务时，仍然以能力建设和项目支持为主，只不过针对不同发展阶段的社会组织，无论是能力建设还是项目支持都存在差异，针对性更强，而不像第一期那样具有“普惠性”。服务园在第二期一共培育了38家社会组织。

第三期——社会组织+社区治理结对模式。第三期培育（2014年6月-2015年7月）旨在回应政府对于社区治理创新的中心任务。因此，针对第三期的社会组织，服务园主要采用的培育方法是“社区落地+项目支持+实地督导”三者相结合的模式。“社区落地”是指联络社区，利用社区场地、资源来使社会组织落地；“项目支持”是指根据具体的社区治理需求、工作重点，来与社区、社会组织一起设计项目、整合资源、落实项目；“实地督导”是服务园的工作重点，旨在推动社会组织结构落地化、运作规范化、项目实施科学化、业务开展专业化。第三期培育模式充分契合了政府工作和社区治理的具体需求、也调动利用了社区的有益资源，因此孵化量大大提高，共孵化68家社会组织，且覆盖到了郊县。第三期孵化经验表明，社会组织跟社区捆绑孵化的这种方式效果较好，既容易推动社会组织落地，又容易使社会组织的业务活动落地，可有效满足基层治理的需求，刚开始起步做孵化器的一些城市，可以尝试采用这种方式。

第四期——社会组织+高校社团模式。第四期培育（2015年6月-2016年7月）以“捆绑”社会组织和高校社团为主要特征，目的在于提高社会组织的人才资源，将高校的新鲜血液和专业资源整合为社会组织发展的后备资源和志愿资源。通过与驻地高校团委、高校社团联络，启动实施了“高校实训生计划”、“社会组织与高校社团结对帮扶”活动、“社会组织高校宣传”活动、在社会组织建立“社会实践活动基地”、组织开展“CD益行会”、实施“高校特色志愿服务种子资金计划”等高校品牌志愿服务活动。该模式取得了如下积极效果：一是充分调动了高校的志愿资源，丰富了社会组织的人力资本和专业基础；二是在高校学生当中扩大了社会组织的信息量，可提高大学生对于社会组织的认知度和认同度，有助于增强社会组织的发展后劲；三是高校实训生与社会组织结对，而社会组织是跟社区捆绑在一起的，这自然而然地使实训生将社会组织与社区治理、社区服务关联了起来，增强了基层公益的社会氛围。服务园已联动培育了20余所高校的30余个大学生志愿者社团，并建立了囊括40余个社团的高校交流平台，成立了涵盖30余个社团的高校社团联盟。受“社会组织+社区治理”和“社会组织+高校社团”两种模式的影响，很多社会组织在申报、设计项目时，联合社区、高校大学生志愿者一起进行，实现了多元共赢。

第五期——社会组织+专业人才培育模式。第五期于2016年6月启动，目的在于夯实社会组织的人才基础，实现社会组织的可持续发展和专业发展（如社会工作、养老服务、非物质救助等）。主要做法是：联合民政部门、社会工作协会等针对从业1年以上的社会组织专职人员进行培育、培训。

3.开展个性化的社会组织培育活动

每一个服务项目和孵化模式的开展，都需要通过一个个活动来实施。服务园设计、实施了多个有特色的培育活动。这里简要介绍几个：

第一，“公益约会吧”。“公益约会吧”的目的在于促成社会组织之间的交流与学习，进而促进社会组织行业内部的联动与合作，实现公益行业资源的汇聚与整合。平均每年举办7期左右，每期根据实际情况确定不同的主题，如“寻找主题”、“项目的可持续性”、“‘原心’原动力”、“志地有声”和“益路心声孙恒畅谈会”等。

第二，“CD益行”。“CD益行”的目的在于为社会组织构建良好的公共关系和积极的公益环境，构建社会组织与政府、企业、媒体、高校、基金会之间的相互支持关系。具体做法是，通过志愿者活动、项目推介等，传播公益理念、弘扬慈善精神、推送志愿文化；扩大社会组织的社会影响，提高社会组织和公益行业的社会认知度和认同度；同时，向潜在的公益资源供给者（资助方、购买方）推介优秀社会组织，汇聚公益资源。有代表性的是“世界那么大，我只想做公益”活动、“公益小幼苗”活动、“‘我乐个趣’——高校交流平台”活动、“’益’见钟情”活动、“盼望那一朵花开”活动、“不负春光不负你”活动、“奔跑吧，公益”活动、“回眸牵手路，相约在‘益’起”活动，等。

第三，“CD高校志愿者联盟”。“CD高校志愿者联盟”的目的在于搭建高校社团之间的联动协同平台，整合专业的高校志愿者资源。“CD高校志愿者联盟”由服务园发起成立，作为“社会组织+高校社团”模式的有机构成部分，服务园为高校联盟的成员提供志愿者培训、项目指导等服务。服务园获得CD市文明办、CD市民政局的资助，推出了两个高校公益社团资金扶持计划——“高校种子基金计划”和“雷锋精神种子志愿百日项目”。前者提供5000-10000元的资金支持，后者提供10000元的资金支持。凡是加入“CD高校志愿者联盟”的高校公益志愿团队，均可向服务园申请两个计划。

**三、点评**

服务园自成立以来，在服务社会组织发展方面取得了积极效果，有如下几方面值得肯定：

第一，对“三类”需求保持敏感性。时刻注意社会组织的需求、党和政府的需求、社会发展需求，既提高了服务的针对性，也便于获得多方资源的支持，更有助于适时回应需要创新培育模式。

第二，有效整合了多方面的资源。很多社会组织服务机构，往往将资源动员的着重点放在民政部门那里。而服务园则通过各种平台和项目，将市文明办、各级民政部门、团市委、高校及高校社团、公益基金会、企业、基层社区等各种潜在的公益资源予以整合，取得了积极成效。这种资源汇聚思路和模式是未来社会组织服务机构发展中所需要借鉴和推广的。

第三，注重公益氛围、慈善文化的培育。服务园不仅对入园社会组织提供有形、具体的服务，如工作空间、信息资讯、注册协助和资源对接等。更为重要的是，服务园还非常注重公益氛围、慈善文化的培育，为社会组织发展营造有力的社会氛围。诸如：组织“CD益行”、“公益组织协力营”等活动，建立“志愿者服务站”、“CD高校志愿者联盟”和“CD市志愿者服务活动中心”（CD市社区志愿者培训指导中心）等公益平台，编辑出版《志愿服务时刻在线》杂志，等。

第四，将“三社联动”与社会组织落地结合起来。服务园通过公益创投、公益招标、服务补贴、服务奖励等形式，向社会组织和社会服务企业购买服务，带动社区志愿者服务活动、社区公共服务供给等的更好开展，打造出社工、社团和社区“三社”联动的模式从而更好助力社区治理。

第五，兼顾“输血”与“造血”双重服务。创新园既为初创期的社会组织提供办公场地、物业管理、项目资金等直接支持，通过“输血”助力其成长。又探索形成“政府购买、项目带动、共同治理、多方参与、资源整合”的联动社会组织培育机制，为社会组织发展创造良好的社会支持氛围，同时还通过能力建设、规范化运营指导等方式，使社会组织具备自我发展、自我建设的基础，实现“造血”功能的具备。

**第二节 三实基地 两工联动**

——WF市社会组织培育中心[[27]](#footnote-26)

WF市[[28]](#footnote-27)社会组织培育中心（以下简称“培育中心”）是由SD省WF市民政局于2015年指导成立的民办非企业单位，属于地市级社会组织孵化基地，委托给WF市XL社会组织培育中心[[29]](#footnote-28)运营管理。培育中心面积2000余平米，可容纳40家社会组织同时入驻办公，目前已入驻26家。培育中心以“政府指导支持、专业团队管理、公益组织受益”的模式运作，并以“创新社会治理，提升公益影响”为使命，致力于为初创时期、草根阶段、转型时期的公益组织提供专业化孵化培育服务，被SD经贸职业学院、WF市文明办、团市委确定为社会工作及志愿服务“三实基地”。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

培育中心整合社会资源，建立健全支持型社会组织体系，对社会组织给予能力建设、资源和智力等支持，培育社会组织发展，引导社会组织提供专业服务，促进社会组织在治理现代化过程中发挥积极作用。具体而言，培育中心所开展的业务活动有：为社会组织提供办公场所、组织能力提升培训、加强社会组织宣传、组织社会组织公益创投、助推“两工联动”工作模式、促进公益组织沟通联系，等。

1.提供办公场所

培育中心拥有40—200人不等的会议室4个，其中视频会议2个，制作了LOGO墙、机构和项目介绍展板等。所有入驻组织“零费用”入驻孵化，培育中心为社会组织配备了齐全的办公设备，包括：会议桌椅、投影、音响设备、讲桌和冷暖空调等。培育中心还对入驻的社会组织统一解决了网络问题、日常办公设备维修、物业管理费等问题，确保入驻组织无忧，可以高效办公。除此之外，还开设了休闲交流空间，有大型乒乓球室、台球室、健身室等文体活动室、地下停车场等设施，可以让工作人员在办公之余享受到其他全免费文体活动服务。

2.组织能力提升培训

培育中心成立至今，先后组织了十余次能力建设培训、主题沙龙、财务培训、社会组织评估指导培训、知识讲座等。培育中心通过这些活动，为入驻的社会组织提供行业规划、政策指导、创业评估、示范引领等服务，同时在政府政策的制定、下达、落实中发挥了桥梁作用和推动作用。

3.加强社会组织宣传

培育中心主要通过三个方面来加强社会组织宣传。一是报纸刊物。培育中心订购了《中国社会组织》杂志60份，并印发《XL社会组织》杂志，免费发放给相关公益性组织参阅。二是通过广播、电视，中心与WF电视台、WF人民广播电视台、WF早读等媒体建立了密切稳定的合作关系，比较密集地播放社会组织方面的相关信息，中央电视台、省电视台、市电视台等都曾对入驻培育中心的组织进行过宣传报道。三是通过网络，培育中心建立发展中心网站和微信平台，以实现组织间的便捷交流。

4.实施社会组织公益创投

培育中心配合市民政局、市慈善总会等开展公益创投活动，以竞争性的方式选择“中标者”，不仅使综合性服务的社会组织向更加专业化、项目化转型，也为其今后争取政府购买服务奠定了经验基础，训练了其核心竞争力。

5.助推“两工联动”工作模式

“两工联动”即专业社工与普通义工的联合行动。培育中心配合市社工协会及各公益组织，创立了专业社工指导义工活动的“两工联动”模式，极大地提高了社会组织的专业化工作水平。培育中心积极对接社工资源，帮助各社会组织引进专业社工人才，推广“两工联动”工作模式。双工联动不仅仅是社工和义工的相互配合和协作，更是公益组织和社工机构的联合与合作。

6.促进公益组织沟通联系

培育中心是以“线上+线下”的模式来促进公益组织联系地。线上是通过组建了社会组织专业负责人的QQ群、微信群和网络课堂，方便各个组织进行沟通联系、交流学习。线下则是通过业务培训、开展活动等来促进各社会组织进行学习和经验交流，有代表性的活动是举办“2016全国支持性社会组织发展论坛”，等。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

培育中心自成立以来，引进、培育了满足群众需求的品牌化社会组织、推出独具特色的公益项目、规范化的管理制度，取得了积极的效果。这里主要具体介绍一下三个——

1.孵化需求导向的品牌化社会组织

培育中心自成立以来，便以中心公益平台为桥梁，广泛招募、引进适合群众需求的社会组织，经过本土化培育，促进社会组织的“品牌化”建设。一方面，通过品牌化建设，提高社会组织的专业服务能力，为全市居民提供文化体育服务、环境保护、志愿服务、老年服务、青少年服务、助残康复服务、心理咨询服务、专业综合等多方面的服务。另一方面，通过品牌化建设，可以提升社会组织的社会公信力，借此拓展社会组织的发展空间，优化社会组织的生态系统。“需求导向”体现了社会组织的公共价值，“品牌建设”体现了社会组织的社会影响，将两者“融合”在一起的做法具有借鉴价值。

2.开展创新引领特色化的公益项目

通过公益创投的开展，带动机构项目化运作。2015年培育中心支持入驻组织申请到中央财政支持项目1个，李嘉诚基金会项目1个，省财政支持项目2个。2016年申请到中央财政支持项目1个，省财政支持4个，市级政府购买项目3个；同时，培育中心自设公益创投项目10余个。通过项目的申报、实施来为社会组织运营提供资源支撑，同时，训练社会组织的服务能力。

3.举办2016全国支持性社会组织发展论坛

2016年8月，培育中心联合南都公益基金会、深圳壹基金公益基金会、恩派公益组织发展中心等共同主办“2016全国支持性社会组织发展论坛”。全国各地社工机构和公益组织116家，近200人共同参加了论坛。论坛上，6位专家围绕“支持性公益组织对地区公益发展的重要性”、“支持性社会组织的发展趋势：生态视角”等进行了主题演讲和讲座；近10位社会组织服务机构负责人进行了“支持性社会组织定位于发展经验分享”；同时，论坛还分组进行了自由交流。论坛内容如表5所示：

|  |  |
| --- | --- |
| **表5 2016全国支持性社会组织发展论坛内容一览表** | |
| 论坛内容 | 主题 |
| 主题演讲和讲座 | “支持性公益组织对地区公益发展的重要性”、“支持性社会组织的发展趋势：生态视角”、“高校如何推动支持性社会组织发展”、“WF社会组织发展的本土化尝试”、“推动县域社会组织发展经验”、“支持性社会组织如何进行自身能力建设”、“公益孵化器的升级转型”、“如何搭建支持性社会组织互联互通的学习网络” |
| 支持性社会组织定位于发展经验分享 | “枢纽型服务组织的运作”、“公益人增值有套路”、“如何支持县域社会组织培育平台发展”、“探索社会组织成长与发展的生态闭环”、“区街两级孵化器的运营管理”、“初创期县级社会组织服务平台的运营策略”、“社会工作机构的发展与‘支持’” |
| 资料来源：培育中心：《2016全国支持性社会组织发展论坛邀请函》。根据有关内容整理 | |

该论坛起到了两方面的积极效果。一方面，通过论坛的方式，促进了专家与社会组织服务机构之间、社会组织服务机构之间、社会组织服务机构与社会组织之间的交流、沟通和互动。对社会组织服务机构的功能、运营、经验、困境、发展逻辑、创新模式等问题的认识更加深入了；有助于提升社会组织服务机构的服务能力。另一方面，以论坛的方式召开全国性的、以社会组织服务机构为主题的专门性的会议，有助于扩大社会组织服务机构这一“行业”的社会影响力，扩大社会组织服务机构的行业“存在感”。

**三、点评**

培育中心发展迅速，运行的公益项目受到社会各界的广泛好评，通过以上分析，不难发现培育中心有两点举措值得肯定。

1.撬动多方资源

培育中心秉持开放性的运营理念，注重与其他部门、组织之间的“相互学习”，并撬动多方资源，助力社会组织发展。表现在如下几方面：一是培育中心不仅仅依靠政府和社会组织自身发展的推动，更是注重与多方达成合作，如：组织部、团市委、文明办、财政局、民政局、妇联、残联、媒体等。二是借助当地媒体宣传社会组织和公益活动，让更多人加入到公益中来。三是与专家学者建立合作关系，建设“智囊团”。这些专家作为培育中心的特聘团队，为中心出谋划策，也可以为社会组织提供专业化培训。四是组织各种公益沙龙和会议，扩大社会组织之间的交流与合作，扩大“公益圈”。五是推动并组织社会组织与当地企业的洽谈会，让企业选择项目来进行扶持，使企业参与到公益中来。

2.培养专业社工

首先，培育中心注重引进专业社工人才，目前已有2名社会工作研究生，20多名社会工作本科生，近10名专科生，形成“实践性”的专业社工队伍。其次，培育中心对于WF市专业社工的培育也是硕果累累，目前WF市拥有社工资格证的人员已有1270人，列全省第三位，荣获了中国社工领军人才1人，全国优秀社工人物2人、中国最美社工8人。再次，培育中心还推出了“两工联动”模式，让社工指导义工，大大提高了社会组织的专业化程度。最后，培育中心建立了社会工作“三实基地”，通过专业社工人才的培养，丰富了社会组织服务机构的人才资源，夯实了社会组织服务机构的运营基础。

**第三节 培育发展 能力提升**

——WH市社会组织培育发展服务中心[[30]](#footnote-29)

WH市[[31]](#footnote-30)社会组织培育发展服务中心（以下简称“培育中心”）是WH市民政局搭建的集孵化、服务、创投等职能为一体的社会组织服务机构，现委托给WH市CH社会组织发展中心运营。培育中心最初成立于2014年7月，2016年在WH市JJ区广告产业园扩建，成为“富含”社会组织培育发展、能力建设和资源整合三大功能的综合服务平台，致力于凝聚社会公益资源，推动社会组织的规范运行、协同合作，在社会组织与社会各界力量之间发挥桥梁和纽带作用。WH市民政局与WH市委组织部在培育中心联合成立WH市社会组织党群活动服务中心，积极探索以“双孵化”、“双共建”和“双提升”为特征的社会组织培育发展机制。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

培育中心坚持以培育、服务、创投等职能为目标，多方位地为全市社会组织提供支持。

1.以制度建设为社会组织发展“把方向”

培育中心积极参与起草，并推动WH市委、市政府及有关部门先后出台了《关于社会组织管理服务体制创新改革的意见》《关于进一步规范社会组织管理的意见》《关于加快推进社会组织培育发展的意见》《关于政府购买社会组织服务工作的指导意见》等规范性文件，从服务平台建设、购买服务机制、资金政策扶持、公益创投、参政议政等方面对加大社会组织培育扶持力度进行了明确，为社会组织发展营造良好氛围。培育中心也依据相关文件精神制定了相应的管理办法，为培育中心的规范有序运行提供了制度支持。

2.以载体建设为社会组织发展“搭舞台”

扩建后的培育中心地址位于JJ区广告创意产业园，面积约1000㎡，分为孵化、办公、成果展示等区域，集孵化、服务、创投等职能为一体，打造成为社会组织培育发展、能力建设和资源整合三大平台，仅2016年即与10余家初创期的公益慈善类、支持型社会组织签订入驻协议，旨在积极培养一批具有公益性、典型性、示范性的社会组织，以“质量”为首要目标，切实培育真正活跃于公益领域，具有典型特征和示范引领作用的社会组织。

3.以能力建设为社会组织发展“注能量”

培育中心积极争取省、市民政部门委托的社会组织培训项目，同时自己也根据社会组织需要，有针对性地组织了多期能力建设培训班，为社会组织的发展“注能量”。举办公益慈善类社会组织负责人培训班、社会组织能力建设培训班，系统讲解新形势下社会组织如何加强管理并发挥作用、政府购买社会组织公共服务、社会组织的内部管理及其作用发挥、社会组织项目开发及运行、WH市社会组织的基本现状及推进社会组织规范管理的重点任务、民间非营利组织会计制度、社会组织评估实践与操作等课程，为全市公益慈善类社会组织负责人集中“充电”。召开社区公意（益）创投研讨会、社会组织发展研讨会，邀请专家学者与社会组织负责人、各县区登记管理机关负责人为社会组织现状把脉问诊，共话发展。开设“WH市社会组织讲坛”，打造全市社会组织的“加油站”。邀请政府相关部门负责人、高校知名专家学者、社会组织领域及相关行业的领军人物作为主讲嘉宾，运用讲座、沙龙、论坛等多种形式，强化社会组织从业人员专门业务培训，重点提高业务工作能力。

4.以党的建设为社会组织发展“树标杆”

培育中心同时也是“WH市社会组织党群活动服务中心”。以此为基础，积极探索“双孵化”、“双共建”和“双提升”的社会组织培育发展机制。在市委非公党工委的指导下，培育中心将党建工作作为引领社会组织健康、规范发展的重要手段。以开展“双比双争”、“五抓五送”为契机，深入推进社会组织服务型党组织建设，引领社会组织坚持正确政治方向，发挥提供服务、反映诉求、规范行为的作用，涌现出一批优秀社会组织党组织，如WH市康泰职业培训学校、广济医院、汽配行业协会、服装鞋帽商会等社会组织党支部。结合开展民办非企业单位塑造品牌与服务社会活动、行业协会行业自律与诚信创建活动，引导社会组织围绕自身业务工作，找准开展服务、发挥作用的着力点，创新服务载体，不断提高服务水平。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

培育中心成立以来，在社会组织能力提升、品牌建设和资源配置等方面取得了值得肯定的成绩。综合看来，其特色之处包括两方面：一是提升社会组织服务能力；二是促进社会组织资源共享。

1.有效提升社会组织服务能力

培育中心以“政府支持、专业管理、社会协同、公众受益”为宗旨，通过孵化培育、能力建设、政策指导、项目运作和资金扶持等程序，大大提升了社会组织规范化建设和承接购买服务能力，提高了社会组织服务水平和服务质量，促进了社会组织的可持续发展，使其找到了自我发展与提升的空间，逐渐发展成为具有可持续运营模式的专业组织。培育中心通过公益创投等形式为社会组织注入了资金血液。2015年，举办首届社会组织公益创投活动，安排40万元公益金资助社会组织开展公益活动，评选出包括“儿童平安防灾减灾课堂”、“爱洒夕阳”、“残障群体增能服务”和“小葫芦金夕阳”等在内的11个公益项目。项目涉及为老服务、助残服务、青少年服务和帮困服务等多个领域。通过购买服务等形式，为社会组织提供了资金支持。培育中心定期组织座谈会、培训班，邀请相关专家、学者传授理论知识和政策指导，邀请其他省市社会组织公益人，分享社会组织优秀经验，为社会组织集中“充电”，补齐短板。通过论坛交流、成果展示和各类互动活动，扩大了社会组织的影响力，营造了有利于社会组织发展的良好环境。经过精心培育，服务中心初期进驻的社会组织“羽翼渐丰”，能力得到有效提升。

2.大力促进社会组织资源共享

培育中心的建设及其业务的有效开展，链接了政府和社会资源，成为政府和社会组织之间沟通的桥梁和公益慈善连接的纽带。通过整合多种社会资源，为社会组织提供信息发布、微公益、购买服务、诚信信息、政策法规、答疑释惑等服务和指导，推动了社会组织与政府、与社会各界的良好沟通和互动，分享信息和资源，实现多部门合作与共赢，推动了政府、企业、社会组织三大支柱共同支撑为民服务的格局，有效解决了目前为民服务体系项目不全、专业水平不强、服务效率和效益不高等问题。对于这一点，培育中心的负责人在接受采访时，说道：[[32]](#footnote-31)

“社会组织服务平台即是培育发展的平台，也是社会组织互助和交流的平台，如同针线，把散落的‘珍珠’串起来，带动一大批社会组织互通有无、资源共享、共同发展，提升了社会组织自我发展能力，增强了公益组织服务能力。更大程度地实现了全市社会组织之间资源和项目的成功配置，促成了多个社会组织公益对接项目，形成全市社会组织之间互帮互助，资源共享，优势互补，组团发展。”

**三、点评**

培育中心的成立时间并不算长，培育孵化的社会组织数量也不算多。但是，培育中心的功能定位是精准的，培育目标是明确的，发展思路是合理的。

1.功能定位精准

在访谈中，培育中心的负责人多次强调：培育中心就是以“服务社会组织”为宗旨，社会组织就是“上帝”，培育中心的业务活动必须围绕社会组织运营需求和发展趋势展开，这是培育中心“最大的政治”，也是服务中心最需要秉持的理念。具体而言，培育中心紧紧围绕社会组织孵化培育、制度环境营造、能力建设水平提升、公益资源共享等开展服务，这一定位无疑是精准的，是任何一个社会组织服务机构都必须紧紧把握的。

2.培育目标明确

培育中心的负责人还提到：社会组织的发展具有两个“维度”，一个是“数量”，一个是“质量”。培育中心的目标主要盯在社会组织的“质量”建设这一维度之上。即，培育中心不以社会组织的“数量”为衡量标准和目标追求。一方面，在选择入驻机构时，实施严格评估，从申请者的业务范围、发展潜力、前期基础和未来运营能力等多角度进行考察，确保入驻机构具备公益性、典型性和示范性。另一方面，在具体服务内容设计上，紧紧围绕社会组织的运营能力、核心竞争力，提升社会组织服务经济社会发展和民生建设的专业能力。这种追求“质量”而淡化“数量”的目标设计在社会组织数量取得一定发展的今天，有相当的可取性。

3.发展思路合理

“理念决定境界，思路决定发展的可持续性”。培育中心的发展思路较为合理，主要体现在两方面：一方面，培育中心注重自身的能力建设。包括硬件设施、服务能力、制度建设等各个层面，这为培育中心功能定位和目标设计的实现奠定了基础，也是培育中心可持续发展的前提。

另一方面，培育中心注重社会组织的“党建服务”，以党的建设为社会组织发展“树标杆”。如，与市委组织部联合成立“社会组织党群活动服务中心”，积极探索“双孵化”、“双共建”、“双提升”的社会组织培育发展机制，深入推进社会组织服务型党组织建设，引领社会组织坚持正确政治方向；结合“两学一做”开展社会组织服务能力提升培训，等。这一举措不仅契合了党和国家对于社会组织建设的基本要求，而且成为社会组织建设水平提升的有力助推器。

**第四节 服务民生 培育成长**

——WHANXL社会组织服务中心[[33]](#footnote-32)

WHANXL社会组织服务中心（以下简称“服务中心”）成立于2014年，是在市民政局的指导下成立的社会组织服务平台。服务中心属市级社会组织服务机构，组织属性为民办非企业单位。服务中心以提升社会组织发展的合法性、公益性、可持续性、多元性、公开透明性为目标，为社会组织服务和公益行业发展提供“一站式”服务和最有力的专业支持。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

服务中心为社会组织所提供的服务业务包括四大类：培育孵化服务、组织公益创投、展示交流平台、信息发布平台。

1.培育孵化服务

服务中心为社会组织提供灵活的公益场地、硬件、资金，以保障社会组织发展的基础性需求。服务中心还联合高校、专业咨询公司等专业机构，为各社会组织提供各种培训服务，诸如“社会组织能力培训”、“社会组织财务技能培训”、“《慈善法》专题培训”、“社会组织项目管理LEAP实战”、“技术与公益的结合之道”、“信息化与公益组织发展”等。各类培训活动不仅可以帮助社会组织开拓了运营思路，学到新的工作思维方法，提升社会组织项目管理能力，更让学员们学到很多可用于实践的先进知识和理念。在培训过程中各社会组织和学员也加强了交流与互动，为以后的合作提供了机会。

2.组织公益创投

服务中心协助公共服务资源的规划与分配，提供招投标服务和公益创投运作支持。主要包括三方面：一是与相关社会组织一道设计项目，争取国家、省、市公益创投项目；二是通过整合民政部门、企业捐赠、公益基金会等资源，自设一些小额的公益创投项目，支持社会组织发展和运作；三是对公益创投项目开展评估、督导，提高公益资源的利用效率，也助推社会组项目管理的科学化。

3.展示交流平台

服务中心搭建了多个展示交流平台。做法主要有：一是通过展会进行公益展示，二是通过与本地高校合作构建交流平台，三是通过网络，以实现各公益组织传播公益和交流，保障社会组织发展的公益性与多元性。

4.信息发布平台

服务中心向公益组织提供信息服务，打造公益组织信息公示、活动信息发布、组织透明指数的平台，宣传推介社会组织及其成果、宣传与社会组织有关的政策信息。首先通过新媒体，如微信公众号、新浪微博等，传播公益信息和各公益组织的活动信息。其次，服务管理中心通过设置展板和宣传栏等方式，展示社会组织信息，推介优秀社会组织及其典型项目。最后，通过组织培训会议、学术沙龙、专题论坛等，宣传公益知识和政策信息。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

这里主要介绍由服务中心投资设立的XL咖啡馆。[[34]](#footnote-33)该咖啡馆于2015年9月在市内HS区街道口开业。该咖啡馆在本质上与其他咖啡馆并无差异，具有营利特征。但其同时又具有较强的公益性——以自闭症患者作为工作人员，专为自闭症患者就业而开设的。并且，在“入职”前后，给予他们严格、系统的职业培训、康复训练。这种做法有三重好处：一是对自闭症患者的培训和康复训练，能够为其“自助”奠定基础；二是通过咖啡馆的“公益就业”，不仅切实实现了特殊人群的就业，而且可以锻炼其职业技能，为其以后的发展提供机会；三是咖啡馆的营利又可以继续拓展公益，实现“滚雪球”式的乘数效应。

**三、点评**

服务中心自2014年成立以来，为市内社会组织提供了“一站式”的服务，促进了社会组织更好地发展。服务中心值得借鉴的地方有很多，这里主要强调三点：

1.探索新路

社会组织服务机构以社会组织为服务对象，这是社会组织的最基本的功能定位和目标指向。服务中心自然以此为主开展业务。但是，服务中心开办的“XL咖啡馆”，在很大程度是“社会企业”，实现了公益性与营利性的有机融合，为公益事业的资源募集模式、可持续发展等进行了积极探索。这是值得肯定的。

2.对接政府

在创业初期，大多数的社会组织都会面临着资源匮乏的窘境，缺少与政府的协作和互动渠道，这也会使其缺少财力保障和政策支持。为此，服务中心在运作过程中，着力将自己打造为集培育扶持、公益创投、信息服务、培训交流等多种功能为一体的综合服务中心，成为衔接政府、社会组织及服务对象的枢纽型组织；同时，努力在社会组织与政府之间建立相互依存、相得益彰的新型合作伙伴关系。这与社会组织服务机构“枢纽”功能和“中介”作用的基本要求一致。从这一点看，该社会组织服务机构的功能定位是准确的。

3.注重合作

服务中心自成立以来开展了多项活动，取得了积极效果——实施社会组织培训、组织交流会与论坛、聘请专家开展管理咨询、募集公益资源实施公益创投等，这都得益于合作意识和合作实践。具体而言，表现在三方面：一是与注重与社会组织进行合作，实现内部认同和协调；二是注重与政府合作，获取公益资源和合法地位；三是注重与各高校进行合作，促进服务的专业性和高效性。合作是社会发展的主流趋势之一，社会组织服务机构既需要秉持“多重化合作”的运营理念，又需要积极探索“多重化合作”的实践举措。

**第五节 汇聚力量 助力发展**

——CSRY公益组织发展与研究中心[[35]](#footnote-34)

CSRY公益组织发展与研究中心（以下简称“CSRY”）[[36]](#footnote-35)成立于2012年3月，在CS市民政局登记注册，组织属性为民办非企业单位。

CSRY以“激活社会组织力量，助力个体幸福及社会支持网络建立”为组织使命，以“培育公益组织，汇聚公益力量，助力社会治理”为工作理念，开展“社会组织孵化培育”、“社会组织能力建设培训沙龙”、“社会组织专业督导”和“社会组织发展水平、服务能力和项目评估”等服务，致力于打造全国示范性的“有信念、有价值、有方法、有核心竞争力和社会公信力”的枢纽型社会服务机构。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

社会组织孵化培育是CSRY的首要业务，成功运营了多家社会组织孵化基地、探索设计了精细化的孵化流程、开展了多方位的孵化服务。

1.运营多家社会组织孵化基地

截止2016年9月，CSRY接受相关部门委托，成功运营了5家社会组织孵化基地：CS市社会组织孵化基地、CS市青年社会组织孵化中心、YZ市社会组织孵化基地、CS市WC区社会组织孵化基地和CS县社会组织孵化基地（如表6所示），成功践行了“政府主导、专业运作”的孵化模式，也证明了“一个机构运营多个服务平台”枢纽型培育模式的可行性。以CS市社会组织孵化基地为例，2013年孵化5家，2014年孵化10家，2015年孵化16家，2016年孵化27家，孵化速度和效率逐渐递增。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **表6 CSRY运营的孵化基地一览表（截止2106年9月）** | | | | |
| **序号** | **孵化基地名称** | **委托或共建单位** | **级别** | **建设时间** |
| 1 | CS市社会组织孵化基地 | CS市民政局 | 市级 | 2012年 |
| 2 | CS市青年社会组织孵化中心 | 共青团CS市委、CS市民政局 | 市级专门\* | 2014年 |
| 3 | YZ市社会组织孵化基地 | YZ市民政局 | 市级 | 2015年 |
| 4 | CS市WC区社会组织孵化基地 | WC区民政局 | 县区级 | 2016年 |
| 5 | CS县社会组织孵化基地 | CS县民政局 | 县区级 | 2016年 |
| \*“市级专门”是指在市级层面上以青年社会组织、青年公益创业者为服务对象，有一定的限定性。  资料来源：CSRY公益组织发展与研究中心 官网：http://www.changsharenyu.com/default.aspx。最后访问时间：2016年9月19日。根据有关资讯整理。 | | | | |

2.实施精细的孵化流程

为实现孵化培育的规范化、制度化，CSRY结合自身特点和社会组织的需求制定了一个精细化的孵化流程。具体而言，包括6个前后衔接的环节：一是项目申请。即孵化平台面向社会发布招募公告，有需求的草根社会组织或公益创业者向孵化平台提出申请，并设计未来的工作项目。二是考察辅导。CSRY对申请者及其项目进行考察，并根据实际情况对组织定位、项目设计等进行辅导、改进与完善。三是入壳评估。CSRY组织专家团队，对申请者及其项目进行评估，确定入驻机构。四是入壳服务。对于通过评估的社会组织及其项目，与其签订协议，并对其实施入壳服务，诸如学习网络、财务托管、公共空间、能力建设、资源平台、种子基金、注册指导、日常咨询等。五是成长评估。通过1年的孵化服务，CSRY对入驻机构实施成长评估，通过评估者，予以“出壳”。六是出壳评估。这是CSRY搭建“开放平台”的一部分，即对于那些已经出壳的社会组织，还要实施1年的“陪伴”，并对其进行出壳后的成长评估，进而实施有针对性的服务。

3.开展多层面的孵化服务

CSRY实施的服务主要包括6方面：一是联合办公场地提供。CSRY为入驻社会组织免费提供办公场地以及相应的办公设备、设施、物业服务；建有公共空间，为有需要的社会组织免费提供会议室、沙龙室、培训室、展示厅等场地，支持社会组织顺利运行和发展。

二是个别化督导评估。CSRY适时对入驻组织进行阶段性评估，以全方位掌控组织发展状态，了解组织面临的发展瓶颈，进而为入驻组织提供“一对一”、“多对一”及“社工跟进”等多元化、专业化的督导服务，有针对性地提供支持帮助，处理入驻组织在发展中所面临问题。

三是系统能力建设。CSRY自主研发出一套系统的社会组织发展能力建设课程，促进社会组织能力提升；开设开放式的社会组织大讲堂，免费提供专业培训；组织需求式的伙伴分享日，既促成组织间的交流学习，又针对社会组织成长阶段的问题寻找突破路径，提供个性化的解决方案。

四是小额资金扶持。针对初长期社会组织资金短缺、竞争力不足等问题，为入驻社会组织提供小额资金扶持，采用“项目化运作”方式进行管理，通过监测项目运作的全过程来查找问题；通过小型项目实践来训练社会组织的项目设计能力、运营能力，等。

五是注册指导与咨询。为社会组织提供财务、人力资源管理、注册登记、日常运行、项目管理等咨询服务。

六是党建服务。通过建立联合党支部、开展社会组织党务工作者培训等方式服务社会组织党建，以党建工作引领、推动社会组织建设。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

CSRY在运营过程中，十分强调创新，形成了多个有特色的品牌活动。如：探索建设社会组织资源库，实施开放性的分类差别化服务，孵化新的社会组织服务机构，开展多层面的社会组织评估服务，等。

1.探索建设社会组织资源库

为全面、可持续地为社会组织提供服务，CSRY探索实施了“社会组织资源库”建设项目。如图4所示：通过整合政府、社会组织、企业、媒体等多方资源，搭建起一个主体多元、支持多样、服务完备、资源丰富的公益平台，提高自身服务社会组织的能力。截止2016年9月，CSRY已与高等院校、政府部门、报刊媒介、基金会等近20家组织建立了长期合作关系等。通过与各合作部门、组织资源共享、优势互补，CSRY建立的社会组织资源库已初步建立起6大类：专家资源库、媒体资源库、企业资源库、物资库、培训库和项目库。2013-2015年，CSRY搭建的社会组织资源库已辐射全国20余个地市，开展各类培训53期，伙伴分享日21期，直接受益2000余人次，受益社会组织超过100家。

社会组织资源库

专家资源库

媒体资源库

企业资源库

物资库

培训库

项目库

**图4 CSRY社会组织资源库示意图**

资料来源：CS市社会组织孵化基地编：《CS市社会组织孵化基地宣传册》，2016年4月，第4页。

2.开放性的分类差别化服务

在对社会组织进行孵化培育的过程中，很多社会组织服务机构都注意进行差别化管理，针对社会组织的不同需求提供有针对性地服务，实现“精准服务”。只不过，一般的“差别化管理”都是针对入驻孵化平台的社会组织实施的。而CSRY的“差别化管理”具有开放性，不仅包括入驻孵化平台的社会组织，而且包括其他的社会组织。在访谈过程中，CSRY的工作人员一直强调，“CSRY立足为社会组织打造成为‘开放的平台，温暖的家’”。

如图5所示，CSRY将社会组织分为初创期组织、成长期组织和成熟期组织三类。对于初创期组织进行孵化服务，包括提供联合办公场地、个别化（一对一）督导评估、系统能力建设等支持。对于成长期社会组织进行陪伴服务，以提高其组织运作能力和核心竞争力为主。对于成熟期社会组织提供合作服务，包括共同实施项目、提供政策咨询、能力培训、专业服务技能支持、专业技术指导和项目评估等支持。CSRY的“开放性”服务还体现在其他三方面：一是“壳外孵化”，对于符合申请条件，但因资源和场地限制而未能进入服务平台的草根社会组织进行壳外孵化，为这些组织提供技术支持、评估督导和政策咨询等服务。[[37]](#footnote-36)二是支持服务，对于那些已注册登记的社会组织，为其提供公益品牌建构服务、组织运行规范指导、组织能力建设推动计划、公益项目落地等支持。三是对于已出壳的社会组织，还要“扶上马，送一程”，对其实施1年的成长陪伴，“跟踪服务”。

CSRY在自己的宣传册、服务大厅中都写有一段体现开放性服务的话，也很契合其创始人STE教授所强调的那句“开放的平台，温暖的家”，更是对“开放的平台，温暖的家”进行了完美的注解。这段话是：

“在这里，您可以找到您需要的公益组织信息；在这里，您可以知晓做公益的途径；在这里，你可以收获正能量；在这里，您可以发表您的公益感言；在这里，让公益成为一种收获常态……CSRY公益组织发展与研究中心一直在这里，欢迎您的加入。”

孵化服务

陪伴服务

合作服务

初创期组织

成长期组织

成熟期组织

组织尚未注册、人员经费场地不足、管理服务经验欠缺，但社会在需求度高、发展前景好、服务潜力大的社会组织

组织已注册，宗旨方向正确、公益服务性质鲜明、有良好发展前景，但是组织阶段成长处于酝酿筹备阶段

组织资源广、实力强、运行完善，发展比较成熟，能独立直接为社会提供有效服务

**图5 CSRY的分类差别化服务示意图**

资料来源：CS市社会组织孵化基地编：《CS市社会组织孵化基地宣传册》，2016年4月，第4页。

3.开展社会组织评估服务

CSRY利用自己的专业团队，开展多方面评估——社会组织发展水平评估、社会组织服务能力评估、社会组织公益项目评估、社会服务人群需求评估等，以此为社会组织发挥和运营提供专业化的服务。如表7所示：

|  |  |
| --- | --- |
| **表7 CSRY社会组织评估服务一览表** | |
| 评估服务项目 | 服务面向 |
| 社会组织发展水平评估 | 对社会组织的发展进行全面评估，有助于全面了解社会组织的制度管理、人力资源管理、财务管理、品牌建设、公共关系等能力，为其发展提供有针对性的建议 |
| 社会组织服务能力评估 | 对社会组织的专业服务能力进行评估，可系统掌握社会组织的专业人才配备、专业资源配置、组织协调能力等信息，为其改进管理提供事实依据。 |
| 社会组织公益项目评估 | 对社会组织实施的项目进行评估，为其实施过程中的管理能力、资金运用效率、项目实施绩效等予以考察，可明晰社会组织的项目管理经验、存在缺憾及原因等，为社会组织改进项目管理提供服务。 |
| 社会服务人群需求评估 | 通过“需求分析”来为社会组织的项目设计、项目申报书论证、项目实施等提供依据，提高社会组织项目申报的“中标率”、项目实施的有效性等。 |
| 资料来源：CSRY公益组织发展与研究中心编：《CSRY公益组织发展与研究中心宣传册》，2016年4月。根据相关内容整理。 | |

4.孵化新社会组织服务机构

CSRY作为社会组织服务机构，还注意孵化培育新的社会组织服务机构，以形成“滚雪球”的乘数发展效应，壮大社会组织服务机构队伍。比如，在第四期孵化组织中，就包括两个专业性的社会组织服务机构：“CS市橡皮擦法律服务中心”和“CS市心飞快乐联盟志愿服务中心”。[[38]](#footnote-37)

CS市橡皮擦法律服务中心并不是“律师事务所”，而是提供公益法律服务的社会组织。一方面，通过法律宣传、司法援助、普法培训等方式来提供青少年权益维护、社区矫正人员法律辅导等。另一方面，则是为社会组织提供公益法律服务，如为公益组织提供法律知识培训、展开法律咨询、防范项目司法风险服务等。

CS市心飞快乐联盟志愿服务中心旨在联动各方资源，搭建公益资源、志愿资源的共享平台，举办志愿者技能和成长培训，以此来为公益组织输出更多的专业志愿人才，服务公益组织人才队伍建设；策划公益项目，与相关社会组织协同实施，等。

**三、点评**

CSRY在社会组织服务实践中，以创新为管理和运营理念，在服务模式、服务方式和服务内容等方面都取得了很多创新。

1.开放服务

CSRY以打造“开放的平台，温暖的家”为己任，在多个方面体现了服务的开放性，为壳内、壳外社会组织提供支持，体现了组织的公共性和公益性。诸如：实施“壳外孵化”，不仅仅将视角放在孵化平台之内，实现壳内孵化与壳外孵化的有机统一；对出壳的社会组织提供1年期的陪伴服务，以跟踪的方式实现服务的持续性；根据需求，对成熟期的社会组织提供合作服务，实现资源优势互补。

2.精准服务

服务的价值体现在服务的有效性、针对性等之中，这一切都需以精准性为基础。CSRY在精准服务方面做了积极探索，表现在四方面：一是设置了精细化的孵化程序。

二是对社会组织实施的分类差别化服务，针对初创期、成长期和成熟期等三类社会组织，分别实施孵化服务、陪伴服务和合作服务。提高了支持服务的针对性和精准性。

三是开展社会组织发展水平评估、社会组织服务能力评估、社会组织公益项目评估和社会服务人群需求评估，为社会组织的发展、服务能力、项目设计等进行全方位、科学化的评析，以此为依据实施精准服务。

四是持续性地开展“需求式的伙伴分享日”活动，不仅为参与活动的社会组织搭建了交流平台，更重要的是为社会组织充分表达需求、分析自身问题提供了机会，解决社会组织成长阶段的个性化需求。

3.创新服务

CSRY利用自身的专家团队开展社会组织和社会治理研究，以推动服务内容、服务方式的创新。从CSRY的名称即可看出，它将创新研究作为基本组织业务，并以创新研究来拓展服务、诚信服务。

首先，根据社会组织发展需求，自主研发了一套社会组织能力建设课程，包括入门指导、战略规划、财务管理、项目管理、资源管理、档案管理、公信力建设、阵地建设和团队管理等。

其次，研究设计了社会组织发展水平评估、服务能力评估、公益项目评估和社会服务人群需求评估等指标体系，使服务内容既精准又系统。

最后，搭建了一个包括专家资源库、媒体资源库、企业资源库、物资库、培训库和项目库等在内的社会组织资源库，为社会组织提供完备的、多元的服务。

**第六节 创新模式 四个服务**

——JA区社会组织联合会[[39]](#footnote-38)

JA区社会组织联合会（以下简称“联合会”）于2007年成立，是具有“非营利性、联合性的社会团体法人，是具有培育发展、管理协调、指导服务功能的枢纽型社会组织，是党和政府联系社会组织的桥梁和纽带。”[[40]](#footnote-39)

联合会属地市层面[[41]](#footnote-40)的社会组织服务机构，首创“1+5+X”的混合类枢纽型社会组织管理模式，该模式以市级[[42]](#footnote-41)联合会为核心，带动区域内的社会组织良性发展。联合会建立了政府购买社会组织公共服务工作机制，出台了立足JA区辐射SH市的社会组织发展专项资金激励制度，以“四个”服务为宗旨——“为群众利益服务，为社会组织服务，为社会发展服务，为政府决策服务”，激发社会组织活力。联合会先后荣获“全国先进社会组织”、“全国巾帼文明岗”、“SH市五星级党组织”等多个荣誉称号；社会组织评估等级为“5A”。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

联合会坚持党建引领，以“共同行动”工作联盟为平台，依托青年志愿、社区服务、社会维稳、公益慈善等专业联盟，把引领、服务、凝聚的思想贯穿于社会组织发展始终，积极发挥调查研究、党建引导、资源整合和反映诉求等服务性功能。

联合会《章程》中，对其业务活动范围规定如下：[[43]](#footnote-42)

“（1）坚持党建引领，认真贯彻党的路线、方针、政策和国家法律法规，保证社会组织正确的政治方向，发挥社会组织党组织凝聚人心、推动发展、促进和谐的重要作用。（2）围绕社会组织发展需求，开展调查研究，为党和政府提供决策参考，推动社会组织健康有序发展。（3）培育发展社会组织，开展指导咨询、人才培育、品牌建设，引导社会组织参与政府购买服务、公益招投标创投、规范化建设和文明单位创建，提升能力，促进自律。（4）发挥平台优势，开展交流合作，推动社会组织资源共享和跨界合作。（5）紧贴社情民意，积极为社会组织提供各类服务，畅通反映诉求渠道，维护社会组织合法权益。”

具体而言，联合会在服务支持社会组织方面开展的主要业务有——

1.调查研究

联合会深入实践，开展调研，针对社会组织的管理而向政府建言献计。在培育社会组织发展方面深入基层，走访调研，将调研结果应用到反应诉求、沟通协调和登记管理过程当中，以提升社会组织服务举措的“精准性”。

2.党建引导

联合会坚持“党建”引领“社建”，运用“1+5+X”独创模式，将党、政府和社会组织紧密的联系在一起，及时、准确地向社会组织传达党的路线、方针和政策。具体活动有：一是定时召开党组织书记例会和党建工作布置会，传达政策文件精神，布置落实党建任务；二是将“三会一课”制度落到实处，开展“两学一做”等系列化的党员活动，学习最新的文件内容、法律法规和会议精神，提高党员的思想认识；三是发挥党员和党组织的沟通纽带作用，了解社会组织和群众需求，借此设计有针对性的服务活动。

3.资源整合

联合会为社会组织搭建各类交流平台，通过“朋友圈”的打造和扩大，积累社会组织的社会资本，搭建社会组织的关系网络，运用多种渠道实现社会组织的资源筹措。具体有如下几方面：一是联合会为社会组织搭建平台，开展区域内组织间的交流互动，相互学习，携手发展。二是联合会组织会员单位到其他省市县考察学习，开拓视野，博采众长，促进会员单位的运营创新、知识更新和能力提升。三是联合会组织、支持会员单位参加各类论坛、交流会议、慈善展会等，学习先进经验，了解业界动态。四是联合《JA报》和《JA时报》，打造“社会组织视窗”专版，推介“社会组织之星”。五是汇编《社会组织群英谱》，宣传社会组织领军人才。六是积极挖掘社会组织人才，并推荐他们参选“JA青年英才”、“优秀中青年拔尖人才”和“两代表一委员”等，推动社会组织链入相关部门，扩大影响。六是利用联合会官网、微信公众号等，宣传推介有关信息。

4.指导咨询

联合会邀请行业内的专家、科研院所的学者，以专题培训、专题讲座、政策咨询、专业指导、行业督导等方式，对区域内的社会组织进行档案、财务、法律、项目、评估和创新等方面的能力培养，提高区域内社会组织的运营能力、承接政府购买服务的能力。如，开展“春芽学堂”启蒙培训和“社会组织春芽”评选为社会组织培育、挖掘人才。

5.反映诉求

通过深入基层，走访调研，了解区域内群众的民生需求，了解区域内社会组织运营、发展过程中所面对的问题和困难，帮助他们排忧解难。将所反映需求和困难整理汇总，定期反馈给相关部门，完善社会组织参与社会治理机制，促进相关政策的出台和改进，为社会组织的发展、成长贡献力量。

6.注册服务

承接业务主管单位和登记管理机关转移的事务性工作。诸如：一是协助JA区政府制定《政府购买社会组织公共服务项目合作示范文本》和《承接政府购买公共服务的资质标准》等购买政府服务领域的行业标准。二是承接政府购买服务资质的初审、社会组织年检、社会组织评估、备案登记、组织各种培训、项目督导、财务监督等工作。三是引导草根社会组织入驻JA区。积极为社会组织寻找业务主管单位，帮助社会组织了解登记注册流程和发展培育政策和流程。

7.沟通协调

联合会作为政府和社会组织之间的纽带，协调沟通作用明显。表现在如下两方面：一方面，制度建设。建立向区委、区政府专报制度、与区民政局联席会议制度、建立社会组织服务网站和热线电话、每季党建负责人和会长的例会制度、联系基层社会组织制度等，运用制度规范确保沟通渠道的畅通。另一方面，调节社会组织和其他利益相关体的矛盾，作为“第三方”介入其中，有利于公平、客观地化解矛盾。

8.公益创投

联合会通过自设的“春芽基金”、公益微基金以及组织、指导会员单位参与政府服务购买等方式，促进社会组织参与社会治理和公共服务，并通过项目承接的方式获得运营资源、积累运营经验、训练运营能力。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

联合会在社会组织管理模式创新、社会组织培育等方面取得了明显效果。

1.“1+5+X”模式

联合会与相关部门创造性地提出“1+5+X”社会组织管理模式。其中“1”是指一个区级联合会，“5”是指辖区内等五个社区街道联合会，“1+5”就是地域的统称，“X”是指在教育、文化、卫生等多个领域成立的社会组织联合会，这就组成了地域和领域结合的混合类枢纽型社会组织。这种管理模式改变传统的管理方式，将区级联合会纳入管理体制中并作为管理核心，以“民管民”的方式来运作，对社会组织发展有极大的促进作用。该模式荣获“第二届SH社会建设十大创新项目。”

2.春芽基金

联合会为了有效地支持社会组织的公益创投，扩大社会组织服务的资金来源，与“幸福益站”共同发起，通过爱心义卖、义演、捐助等形式，向SH慈善基金会JA分会捐资设立“春芽基金”。该基金是促进社会组织人才发展的专项基金，为联合会工作绩效的提升提供了保证。这种“筹资”模式也为联合会“以社管社”、自我服务奠定了资源基础。

3.社会组织视窗

自2015年起，联合会为积极有效地宣传优秀社会组织、公益项目等，联合《JA报》和《JA时报》等推出“社会组织视窗”专版。截止2016年9月，已推出18期，内容涉及社会组织党建举措、优秀社会组织宣传、典型项目推介、公益法规宣传等，对于宣传社会组织及公益事业起到了很大的作用，提升了社会组织的认知度和认同度。这是一种有效的社会组织支持生态建设举措。

**三、点评**

JA区自实施“1+5+X”混合类枢纽型社会组织管理模式以来，开拓了社会组织创新管理思路，在社会组织培育管理方面取得了良好的成效。

1.以模式创新做到有效管理

“1+5+X”混合类枢纽型社会组织管理模式，以“以社管社”为基本思想。形成了以区联合会、街道联合会以及专业联合会多层次、多面向的社会组织服务体系，提高了社会组织自我管理、自我教育、自我服务和自我监督的能力。有助于真正实现社会组织服务、培育职能的转移——从民政部门转移到社会组织，推动社会组织的真正自治。

2.以党建引领实现典型示范

“党建”引领“社建”是社会组织发展的必不可少的要素之一。联合会作为“枢纽型”社会组织，注重通过党建服务来引领社会组织健康、规范发展。首先，联合会党总支积极探索“枢纽党建模式”，创建了区域化党建“共同行动”工作联盟，促成“青年志愿”、“社区服务”、“社会调处”、“公益慈善”和“为老服务”五个专业联盟的建立，为社会组织党建夯实了组织基础。其次，联合会还积极开展党建培训，宣传党建知识、培育党建工作者。最后，将党建工作融于社会组织开展的专业服务当中，通过专业服务体现党建，通过党建引领专业服务。

3.以环境营造促进良性发展

有利的生态环境，能够对社会组织的良性发展提供全方位的支持作用。联合会十分注重公益环境的营造。如，通过“社会组织视窗”专版的设置，定期宣传推介优秀社会组织、优秀项目、公益慈善活动、志愿精神等，提高了社会组织的“曝光率”和“知名度”，对于社会组织品牌建设、社会组织公信力建设有积极作用。再如，通过汇编《社会组织群英谱》，宣传社会组织领军人才，给予社会组织人才以“事业成就感”，进而引领社会组织职业感，这对于社会组织的发展十分有益。又如，积极在社会组织中选拔人才，形成典型，并推荐他们参与“JA青年英才”、“优秀中青年拔尖人才”和“两代表一委员”评选等，这也有助于营造有利的生态环境，提高社会组织的社会认同度。

**第七节 开拓思路 自我修炼**

——NC市社会组织孵化中心[[44]](#footnote-43)

NC市社会组织孵化中心（以下简称“孵化中心”）是JX省民政厅以公益创投的方式成立的，后登记成为具有法人资格的民办非企业单位。孵化中心在民政部门和公益组织的大力支持和共同推动下，坚持以“互联网+服务”的核心理念，为NC市的社会组织和社会组织从业人员搭建交流、活动平台，打造NC市社会组织可持续发展的专业支持体系，促进NC市社会建设领域的改革和创新。以“理念普及、孵化培育、能力建设、项目评估、信息交流、人才实践、成果展示、公益共享、政策咨询、民主监督”为功能定位。其核心目标和使命是促进社会组织能力提升和发展、推动政社合作。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

孵化中心提供的孵化服务框架清晰，层次分明，主要包含两个方面：基础服务和拓展业务。

1.基础服务

孵化中心提供的基础服务包括工作空间、党组织建设、信息资讯、能力建设、人才引进与培养、社会督导和全范围孵化等多种类型的社会组织服务。

第一，工作空间。孵化中心的工作空间分为一期、二期。一期有450多平方米，目前已经投入使用；二期在建设中，位于在一期的楼上，共计1900平方米，可一次性孵化30多家社会组织。孵化中心的布局和结构是参考广东、深圳的工作空间来设计的，内设办公区、创意交流中心、多功能厅、窗口服务区等。窗口服务区又分为参观接待服务窗口和登记注册服务窗口。登记注册服务窗口的主要工作是给初创型社会组织进行预登记，了解它们的基本情况，为将来对它们进行培育孵化做准备。

第二，党组织建设。2016年3月孵化中心成立党支部，支部指导社会组织开展党建工作，在社会组织范围内进行党员摸底工作，组织党员开展“两学一做”等活动，发挥党组织在社会组织中的政治引领、人才凝聚等作用。

第三，信息资讯。首先，建立NC市社会组织微信群，工作人员可以在微信群内交流资讯，分享经验，探讨问题，相互学习，共同提升。其次，注册微信公众号，定时向社会组织推送信息资讯，包括国家、省、市的各类政策性法规和文件、项目信息、社会组织发展动态等，促进社会组织的建设和发展。再次，以专题报告的形式向市政府申请专项资金125万，用于孵化中心信息平台的建设，目前平台正在规划建设中。

第四，能力建设培训。包括三方面：一是组织能力培训。依托相关政府部门组织社会组织工作人员进行能力培训，完善工作人员的知识结构，提高他们的办事能力，通过对其能力的培训来提高社会组织的资源募集能力、专业服务能力、内部治理能力等；二是组织财务培训，引导社会组织工作人员依据组织的不同属性进行财务管理，提高他们对财务的管理能力，解决社会组织的账目不清、收支不平衡等问题，为资金的可持续性提供思路；三是开展社会工作师考前培训，邀请专家为社会工作者传授必要知识，提高他们的专业水平，为社会组织夯实人才资源基础。

第五，人才引进与培养。包括三方面：一是与高校合作实施公益人才项目，建设高校学生实训基地，接受高校学生到孵化中心实习，为孵化中心的人才引进、社会组织的后备人才培养等奠定良好的基础。二是高端人才的引进，聘请国内著名大学、知名社会组织服务机构的专家学者为孵化中心的兼职人员，助力孵化中心的现代化发展。三是提高孵化中心工作人员的素质，以学习型组织的构建为孵化中心的自身建设理念，既为在孵化中心工作满一年的工作人员提供再教育学费，创造再教育机会；又在孵化中心内部开展集体学习，形成勇于创新、追求卓越的组织文化，在整体上促成孵化中心的“心智”模式变化。

第六，社会督导。孵化中心为入驻的社会组织定制个性化的发展方案，协助社会组织设计活动方案、运营方案，引导社会组织健康发展。孵化中心参与社会组织活动的全过程，对他们进行督导，保证活动效果。

第七，全范围孵化。孵化中心不仅对入壳的社会组织进行孵化培育，还对NC市范围内有孵化需求的其他社会组织进行个性化、“菜单式”培育，为它们提供发展支持和专业服务。

2.拓展业务

孵化中心所提供的拓展业务包括资源整合、影响力提升、社会组织评估等三项内容。

第一，资源整合。具体而言，包括四方面：一是孵化中心成立购买服务受理中心，受理中心作为纽带将相关政府部门、相关行业和社会组织连接在一起，把社会组织展示给项目设置单位，使它们了解社会组织，为社会组织的项目申报营造良好的环境。二是举办社会组织发展论坛，整合全市范围内的资源，为社会组织搭建学习交流、资源对接平台。三是发挥团队和个人的力量，为社会组织争取更多的资源。四是与其它省市孵化中心进行交流访问，学习它地的孵化经验和技术、社会组织发展模式，用以更好地服务社会组织。

第二，影响力提升。具体而言，包括两方面：一是引导社会组织打造品牌活动，树立典型，扩大受助范围，来提高孵化中心和社会组织的影响力。二是自媒体宣传。举办社会组织发展论坛，邀请新闻媒体对论坛、孵化中心和社会组织进行报道，加大宣传力度，提升社会认知度，认知度越高越有利于社会组织的发展。

第三，社会组织评估。成立规范建设评估中心，研究、设计了一整套评估模板体系，对社会组织进行评估，以促进社会组织的规范化建设，为社会组织指明发展方向，为它们提供可持续的发展路径依据。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

自成立以来，孵化中心探索形成了四类有特色的活动。下面予以简要介绍——

1.探索自我修炼新思路

孵化中心注重自身的五项修炼，依托自身的五项修炼来实现组织的业务、人才和资金的可持续发展。五项修炼是指：人才能力建设、资源整合、修炼影响力、财务发展和专业标准等。前文已经阐述了人才能力建设、资源整合、修炼影响力和财务发展的具体做法，此处不再赘述。“专业标准”正在与专家、学者研讨中，拟举办专项论坛进行讨论，目前并没有最后确立。

2.探索“四库”建设新办法

孵化中心重视“四库”的建设，组建公共服务项目库、社会组织信息库、社工志愿者数据库和专家库。

第一，建设公共服务项目库。对现阶段社会组织已申报的项目和原公共领域转移到社会组织的项目进行梳理，掌握项目基本情况、实施过程和最新动态，对部分项目进行督导，保证项目顺利完成。

第二，建设社会组织信息库。按照民办非企业单位、社团和基金会等将社会组织分类，根据它们不同的特性采集相关信息，了解其业务领域、专业特长、发展动态及未来规划，给它们提供相应的帮助和指导，并据此为其提供政府服务购买、公益创投项目等服务。

第三，建设社会志愿者数据库。NC市在册登记志愿者共计39万余人，采集他们的基本信息和专业所长，组成专业化的团队，结合不同社会组织所开展的不同种类的公益活动，联系不同的志愿者参与，为社会组织供给志愿者资源。

第四，建设专家库。孵化中心与JX省内外多所高校建立合作关系，引进专家、学者对孵化中心的建设进行指导，成立专家库，依靠科研力量提高孵化能力；引进高校专家、学者在孵化中心建立实训基地，探索孵化模式创新路径；与高校合作，在孵化中心建立大学生实训基地，为孵化中心和社会组织训练、培养专业的后备人才。

3.探索社会组织孵化新模式

孵化中心的孵化过程大致如下：社会组织自行申请加入孵化中心；由孵化中心对其进行孵化评估，考察该社会组织是否符合入驻标准；孵化评估通过后社会组织便可入驻孵化中心；孵化中心对社会组织进行孵化培育提高组织的能力；再由孵化中心对社会组织进行出壳评估，评估符合标准的社会组织便可孵化出壳；孵化中心也会继续为出壳的社会组织提供相应支持与服务。

孵化出壳后，孵化中心根据社会组织的特点将其引进社会企业或社区公益空间。进入社会企业领域的社会组织，依据企业需求，申报企业项目来独立运作，保证社会组织的正常有序运行。进入社区公益空间的社会组织，以民众的需求为导向承接社区事务，服务群众，在社区服务中扮演重要角色。

4.探索社会组织活动新方式

孵化中心积极探索社会组织活动的新方式、新领域，以此来有效拓展社会组织的功能空间和生存空间。有代表性的活动有三个：

第一，参与“精准扶贫”。在NC市民政局的推动下，孵化中心与贫困村结成对子，投身到“精准扶贫”项目中。以孵化中心的名义募集扶贫资金用于贫困村的产业扶贫；募集物资用于贫困村的教育扶贫。孵化中心还为贫困村招商引资贡献力量，邀请客商赴贫困村实地考察，极力促成客商与贫困村的深度合作。

第二，举办社会组织发展论坛。如，在2015年12月29日举办社会组织发展论坛，共有400余人参与，论坛形成调研报告，并拍摄记录短片。发展论坛旨在促进社会组织间的交流，促进行业内部的合作与联动，整合社会领域的资源，扩大孵化中心和社会组织的影响力。以后，计划每年都举办社会组织发展论坛，扩大参与范围，将其打造成为NC市孵化中心的品牌活动。

第三，开展殡葬改革活动。如，在2016年清明节期间，孵化中心与县区合作，联合开展殡葬改革、文明祭扫的活动，有300余人参与到其中。活动现场有专人带领参与者进行宣誓，摒弃陋习，崇尚文明，文明祭扫。活动内容和形式较为新颖，取得了社会各界的广泛关注和认同。

**三、点评**

孵化中心开拓思路、理论创新、注重自身的素质提高，在社会组织孵化方面取得了一定的成效。

1.秉持“互联网+”思维，有效整合资源

运用“互联网+”的思维，以孵化中心为平台，搭建区域网络，加强社会组织间的交流与合作，为共赢创造条件。向发达地区学习先进经验和技术，谋求与区域外孵化中心交流机会，结合自身优势，摸索适合自己的孵化道路。举办社会组织发展论坛，依靠论坛搭建社会关系网络，整合社会资源。

2.运用科学理论，加速自我提升

孵化中心借鉴管理学“五项修炼”理论，结合社会组织孵化机构现实情况，总结出了包涵人才、资源、影响力、财务和专业的社会组织孵化器“五项修炼”，明确了这五项因素对社会组织发展的重要性，将科学理论运用到社会实践当中，对实践具有一定的指导意义。

3.结合民生热点，参与精准扶贫

积极响应国家号召，关注民生热点，以社会组织支持社会发展为目标，投身到扶贫事业当中。与贫困村结对，为贫困村募集资金和物资促进产业扶贫、教育扶贫工作的开展；整合社会资源为结对村寻找投资方和产业项目，增加集体经济收益。孵化中心用实际行动为精准扶贫谋划新路径。这一做法还有另一层意义——孵化中心以党和国家“中心任务”作为工作指向，将培育社会组织与“中心任务”有机结合了起来，既实现了培育孵化工作的公共性，又提升了社会组织社会存在感和社会公信力。

**第四章 县区及以下层面的社会组织服务机构**

这一部分呈现5个县区及以下层面的社会组织服务机构。

**第一节 双重主体 共促发展**

——ZJG市公益组织培育中心[[45]](#footnote-44)

ZJG市[[46]](#footnote-45)公益组织培育中心（以下简称“培育中心”）于2011年3月登记成立，由ZJG市社会工作者协会负责运营，是具有半官方性质的民办非企业单位，也是JS省SZ市第一家社会组织培育机构。培育中心主要负责ZJG市一级（县区级）社会组织的培育工作。培育中心以“政府引导支持、社会力量兴办、专业团队管理、社会各界监督、人民群众受益”为基本理念，主张在政府主导下利用多种资源培育扶持社会组织，尤其是公益性社会组织的发展，积极解决社会组织发展中的困难和问题。同时，推进社会组织与政府部门、社会组织与社会各界以及社会组织之间的交流与合作。[[47]](#footnote-46)

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

培育中心采用“场内+场外”的综合培育模式，根据被培育对象的具体情况和发展需求来为其提供相应的支持服务。一般来说，申请进行场内或场外培育的社会组织或个人，需要满足以下条件：[[48]](#footnote-47)

（1）申请组织的性质为民办非营利组织或者正在创办一个非营利组织；（2）申请组织的服务具有公益性，能为市民提供多层次、多样化、专业性的服务，为社会所急需；（3）申请组织发展处于初创阶段，具备相对稳定的组织机构；（4）申请组织获准接受培育后，有全职人员参与机构工作；（5）申请组织在培育周期内，愿意接受中心的培育安排和财务监督，并向中心公布财务状况。

1.场内培育

主要以萌芽期和初创期、具有公益性质的社会组织为主，场内孵化的社会组织可以为已经登记注册的社会组织，也可以是尚未登记注册的。培育中心在选择孵化对象的时候，倾向于选择四类社会组织：优先培育提供公益性社会服务的为社会所急需的公益慈善类、科技类、行业协会商会类和城乡社区服务类初创期的社会组织。同时，培育后具有可复制性的具有典型性、示范性的社会组织，这一类社会组织提供的公共服务往往是是普惠性的，并且能够很好地承接政府的社会治理功能。在有限的资源约束条件下，培育中心暂时不考虑培育“新奇”的社会组织。[[49]](#footnote-48)具体的培育措施包括：

第一，为场内孵化的社会组织提供办公场地、水电、办公设施、物业服务等基本办公设施，消除社会组织在硬件设施上的困境，减轻社会组织的经济压力，为社会组织的发展提供初期支持。

第二，为场内孵化的社会组织提供能力建设方面的课程，聘请具有先进理论或较高实务能力的专家（学者或实务工作者）对社会组织进行多方面能力的建设培训，丰富其管理知识、培育其现代运营理念、提升其内部治理能力。

第三，为场内孵化的社会组织提供小额补助或培育基金，以帮助其正常进行。

2.场外孵化

仍然以萌芽期和初创期的公益性社会组织为服务对象，具体培育措施包括：对场外孵化的社会组织不提供场地、电脑等硬件设施，也不提供小额补助，而是集中为他们提供能力建设方面的培训。场内与场外孵化的支持内容比较详见表8：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **表8 公益组织培育中心不同孵化方式的支持内容比较一览表** | | |
| 培育内容 | 场内孵化 | 场外孵化 |
| 硬件设施方面 | 提供固定的办公场地、电脑等办公器材、水电等。 | 无 |
| 资金支持方面 | 每月提供1000元左右的小额补助。 | 无 |
| 软实力提升方面 | 聘请专业人员为其开展登记注册、活动开展、项目申请等方面的培训课程。 | 聘请专业人员为其开展登记注册、活动开展、项目申请等方面的培训课程。 |
| 资料来源：[1]课题组：《ZJG市公益组织培育中心访谈》，访谈时间：2016年9月13日；[2]课题组：《GCMD负责人微信访谈》，访谈时间：2016年9月26日。 | | |

3.孵化流程

孵化主要包括四个阶段：孵化准备、入壳孵化、出壳（结束孵化）、后续服务。

孵化准备。包括提交申请至签约这一过程，具体过程如下：

（1）每年2-3月份，培育中心通过以网络为主要方式的通道向社会发布招募公告；

（3）有意向的社会组织（含已注册或未注册）按照招募公告的要求，提交申请书；

（3）培育中心组织专家对收到的申请书进行审核，并到社会组织进行评估；

（4）培育中心方对通过初步审核的社会组织进行集体面谈，进一步了解其详细内容，并框定哪些组织能够入壳进行孵化，以及在这些组织中哪些适合场内孵化，哪些适合场外孵化等；

（5）6月份，与最终通过审核的社会组织进行签约，启动具体入驻程序。

壳内服务。进入孵化流程的社会组织，其孵化周期具有一定弹性，一般为1-2年。孵化的主要内容是免费提供场地设备，以及为其提供组织规划、项目管理、教育培训、能力评估等一系列的公益性支持服务。在孵化过程中，场内社会组织能够得到其在发展中所需要的正常合理帮助，能够与其他被孵化对象进行交流，并且能够得到专业督导的“贴身陪伴”式支持和指导。每半年，即孵化中期，培育中心会对场内社会组织进行中期评估，对其发展的能力与水平进行监督和促动，以确定其未来的发展模式。一方面，考察在孵化的社会组织是否仍旧需要培育中心的孵化以及被孵化的社会组织是否能够满足社会的需求或群众的需要；另一方面，也要考察现孵社会组织是否能够继续“存活”，由此来选择针对被孵化社会组织的支持举措——即继续孵化、转为场外孵化或者停止孵化。

出壳。对于完成培训的社会组织，培育中心会对其进行出壳评估，通过对他们既有工作能力的评定以及工作绩效的考察，对于完成孵化任务、达到出壳标准的社会组织将会启动出壳程序。一般来说，出壳评估的标准主要由以下几个方面：[[50]](#footnote-49)

（1）组织是否有完善的清晰的战略规划；（2）是否有完备的组织治理结构；（3）是否有足够的项目化运作能力；（4）是否有较强的自我造血功能；（5）是否形成了公益品牌和良好的社会认同。

后续服务。被孵化的社会组织出壳以后，并非与培育中心完全了断联系。而是在出壳之后，双方保持持久的关系，培育中心会对其进行“跟踪服务”。用培育中心工作人员的话说，就是“我们并不是放手不管，它们出壳以后，让它们自生自灭。相反，在它们出壳以后，我们还会持续跟进，指导老师还是会为他们提供发展建议和管理咨询等服务”。[[51]](#footnote-50)

4.运作方式

培育中心的主要负责单位是ZJG市社会工作者协会，其主要职责是招募入驻社会组织招募，并负责培育中心的日常行政事务和硬件服务。对于孵化对象的能力建设培训，则交由第三方机构——ZJGMD公益事业发展中心（以下简称“GCMD”）来提供。两者以“双核”的方式合作、互动，共同承担培育中心的运作。

GCMD致力于通过承接政府委托的公共服务项目，具体实施公益创投活动，以此来助力支持城市社区可持续发展的非营利机构。以“人人都生活在幸福社区”为组织愿景，以“推动社区善治、培育社区精神，助力城市社区可持续发展”为组织使命。在培育中心的运行过程中，GCMD主要工作包括三个方面：ZJG市级社会组织能力建设方面的培育工作、对ZJG市下属乡镇的社会组织培育工作和对社区社会组织的培育工作。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

自成立以来，培育中心顺应社会环境和社会需求的变化，在政府部门的大力支持下，在组织自身的不断发展中，逐渐尝试并探索出自己的业务模式与发展方向，形成了“公益创投”的品牌活动，“三社联动”的发展目标。

1.公益创投

公益创投，即创投大赛。ZJG市公益创投自2014年首届举办至今，已经进行了三届。从内容上看，参与公益创投的主体可以是个人也可以是团体。公益创投的项目源于参与者的“点子”。正如GCMD负责人所说：[[52]](#footnote-51)

“公益创投与很多招投标的不同在于，它是激发你社会组织的点子与想法的，你可以借用这个平台，来将你的点子变为现实、变为项目。在这个项目的实现过程中，我们也是陪伴你的，因为在项目的过程中，我们也是有咨询、日常监测、日常辅导等等，另外还有每个月一定要有一次的培训，通过这些方式来逐步的提升项目团队的专业化、规范化的发展。”

从社会意义上看，通过公益创投，可以让公众对公益项目、社会组织有一定的认识，然后通过项目实施过程中的日常咨询、辅导、项目监测、系统的能力建设培训、项目督导等来支持社会组织发展。对于公益创投中的公益创业者，通过项目可以帮助其搭建项目团队，确定业务范围，朝“可注册”的社会组织发展。对于已创办的社会组织，主要引导它们系统地了解组织的内部建设、组织的战略规划、组织的发展路径等问题，让它们在公益创投项目中得到训练和发展，创建品牌以及提升项目影响力。

从流程上看，公益创投的第一步是启动，即召开公益创投的推介会，由此来进行项目征集。第二步，收集有意向加入创投大赛人员或机构的项目申请书。第三步，对于收集到的申请书，由主办方邀请专家进行初审，并对其中较为优秀的项目进行辅导优化。第四步，召开由7位专家组成的终审会。终审结果的确定，先依据终审会专家打分、排序，然后上报主办方予以审核。终审确定的社会组织将会通过网上公示7天。通过了公示程序的社会组织将会进入签约流程，然后启动项目。

2.三社联动

培育中心注重通过社区建设、社会组织培育和社会工作机构的体系化建构，形成“三社”资源共享、优势互补、相互促进的良好局面，加快形成政府与社会之间互联、互动、互补的社会治理新格局，从根本上使各种社会矛盾和冲突在基层得到有效地预防和解决，实现社会的和谐发展。[[53]](#footnote-52)在三社联动体系之中，社会组织是载体，在其中扮演着重要角色。正如GCMD负责人所说：[[54]](#footnote-53)

“三社之间有效无缝隙的衔接，推动各类组织之间、各个利益群体之间、各种社会力量之间良性互动，将组织落地、项目落地、服务落地、品牌落地、人员落地。让场地利用最优化、项目活动品牌化、联动管理规范化、专业服务特色化、三社联动常态化。……ZJG三社联动的的目标是依托BJ公益坊，建设JF镇三社联动创新中心，培育发展社会组织、指导社工人才队伍建设及社区发展。促进社会组织、社工、社区之间互联互动，构建优势互补、资源共享的新型社会治理模式。”

**三、点评**

作为市内第一家孵化器，培育中心经过多年的发展，场内+场外已孵化近40余家社会组织，取得了较好地社会效益。在培育中心运营过程中，有三个方面值得强调——

1.方法创新，双重主体带动多元影响

培育中心在业务开展的过程中，创新工作方法，根据工作的具体性质，委托市社会工作者协会和GCMD来分别从事不同的服务业务，形成了“双重主体”运营模式。

民政主导下的市社会工作者协会在培育中心的日常运作过程中，链接了来自政府的资源，保持和政府的良好联系，这有助于被孵化组织后期参与政府服务购买的信息来源与渠道畅通，既能满足政府向社会购买公共服务的需求，也能够为社会组织参与社会治理提供机会与平台。

从GCMD方面来说，既能实现其自身“推动社区善治、培育社区精神，助力城市社区可持续发展”的组织使命，也更加直接地促进了初创期和萌芽期社会组织的能力建设和组织发展，使得更多的基层民众享受到社会组织提供的服务。这样，培育中心实际上是同时满足了政府、社会组织、社区民众以及培育中心自身的发展需求。

2.实时更新，培训课程跟随阶段发展

培育中心每月为孵化对象提供一次能力培训，在课程的安排上，培育中心并非“埋头设计”，也并非“一成不变”。

对于初入壳组织，培育中心为其量身定制的课程多是关注组织的自身使命的确定、战略制定、机构的运营管理等方面，随着组织的培育与孵化，培训课程开始向项目管理、项目创新、公信力建设、品牌建设等方面转变。如今，培训课程继续升级，培育中心拟开展“导师计划”，为社会组织提供“一对一”的导师（导师兼有指导和督导双重责任），在组织孵化的过程中，伴随组织成长。

这种随着社会组织发展阶段进行的能力培训，更具有针对性，“一对一”导师计划则更加能够鉴别不同组织之间的差异性，为每个组织提供“量身定制”的能力发展方向和能力训练课程。对于每期孵化数量有限的孵化器来说，这种定制服务的模式是可实现的，也是可借鉴的。重要的是，这种孵化模式可以大大提升培育的专业水平。

3.项目跟进，探索社会组织培育新途径

公益创投是培育中心的品牌活动，也是场内入壳孵化之外的另一种培育方式。培育中心实施“全新的培育方式”——并不一定要签订孵化协议，以及在固定时间内、固定场合内进行培育。而是以“项目”的形式跟进，参加公益创投的组织都可以被称作“孵化对象”，在此过程中，用项目去检验组织，以项目来提升组织。让社会组织在学会项目如何运作、对象如何接触、活动如何更专业、登记注册怎样进行等一系列环节中，训练技能、提升能力、创新理念。因此可以说，“项目”是社会组织孵化工作的新途径。将项目作为主线，用“贴身陪伴式”的模式来对参与公益创投的社会组织进行基于实践的“培训”。

**第二节 创新思路 以器孵器**

——KS市公益创新中心[[55]](#footnote-54)

KS市[[56]](#footnote-55)公益创新中心（以下称为“创新中心”）于2015年11月19日登记成立，是国内首家以孵化器为孵化对象的孵化器，属县区级的社会组织服务机构。创新中心是民政部门出资主办，交由第三方机构负责运营，属“公办民营”模式。定位于成为“省内第一个区域性社会组织总部基地、区域性社会组织创新中心与品牌中心”，着力打造成为一个“专业标杆示范区、公益资源集散地、公益产业生态园”，创新中心作为KS市社会组织培育发展的技术载体，建筑面积近1500平方米，着重引入7家专业支持类社会组织和10家专业领域枢纽社会组织，为全市的公益服务类社会组织和区镇公益坊、社区五彩益家等提供智力支持和技术支撑。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

对于社会组织培育和服务，创新中心经过不断探索，逐渐形成了链接“县市-区镇（街道）-社区”的三级培育模式。区别于国内其他绝大多数孵化器，创新中心作为孵化器的孵化器，其主要业务内容就是对不同级别孵化器的孵化。

1.第三方机构负责运营

创新中心托管运营方是KS市LR公益发展中心（以下简称“公益发展中心”），它隶属于“LRLZ社会创新机构”，是由LRLZ公益团队在KS市倾力打造的一个公益服务品牌。公益发展中心以“社区公益服务招投标以及社区公益创投承办”、“社会组织孵化与培育及社会组织生态建设体系的研发与运作”、“社区服务、政务、居务三位一体治理体系研发与运作”等为主营业务。[[57]](#footnote-56)在具体工作方面，除了保证创新中心正常运作所需要的行政事务、公共空间的管理、场地借用等日常工作之外，作为购买创新中心运营项目的公益发展中心，还负责委托合同范围内的其他服务支持工作，比如：为社会组织做规划、开展伙伴日主题日、标准化项目的研发、社会组织发展的研究，等。

2.三级培育模式

KS市社会组织的培育呈现一种层级模式——从县市到乡镇再到社区。创新中心将之称为“三级培育模式”，这一模式是创新中心的首创，也是其一大特色。

第一，县区级——“创新中心”。创新中心本身就是KS市一级的社会组织的孵化器，是整个系统的技术载体，通过引入专业支持类社会组织和专业领域内龙头枢纽型社会组织入驻办公，为全市公益服务类社会组织和区镇公益坊、社区五彩益家提供智力支持和专业服务。

以“瞄准民生问题、创新解决模式”为使命，以“公益创新的风向标、社会自治的驱动力”为愿景，秉持“创新推动成长”的理念，立足“创新实践、用心服务”的宗旨，创新中心构建了自己的工作框架，主要包括以下几个方面：一是标准化建设。利用公益创投和社区公益服务项目招投标两大项目资助平台，推动项目标准化建设；利用群团带动的社群体系建设，推动老年服务、青少年服务、残疾人服务、妇幼家庭服务、特殊人群服务等专业领域的标准化建设；利用三级培育基地建设，推动平台的标准化运营；利用第三方等级评估，推动社会组织的标准化建设。二是培育体系化建设。通过专业领域标准化建设，梳理横向各专业领域社会组织培育体系；通过三级平台联动，带动纵向功能性社会组织培育体系建设。三是资源集成化建设。以KS市社会组织网站和KS市公益创新中心为重要平台，集聚和发布全市公益机构、项目和资源等方面的信息；吸引来自政府、企业、社会、高校等各方面资源，打破边界，寻求突破，以期实现通过创新寻求更为高效灵活的解决问题的模式。[[58]](#footnote-57)

创新中心孵化的主要内容，主要包括三个模块：一是对孵化器的规划，即对整个孵化器怎么运行作出规划；二是对孵化器领军人才的培养；三是同级孵化器之间的经验交流与分享。

第二，乡镇级——“公益坊”。“公益坊”作为乡镇一级社会组织孵化器，对各辖区内满足居民迫切需求的公益服务类社会组织的孵化培育起着重要的作用。公益坊是创新中心实现自身愿景的组织载体，围绕辖区内重点民生问题和需求，以健全完善公共服务体系为出发点和落脚点，限与本辖区公益民生服务体系构建需求相契合的公益服务类组织集中入驻，倾力打造社区民生诉求的“回音壁”、公益创业的“根据地”、社区公共服务的“策源地”。

第三，社区级——“五彩益家”。五彩益家作为社区层面级的社会组织孵化器，以各个社区的内生组织和自组织为孵化对象，围绕社区需求为外部项目落地社区提供场地支持，围绕自治目标为群众自组织打造公益家园。五彩益家孵化的社会组织一般都是基层社区服务型社会组织，于一线开展社区居民实际需要的服务。主要是针对老年人、残障人士、青少年、妇女、文体团队、特殊家庭、志愿者等7类在社区中具有典型需求的群体开展的项目化服务。KS市共有170多个社区，因此以社区为落地对象的五彩益家，预期目标是实现五彩益家的全覆盖——将之在每个社区落地生根，共建“170+”五彩益家。

三级培育模式如图6所示：

公益创新中心

公益坊

五彩益家

技术载体，于县区层面孵化社会组织服务机构

组织载体，于乡镇/街道孵化社会组织服务机构

服务载体，于社区层面孵化社会组织服务机构

**图6 “三级”孵化器培育层级示意图**

资料来源：根据访谈及收集材料，自行绘制。参见课题组：《KS市公益创新中心访谈记录》，访谈时间：2016年9月12日。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

创新中心成立时间虽短，却开创了一种与众不同的孵化方式：创新中心的孵化对象是乡镇和社区两级孵化器。总的而言，作为孵化孵化器的孵化器，创新中心注重引进优秀而成熟的社会组织，学习交流，并借力促进KS市社会组织的成长，其主要特色体现在三个方面。

1.专门计划，促进人才培养

创新中心始终秉持“以人为本”的理念，十分重视对相关人才的培养。创新中心人才培养计划主要包括两个方面内容：公益坊运作人才培养和枢纽型社会组织领军人才培养。

对公益坊运作人才的培养，是发挥好公益坊社会组织培育平台作用的重要前提。创新中心从实际需要出发，在全市建立起一直专业的公益坊运作人才的队伍，为KS市的三级社会组织培育平台提供人才支持。公益坊运行人才培养计划以培训班的形式开展，主要面向的对象是有意向参与公益坊运营的各乡镇民政系统工作人员和有意向承接公益坊运营的社会工作人员。邀请相关领域专业老师，对参与培训班的学员进行培训，从公益坊设计、公益坊运营团队培育、公益坊发展规划、公益坊入驻组织招募及服务体系设计、行政管理体系设计、入驻组织职责设定、公益坊运营实施、公益坊绩效评估等方面，[[59]](#footnote-58)对学员进行公益坊工作各个层面与领域的训练，培养适应公益坊运营的运作人才。

对枢纽型社会组织领军人才的培养，是提升枢纽型社会组织建设质量、深化KS市社会组织改革的有效途径。和培育萌芽期与初创期的社会组织运作人才不同，枢纽型社会组织领军人才培养计划，针对的是发展成熟，且在各自领域具有领头和标杆作用的社会组织。创新中心枢纽型社会组织领军人才培养计划吸引了以KS市职工服务中心为代表的专业领域枢纽型社会组织、以KS市老来伴居家服务社为代表的标杆型社会组织及部分拟转型枢纽型社会组织负责人近30人参加。

2.群团加入，共图公益发展

创新中心建设的特色，还在于对群团部门的吸引。创新中心成立伊始，便吸引了隶属于群团部门的社会组织：[[60]](#footnote-59)

“它把群团部门，也就是妇联、团委、文明办下面的志愿者协会等，这些群团部门的社会组织拉进来，来做一个统一的标准。比如我们以后做一个妇女儿童服务的标准或者青少年活动的标准，慢慢形成的都是各个领域的服务标准。”

群团部门的加入，一方面吸引了来自政府多个部门的多元力量，使得公益不再是民政部门的“一家之事”，有利于孵化多样化、多面向的社会组织，在后期的社会组织落地过程中，得到其他政府部门的认可，获得多种资源；另一方面，也强化了相关群团部门社会组织的公益性，以专业的社会工作、公益服务人员，对所属群团部门社会组织负责人进行积极影响，能够强化其实现公益理念的能力，促进社会组织的良性发展。

3.组织多样，推进中心建设

创新中心入驻多种类型的社会组织，包括以下几个方面：一是专业领域内枢纽型社会组织，比如KS市职工服务中心、KS市女性社会组织知道服务中心、KS市妇女儿童公益联盟、KS市汇爱残疾人综合服务中心、KS市文化产业联合会、KS市科技服务行业协会、KS市义工联合会、KS市青少年事务中心、KS市社会工作者协会、KS市志愿者协会、KS市台胞台属之家。二是支持类社会组织，比如KS市LR公益发展中心、KS市MC社会组织发展中心、KS市AD社会组织培育中心、KS市HSGW党员活动中心。三是专业领域标杆型社会组织，比如KS市阳光家庭互助中心、KS市启元青少年服务中心、KS市金色摇篮儿童健康发展服务中心、KS卓越公益事业咨询中心、KS市老来伴居家养老服务社。[[61]](#footnote-60)不同类型的社会组织同在创新中心，相互沟通联系，并发挥好自身的优势。对于此，创新中心负责人的认识很深刻：[[62]](#footnote-61)

“比如LRLZ、AD等，KS的公益创投都是由他们承办的，他们就像一个智囊团一样。比如MC主要做财务培训，针对的是关于社会组织财务规范多方面开展服务。还有一些标杆型社会组织，比如他们在老年人服务领域具有带头作用的，我们会邀请进来，跟我们一起做老年人服务标准的一些研发。也正是基于这些不同类型社会组织的合作，才能够响应服务体系化建设的要求，建立各个领域的服务标准。使我们的工作更加专业。”

**三、点评**

创新中心作为民政投资，独立注册的主体，在社会组织培育方面，完美地诠释了“创新”的意义。

第一，对象创新。创新中心定位明确，选择的孵化对象具有创新意义。一般的社会组织孵化器以孵化社会组织为目标，而创新中心却打破思维条框，将目光直接放开，选择孵化孵化器。在每家孵化器的孵化能力相差不多的情况下，那么如果传统孵化器一年孵化10家操作型社会组织，创新中心一年孵化10个孵化器，那么传统孵化器两年孵化20家，而创新中心两年就可以以辐射的形式孵化出100家社会组织外加20家孵化中心，这种细胞裂变式的孵化器发展模式，会为未来社会孵化数量十分可观的社会组织。

第二，手段创新。创新中心摒弃了其他社会组织服务机构选择萌芽期和初创期社会组织的做法，直接引入具有特殊背景的，或者专业领域内发展良好的，或者一定区域内已经成熟的社会组织进驻创新中心。这样做的好处在于，可以有效推进创新中心的两大人才培养计划——“公益坊运作人才培训计划”和“枢纽型社会组织领军人才培养”的实施。同时，在创新中心服务体系化、专业标准化过程中，可以实现“强强联合”，使工作更加专业、优质、高端。

第三，模式创新。一方面，创新中心作为县区级的社会组织服务机构，探索发展了“三级培育模式”，除了通过制度建设、品牌建设、人才队伍建设等加强自身的服务发展能力之外，还十分重视对乡镇（街道）、社区的社会组织服务机构进行指导、帮助，助推基层服务型社会组织的发展，既有助于推动“三社”联动，也有助于在整个县域范围内形成广阔的慈善公益空间。当然，将自身建设与街道服务机构建设结合起来的做法也大大提升了创新中心的服务效能，形成了“乘数效应”。另一方面，将公益服务与支持服务相融合。创新中心作为综合性的服务机构，具有两种基本的服务功能：一是公益服务，即创新中心本身也是“行动性”的，它自身也提供专业的慈善服务，诸如法律支援、居民纠纷调解、公益模范宣传、民间文化讲堂、弱势群体帮扶、卫生知识传播、健康生育关怀、心理疏导咨询、教育培训等服务等。二是支持服务，即创新中心对其他社会组织提供支持，诸如孵化服务、咨询服务、培训服务等。将这两种功能融合在一起，既有助于公益服务行动力量的积累——被孵化的社会组织会积极参与到创新中心的公益服务中来；又有助于支持服务效果的提升——从事具体的公益服务，可以使创新中心更加了解公益服务的需求、运行等，因此在从事具体公益服务的同时也意味着积累了支持服务的经验，提升了支持服务的专业性。

**第三节 联合公益 心暖花开**

——YJ区XNHK社会组织联合会[[63]](#footnote-62)

YJ区[[64]](#footnote-63)XNHK社会组织联合会（以下简称“联合会”）是区民政部门牵头搭建的枢纽型综合平台，由多个社会公益组织和爱心团体组成的民间非营利性公益机构，组织属性为社会团体。联合会前身是WH市XNHK公益联盟，于2013年初在WH市YJ区民政局指导下成立的。旨在整合分散的民间爱心协会、社会团体和社工机构，打造统一协调的广覆盖、多层次、同步调、高效能的非营利性公益联盟体系。2015年春，XNHK公益联盟正式更名为XNHK社会组织联合会。联合会致力于联合已成立的公益组织、凝聚社会公益资源，推动民间爱心组织的规范运行、协同合作，在困难群体与公益力量、社会组织与社会组织之间发挥桥梁和纽带作用，以“政府推动支持、组织合作发展、服务公益民生”的模式运作。联合会2014年获得首批“AH省基层社会组织建设示范单位”称号，2015年被评选为AH省“月评十佳”江淮志愿服务优秀组织典型。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

联合会坚持以培育经济发展急需的公益慈善类社会组织目标，多方位地为会员组织提供支持。

1.资源支持

联合会不以“孵化”为主要业务。但为有需要的社会组织提供联合办公场地、办公设施、小额资金资助（以项目的方式实施）、志愿者等资源支持，为社会组织的良性运行和积极发展提供资源支持，使其获得生存基础。以志愿者资源为例，联合会自成立以来已招募、培训各类专业志愿者达2000多人次，涉及家政服务、扶贫助困、照料残疾人、社区免费服务、探望老兵、爱心助学、义务支教等各项内容，为会员单位及其项目开展提供有力的人才资源支撑。

2.培训服务

受区民政局委托，定期不定期地邀请专家为会员单位提供培训服务，内容涉及组织内部治理、项目管理、财务管理、人力资源管理、专业服务方法与理念、资源拓展、公益精神与慈善文化培育、公信力建设、品牌塑造、制度建设、社区治理等系列培训，提升社会组织的整体运作能力。

3.督导服务

联合会利用自身的专业力量并聘请市社工协会、驻地高校专家等为会员单位提供督导服务。包括三方面：一是为承担政府服务购买项目的社会组织提供必要督导，提高其资金使用效率、项目管理规范化水平；二是对会员单位实施评估，协助解决其在发展过程中遇到的困难和问题，提升社会组织的治理水平和社会服务水平；三是助推社会组织完善组织架构，实现规范化、制度化运作和可持续、高质量发展。

4.网络支撑

联合会作为“枢纽”和支持平台，为会员单位提供有效的网络支持。首先，结合城市社区建设和基层治理需求，开发社区服务项目和基层“非物质救助”项目，支持社会组织实现社区“落地”，促进了社会组织与基层社区的链接。其次，在联合会内部搭建组织间的交流互动网络，既包括联合开发、申报服务项目，又包括组织管理经验分享、信息分享，还包括人财物等资源共享、促成组织间的有机合作。最后，链接政府和社会等多种资源，促进社会组织与政府的良好沟通和互动。

5.党建服务

针对县区级社会组织工作人员较少、党员数量较少的现状，联合会组建了联合党支部，使社会组织中的党员找到了“家的感觉”和“组织的依托”。在联合会主办的“公益传播网”上建有专门的“党建天地”栏目，在该栏目中，可以看到党支部关于“两学一做”工作会、“党建工作推进会”等报道。该党支部还开通了专门的微博，以提升党支部工作宣传、普及力度，为党员提供分享、交流工作经验与心得的平台。以“智慧党建”的方式切实提升社会组织党建的效果。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

联合会成立以来，在社会组织能力建设、公益精神和慈善文化宣扬等方面取得了值得肯定的成绩。综合看来，其值得推崇的特色与品牌活动包括四方面：一是搭建“公益联盟”；二是实施“非物质救助”；三是主办“公益传播网”；四是“立足社区，面向社区”开展服务。

1.“公益联盟”

联合会以“公益联盟”的组织形态发挥作用，会员单位包括WH志华爱心团队、WH阳光爱心协会、WH心连心爱心协会、WHHX社会工作服务社、WHAL社会工作服务中心、YJ区CX社会工作服务社等十多个公益慈善组织。从组织属性的角度看，联合会和会员单位都是独立运行的法人、各会员单位也都是独立存在和运行的。但是，联合会致力于搭建一个会员单位“独立运行、有机协同”的平台，实现项目的联合开发、协同实施以及资源共享。换言之，联合会不以社会组织的“数量”为工作重心，而是将社会组织的发展“质量”作为中心任务，实现社会组织之间的“抱团取暖”，既推动了社会公益资源的汇聚，又提升了社会的自我管理和自我服务能力，为社会组织的高质量发展探索出了一条新路。

2.“非物质救助”

从理论上讲，社会救助包含有“政府救助”和“非政府救助”两部分，两部分有机统一、不可偏废；社会救助还可分为“物质救助”和“非物质救助”两大类，两大类都有存在必要、不可偏废。联合会通过调查研究，认为社会组织在“非物质救助”方面更具优势。因此，以推动“非政府救助”和开展“非物质救助”为工作重心。据此来设计项目、整合资源，加强社会组织培育和管理，探索专业社工和社团志愿者介入社会救助领域的路径，使社区居民获得常态化、系统化、专业化的社会组织服务，满足了居民的精神慰藉、生活照顾等非物质需求，已经取得良好的社会效果。联合会开展的“非物质救助”活动，受到了国家民政部以及省市相关部门的高度评价。这里强调的是，联合会将“非物质救助”和“非政府救助”有机地结合了起来，通过“非物质救助”发挥了社会组织的作用，也借此培育了社会组织的专业能力。

表9列举了联合会及其会员单位实施的“非物质救助”项目。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **表9 社会组织参与“非物质救助”工作一览表** | | |
| **序号** | **社会组织** | **项目及主要内容** |
| 1 | WH阳光爱心协会 | “贫困助学”项目；“7+1”爱心储蓄罐；“爱护航”孤儿关怀服务；“阳光助学”项目 |
| 2 | WH心连心爱心协会 | “关爱老兵”项目 |
| 3 | WH志华爱心团队 | “爱心陪护”项目 |
| 4 | WHSYC志愿服务团队 | “爱心加油站”项目（免费医疗便民服务；“和谐整治环境 文明引导出行”活动；综合便民服务） |
| 5 | WHXRK志愿服务队 | “关爱空巢老人”项目（关爱空巢老人“门对门”之牵线搭桥系列活动；关爱空巢老人之多彩精神文化活动；关爱空巢老人之智能化养老服务；关爱空巢老人之志愿转介服务） |
| 6 | WHHX社会工作服务社 | “关爱退休老人”项目 |
| 资料来源：WH市YJ区民政局编：《WH市YJ区拓展社会救助服务内涵案例精编》，内部资料，2014年5月。 | | |

3.“公益传播网”

2013年3月，受YJ区民政局委托，联合会建立了“‘XNHK’公益传播网”。“公益传播网”以宣传公益事业、宣介社会组织、传递社会正能量为主要宗旨的非营利性公益网站。不难发现，“公益传播网”不是联合会的“官网”，主要功能也不是宣传联合会自己、不是展示联合会自身的工作动态，而是为公益事业、为社会组织“摇旗呐喊”，旨在为社会组织资源（志愿者资源、捐赠资源）形成一个积极的社会氛围，为社会组织营造一个有利的社会生态。

4.“立足社区，面向社区”

联合会秉持“立足社区，面向社区”的工作理念，协调政府、社区与社会组织之间的关系，指导、支持会员单位开展社区服务活动。

这里以入驻联合会的WH市YJ区AL社会工作服务中心（简称“AL社工”，组织属性为民办非企业单位）为例来说明：一年来，AL社工心主要开展了5个项目（如表10所示），全部具有“社区服务”属性。

|  |  |
| --- | --- |
| **表10 AL社工工作项目一览表（2015.06-2016.09）** | |
| **项目名称** | **项目简介** |
| “暖心互助小课堂”城市流动儿童项目 | 在前期调查需求的基础上，AL社工于2015年为MT社区33个城市流动儿童开展“学业辅导”、“社区节日活动”、“儿童成长亲子乐园”等活动，从学习、交际、生活习惯、社区融入等多个方面协助其健康成长。 |
| “阳光护童”校园安全项目 | “阳光护童”项目分为两个部分，一部分是针对WH市40所农村乡镇中心小学2—6年级学生普及减灾小课堂知识，提升儿童减灾防灾意识和能力。另一部分是针对6年级学生普及青春期健康课程，通过实现公平教育，为农村儿童带去新的教育视角，让孩子们了解基本的生理健康知识，知晓基本的性防范措施，学会自我保护。 |
| “公益家园”项目 | 为了更好地增进社区邻里关系以及减轻社区居委会层面的便民利民服务工作，2016年AL社工承接了AH省民政厅的“公益家园”项目，该项目旨在协助街道所属社区发展各类居民自组织的社会组织。 |
| “残障群体增能”服务项目 | 2016年4月，AL社工与LH社区居委会在前期对社区残疾人群体走访调查需求的基础上，针对LH社区残疾人群体的需求建立“残疾人相关惠民政策讲解班”、举办“关爱残疾人社区倡导”活动、“就业技能培训+就业信息供给”。 |
| 社区建设培训项目 | 受WH市YJ区民政局委托，开办社区建设与基层治理创新培训。受训人员主要是社区居委会、村委会负责人。 |
| 资料来源：课题组：《XNHK社会组织联合会访谈》，访谈时间：2016年9月19日。 | |

**三、点评**

作为县区级的社会组织服务机构，联合会也许并不是全国闻名的，其实施的项目在额度上也并不太高，但是其立足基层社会组织培育、立足基层公益慈善项目的实施等做法值得肯定。

1.切合实际的探索

联合会的最独特之处在于不以“孵化服务”为主要业务，但其却旨在打造“公益联盟”，实现社会组织之间的“抱团取暖”和资源汇聚。这对于处于资源相对短缺的基层社会组织而言十分必要；同时，我国社会组织尤其是县区以下层面的社会组织在整体上属于发展初期，资源动员能力、社会网络建构能力都比较欠缺，以组织联盟的方式来实现公益组织的自我管理和自我服务，是一条具有可复制的发展道路，切合社会组织发展实际。

另外，联合会将“非物质救助”作为基本的服务领域，围绕“非物质救助”来推动社会组织的发展，也是值得复制和推广的、切合实际的有益探索。

2.立足社区的工作

“每个人都生活在特定社区里，只有针对社区开展服务工作，才是真正的‘接地气’”。联合会的一名工作人员在接受采访时如是说。这种观点代表了联合会基本的工作理念和价值导向——立足社区设计项目，对面向社区的社会组织提供支持等。上述“非物质救助”都是依托社区而开展的。这种立足社区、面向社区的做法是符合中央精神的。因为，在直接登记的四类社会组织中就包含“基层社区服务型社会组织”。因此，“立足社区，面向社区”的工作导向具有示范价值，也是县区层面的社会组织服务机构所应该学习和推广的。

3.公益氛围的营造

一方面，联合会以“组织整合、汇聚资源、优势互补”的方式实现对基层社会组织的培育，形成了社会组织的整体性发展，助推社会组织集体公信力的提升，有助于营造公益氛围。另一方面，联合会主办“公益传播网”，以传播公益精神、慈善文化为目的，有助于为社会组织的发展提供文化支撑和社会氛围。这两方面表面上看似乎没有孵化服务来的“直接”，但更具实质性，其对于社会组织发展产生的“乘数效应”值得肯定，因此也是在培育社会组织时需要加强的。

**第四节 积极探索 有效整合**

——YHT区社会组织孵化中心[[65]](#footnote-64)

YHT区[[66]](#footnote-65)社会组织孵化中心（以下简称“孵化中心”）于2012年6月于区民政局注册成立。组织属性为民办非企业单位，是县区级的社会组织服务机构。孵化中心位于YHT区HSM社区服务中心三楼，占地1500平方米，是目前NJ地区规模最大的社会组织孵化中心之一。孵化中心委托EP公益组织发展中心进行运营，通过“政府牵头建立、专业团队管理、社会力量支持、公益组织受益”的模式培育和扶持YHT区公益组织发展。据介绍，孵化中心的功能定位是以孵化初创期社会组织为核心，兼具四大职能：

（1）公益人才实践基地——培育公益人才；（2）社会组织咨询诊所——服务公益组织；（3）公益资源对接平台——促进社会融合；（4）公益创意交流空间——助力社会创新。

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

孵化中心利用自身优势，立足NJ市实际，在以下八方面为社会组织给予支持：公共空间、种子基金、资讯服务、管理咨询、能力建设、资源对接、财务托管和注册辅导等。

1.公共空间

这是孵化中心最基本的服务和支持内容之一，为初创期的被孵化机构提供基本的运营场地、办公设备以及必要的公共活动场地（如活动开展、项目宣介、组织内部会议、组织间交流会议、专题论坛等场地）等服务，以此来解决社会组织的“落地”问题，实现社会创业者的创业梦。

2.种子基金

初创期社会组织的资源动员能力较弱，在政府服务购买、社会服务供给等方面缺乏竞争力。但初创期社会组织又最需要资金和服务项目，既作为组织运营的物质基础，又作为组织能力训练的机会和组织项目管理经验积累的机会。因此，孵化中心通过吸收政府资助、社会捐助等方式整合资源、募集资金，为被孵化机构提供3-5万/年的创业基金（种子基金），帮助其解决创业初期的资金难题，通过基金的赋予培育社会组织的运营能力，实现向社会组织“赋能”的目标。

3.资讯服务

信息也是社会组织发展的基本资源之一。资讯服务因此而成为孵化中心特别重视的业务活动。具体而言，孵化中心通过微信公众号、QQ群、办公网络等提供各种资讯服务，包括政策法规（如《慈善法》）、企业CSR动态、基金会资助信息、政府服务购买通告、公益大赛通告、公益论坛信息、公益展会信息等。通过信息服务与支持，使社会组织“跟得上经济社会发展潮流”，有助于推动社会资源网络的搭建，获得各类资源支持。

4.管理咨询

在社会组织现代化、规范化、专业化发展的过程中，会面临各种各样的问题，需要专业的服务予以解决。孵化中心自成立之初就以“贴身服务”、“陪伴成长”为己任，既接受社会组织的日常咨询，解决简单问题，也为社会组织品牌建设、组织文化建设、项目设计、组织内部治理、战略发展规划等提供专业、系统的咨询服务，解决社会组织运营过程中所面临的紧迫问题，助力其顺利发展。

5.能力建设

能力是基础，“授之以鱼不如授之以渔”所蕴含的道理就是要通过社会组织的自我建设、自我发展能力建设，实现其自治和自足。为此，孵化中心定期不定期地就社会组织财务管理、筹资策略、项目设计、标书撰写等开展培训，既解决社会组织面临的具体问题，也为社会组织人才的专业化建设提供帮助，提升社会组织的自我建设和自我发展能力。

6.资源对接

为被孵化机构提供公益行业“上下游”资源对接服务，搭建被孵化机构与政府相关部门、社区、高校、基金会、企业等之间的交流协作平台，以“组团”的方式扩展被孵化机构的关系网络；组织被孵化机构参加各级、各类公益大赛、公益论坛或公益展销，扩大被孵化机构的“交际面”和“朋友圈”；“组团”参访其他优秀社会组织，为被孵化机构的“组织学习”服务，推动入驻社会组织向“标杆”看齐等。资源对接拓展了社会组织的生存发展空间，丰富了社会组织的“关系资本”。为其以后的自我发展、自我建设奠定了基础。

7.财务托管

为了节省人力“成本”，很多社会组织（尤其是初创期的社会组织）没有专任的财务管理人员。面对这一问题，孵化中心无偿为被孵化机构提供财务托管服务，既为其提供基本的财务服务，加强资源使用效率，也解决其无专职财会人员缺陷带来的项目申请、组织评估等问题。

8.注册辅导

社会组织服务的一个最显著的也是最直接的目标就是实现社会组织的“落地”。因此，孵化中心还就其注册成立提供辅导和支持，包括政策咨询、程序疏通、申请表格填写等。

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

孵化中心在工作过程中，还进行了很多探索，形成了自己的特色，也举办了一些品牌活动。这里将其归纳为三种：中心内部的精细化管理；多重资源的有效化整合；孵化培育的项目化运作。

1.中心内部的精细化管理

“打铁还需自身硬”，孵化中心十分注重自身的建设，在组织结构、运行机制、功能区分等各个层面上都以“精细化管理”为原则。这里仅以孵化中心的场地划分为例来说明。通过场地划分的精细化程度即可看出，孵化中心事事、处处注意管理的精细化。孵化中心根据场地情况与实际需求，将孵化中心进行了功能细分，为其服务支持功能奠定了基础。

具体如表11所示：

|  |  |
| --- | --- |
| **表11 孵化中心空间功能的“精细化”区分一览表** | |
| **功能区名称** | **功能区简介** |
| 孵化办公区 | 孵化办公区是整个孵化中心的核心区域，内部配备了办公桌椅、电脑、打印机、复印机、电话及网络。入驻孵化中心的公益组织在此进行公益创业。为入驻机构提供了办公场地和办公设备的支持，减少它们在后勤、办公方面的困难，让优秀的项目赢得时间和机会成长。 |
| 创意梦工厂 | 创意梦工厂内部设有阅览书架、会议桌椅等设备，社会组织在此进行自我学习、创意交流、沙龙研讨、洽谈合作等活动。阅览书架的书籍包含了社会组织、社会工作、社会学、心理学、创业、营销、品牌建设、公共关系、人力资源管理等领域的专业书籍。创意梦工厂内部装饰以实用、时尚为基调，力图营造一个轻松活泼的工作环境。 |
| 项目服务部 | 项目服务部是单独的办公区域，中心运营方在此进行办公。除了对孵化中心的日常工作进行统筹安排外，还对YHT区其他社会组织提供管理咨询、组织诊断、项目评估等服务。 |
| 公益加油站 | 公益加油站设有4个独立的办公室，引进了4家成熟的社会组织入驻孵化中心。通过成熟期社会组织在组织发展、专业能力等方面的优势，对孵化中心的其他在孵化组织进行指导；同时通过成熟期社会组织与在孵化组织之间的业务合作，实现资源的有效对接。 |
| 公益展示区 | 公益展示区处于孵化中心户外阳台，占地约几百平米，地面铺有人造草皮。宽敞的户外空间为在孵化社会组织进行户外活动提供了有力支持。在孵化社会组织可在此进行社工小组活动、户外展示、公益市集、教育戏剧等各种活动。 |
| 资料来源：YHT区民政局：《孵化中心》，http://www.njyhmz.gov.cn/3686/list.htm。最后访问时间：2016年9月25日。 | |

2.多重资源的有效化整合

孵化中心本身并不“营利”，缺乏通过自身直接服务社会组织的基础。因此，需要通过有效整合各类资源，方才能够真正地实现自己的功能目标。孵化中心在整合资源、募集资金时，有一个突出的特点——多重整合，多方整合。

孵化中心通过调查研究梳理公益服务需求，再结合区政府职能转移目录，有针对性地设计、开发项目。除民政部门外，还与司法、环保、人社、计生等部门达成合作，承接了多个部门的项目委托。课题组根据NJ市YHT区社会组织有效承接各部门职能转移案例总结形成了表12，可以看得出孵化中心在资源整合方面的努力和成效。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **表12 孵化中心的“整合功能”展示一览表（部分）** | | | |
| **社会组织** | **职能转移部门** | **承接职能** | **服务内容与业务领域** |
| YJQ社工服务中心 | 司法部门 | 调节职能 | 在DQ社区及NLR社区开展“金牌调节”，环节纠纷和矛盾 |
| QH志愿者服务中心BDY环保科教中心 | 环保部分 | 环保教育职能 | 在ML社区及KS社区开展环境教育工作 |
| YWL好家长互助中心 | 计生部门 | 优生优育职能 | 在HSM社区为居民提供早教机构家庭教育服务 |
| NJRA职业发展中心 | 人社部门 | 就业服务职能 | 在YHT社区开展失业人员就业咨询、就业推荐服务 |

资料来源：余清：《NJ市YHT区：努力打造中国“社会组织创新特区”》，载《中国社会组织》2014年第12期。根据文章内容整理。

除了政府部门外，孵化中心还十分注重与基层社区合作，面向基层社区展开服务，依托社区治理和社区服务培育社会组织。如，以“外部引进、定向孵化、内生培育”的方式促进社会组织在特定社区落地生根；组织“社区与社会组织对接会”、“社会组织项目推介会”、“社会组织公益项目展览”等方式推动社会组织与社区的合作；面向社区孵化社会组织，如NJJD社区发展中心，等。另外，孵化中心还积极组织被孵化机构与汇丰银行、星巴克集团、ASE基金会、亚洲基金会等企业、公益机构对接，扩大资源来源，平均每年募集资金都超过百万。

3.孵化培育的项目化运作

以项目的方式培育支持社会组织，即可以因项目的实施产生切实的社会正能量，又可以因项目的运行而给予社会组织生存发展空间，还可以因项目的具体性而对社会组织的运作给予适时监控，保证公益资源的利用效率。因此，孵化中心十分注重“孵化培育的项目化运作”。另外，孵化中心还设计、实施了数十个有特色的服务项目，通过这些项目，也切实的推动了社会组织发展。

**三、点评**

孵化中心在组织孵化、模式创新等方面做了积极的探索。在如下几方面值得推广和借鉴：

第一，自身的精细化管理。在访谈中，孵化中心多次强调自身建设的重要性，并介绍了多种自身建设的举措。这种加强自身建设，以自身的“精细化管理”来促进服务效能提升的做法很有意义，也值得学习。

第二，将社会组织培育与经济社会发展紧密结合起来。社会组织的发展本身源于经济社会发展的需要，孵化中心在培育社会组织的过程中，注意将社会组织与社区治理创新、与社区公共服务供给结合起来，注意将社会组织与民政、计生、人社、环保等部门的职能转移结合起来，等等。这不仅增加了社会组织项目的认同度和可接受度，有助于募集资源；同时，还增加了社会组织培育的公共价值。

第三，在针对基层实施公共服务时，孵化中心与基层政府一道促进了服务供给格局的改革，落实了“三社”联动机制。使参与主体由原来的政府一元主体向“政府+基金会+社工机构及专业社工+志愿者”四位一体的多元主体转化。政府由原来的直接服务执行者角色向资源的整合者、监督者、促动者角色转化，社会组织在政府的引导、监督下参与社区治理。同时，设立种子基金，支持社会组织及其项目落地，给予了社会组织或专业社工机构以生存和发展空间。

第四，孵化中心在日常运营中还注意与市级及以上社会组织服务机构、乡镇街道社会组织服务机构展开互动，搭建起社区社会组织与其他部门的互动交流、合作互动的网络空间，丰富了社区社会组织的“社会资本”，有助于社区社会组织在组织学习、项目设计、资金来源、专业人才等方面获得范围更广的支持。这也符合其县区级社会组织服务机构的功能定位和层级属性。

**第五节 生态社区 激发活力**

——ZY公益小镇[[67]](#footnote-66)

ZY[[68]](#footnote-67)公益小镇依托ZY公益服务中心（以下分别简称“公益小镇”和“服务中心”）建立，位于HZ市SC区彩霞岭5号，于2013年10月正式投入使用。公益小镇属于“街道层面”的社会组织服务机构。旨在联系、协调、整合街道范围各类社区社会组织，以联盟形式服务基层治理创新；以枢纽型、支持性的桥梁、纽带作用为己任，带动和引领相关领域的社会组织参与社会服务，满足社区和居民群众多样化、个性化的服务需求，打造具有影响力的社区社会组织及社区公益服务品牌，促进社区的和谐发展；引入街道乃至HZ市以及国内外较有影响力的枢纽型、支持性和示范引领型的社会组织，以打造集孵化培育、资源整合、能力提升、交流合作、人才建设、信息政策服务、优秀成果展示、公益理念宣传、社会工作研究等“多位一体”的社区社会组织公益服务平台为目标。[[69]](#footnote-68)

**一、该社会组织服务机构的主要业务**

公益小镇占地1500平方米，共4层楼，分别建造为功能独特的功能区域——乐享空间（一楼）、悦动园地（二楼）、梦想T台（三楼）和创意天地（四楼），为社会组织服务提供全方位的物理空间支持。

公益小镇采用“一中心六基地”的运营模式，辅助支持社会组织健康发展、专业成长，“以点带面”发挥其辐射作用。“六基地”分别代表了公益小镇的六项主要的业务活动，如表13所示：

|  |  |
| --- | --- |
| **表13 公益小镇主要业务活动一览表** | |
| **业务领域** | **主要内容** |
| 培育孵化基地 | 公益小镇对初创以及成长期比较薄弱的社区社会组织进行专业的孵化和培育，为它们免费提供办公场所，提供基金支持，共用全套办公设备，有针对性地开展注册咨询、资源链接，整体营销、财务托管等服务。 |
| 能力建设基地 | 公益小镇汇合政府、社会组织实务、学术界、社会创新领域等各界的资源，加强对社会组织负责人、党组织书记、从业人员等提供培训服务，拓宽社会组织发展的全新视野，打造出专职骨干队伍，从而促进社会组织的可持续发展。 |
| 信息资讯基地 | 公益小镇通过网站网页、微博、新闻媒体等社交工具，结合宣传展牌、宣传手册等，向入驻社会组织发布相关政策信息、行业热点信息、政府服务购买信息等。通过宣传弘扬公益文化、志愿者精神等，为社会组织发展创造有益的生态环境。 |
| 公益创投基地 | 公益小镇作为公益创投的载体，基于社区的实际需求，建立创投机制，以项目资助的方式为社区社会组织的公益项目提供创业资助和发展资助。 |
| 成果展示基地 | 公益小镇加强资源整合，不断优化宣传手段，通过各种方式展示入驻社会组织的发展成绩，宣介优秀社会组织案例和典型项目。以此来提升社会组织的社会认知度、认同度，弘扬公益文化。 |
| 社工研究基地 | 公益小镇依托入驻社会组织、专家团队对社工机构的运作模式、发展趋势、内部治理、业务开展、项目设计、项目评估等开展“本土化”研究，以理论研究来切实推动“三社”联动机制的落地。 |
| 资料来源：（1）《SC区ZY街道积极培育发展社会组织显成效》，载《HZ网》，http://hznews.hangzhou.com.cn/xinzheng/quxian/content/2013-12/05/content\_4990608.htm。最后访问时间：2016年9月30日。（2）ZY公益小镇编：《ZY公益小镇宣传册》，2016年9月。 | |

**二、该社会组织服务机构的特色与品牌活动**

公益小镇在服务社会组织方面，形成了三方面的特色：借力第三方机构的专业性，助力社会组织发展；发挥公益小镇的支持性，推动社会组织生根；推进“三社”互动机制的凝聚性，拓展社会组织生存空间。

1.借力第三方机构的专业性，助力社会组织发展

公益小镇引入第三方托管机构“MD公益事业发展中心”（以下简称“MD中心”）来开展具体社会组织服务工作。MD中心是由专业社工组建成立的专业化的社会组织服务机构。致力于社会组织发展研究、社会组织支持技术研发、“三社”联动机制建设、社会组织培育系统规划、公益项目评估、基层治理创新等，在政策咨询、就业培训、信息交流、申报登记等服务方面具有非常丰富的经验；MD中心还利用自身的“公益支持网络”，开设“社会组织与社区发展论坛”，组织社区社会组织开展“头脑风暴会”，实施省际社会组织之间的交流走访、资源对接、相互学习等。第三方机构的专业支持作用，有助于增进社会组织的专业发展、科学发展，实现组织内部治理、服务供给的现代性。

2.发挥公益小镇的支持性，推动社会组织生根

公益小镇的首要业务是支持社会组织发展，为初创期社会组织提供办公场所、基本设备、物业服务、注册辅导、小微项目资助等支持。当然，在选择入驻机构时，以申请者的“公共性”为首要标准。从表14所列社会组织及其基本业务范围不难看出这一点——

|  |  |
| --- | --- |
| **表14 公益小镇入驻社会组织一览表（部分）** | |
| **社会组织名称** | **主要业务范围** |
| WABC无障碍艺途 | WABC主要针对智障及精障人士提供免费的艺术潜能开发课程的民办非营利性公益机构。WABC通过建立社区站点工作室的形式开设艺术潜能开发课程，给喜爱绘画的学员一个展示自己、培养兴趣的机会，也能起到一定的辅助康复功能。同时，通过专题展览、销售衍生品等方式，让大众了解和认可特殊群体的艺术创作力，实现残障人士的社会价值和经济价值的同步提升，并借此来缓和社会对于这个群体的误会和偏见，促进社会的整体和谐与美好发展。 |
| FDL青少年服务中心 | FDL以就近活动为原则，提倡健康的教育理念，让本地社区的孩子们在家门口参与教育和活动，FDL的品牌项目之一就是“公益小芽儿”，主要依托社区和学校开展各种公益活动。 |
| HH社区环境营造服务中心 | HH致力于改善社区景观环境和人文环境，整合人、文、地、产四个方面进行辅助，强化社区的社会服务功能，通过对社区景观环境的营造，为社区居民打造更加宜人舒适的居住生活环境；通过举办各类社区环境营造活动，促进居民互动，帮助居民提高社区认同感，从而提升社区的凝聚力；在社区景观环境营造中，使居民自发把科学技术和科学思想运用到实际生活中去，建立科学健康的新生活，促进和谐社区的发展。 |
| SY社区共融服务中心 | SY致力于整合社区力量，呼吁居民参与，融合不同层次的新旧社群，增强社区凝聚力，它的目标是编织出跨界、跨别、跨代、跨阶层的互识、互信、互助的网络。 |
| ZJ省WL公益服务中心 | WL本着提供诚信服务，接受社会监督、信守职业道德和公平竞争的原则来开展社会慈善公益活动，促进社会和谐。它主要致力于青少年礼仪培训、扶贫帮困、城乡助学和美育、体育教育等。 |
| XYH服务中心 | XYH致力于为社区老人送餐、理发、各类维修、为就业困难人员提供非正式的就业岗位和为老小区提供家政服务，为独居空巢老人免费送餐等，它的前身是SC区XL社区7788民间联合服务社，它的目标是为社区老人构筑温馨、安全、幸福、和谐的幸福港湾。 |
| YY社区互助中心 | YY本着“服务社会、营造社区”的发展理念，通过对社区的二手物品进行回收循环再利用，倡导社区睦邻互帮互助，低碳环保生活的公益，践行社区服务平民化、公益项目生活化、城市社区低碳化、社区资源最大化等本土社区营造的实践与探索。 |
| QM社会工作服务中心 | QM本着“以人为本，坚定亲民理念；助人自助，倡导新民精神”的宗旨，承接政府委托的一些公共服务项目，根据服务对象需求的不同提供多元的优质服务，开展关于老年人、青少年、妇女儿童、残疾人、社区服务等涵盖社会工作实务领域的专业性公益性的服务项目，构建社会工作人才的平台，进行与社会工作相关的培训、宣传交流活动。 |
| 资料来源：（1）《中国社会组织网》，http://www.chinanpo.gov.cn/1921/72637/nextindex.html。最后访问时间：2016年9月30日。（2）ZY公益小镇编：《ZY公益小镇宣传册》，2016年9月。 | |

3.推进“三社”互动机制的凝聚性，拓展社会组织生存空间

作为乡镇（街道）一级的社会组织服务机构，公益小镇十分注重社会组织培育与社区服务供给、与基层治理创新的融合，积极推行“三社一校”（即社区、社会工作者、社会组织和高校）社会工作创新模式：[[70]](#footnote-69)

“通过依托社区平台，以社区社会组织为载体，以社会工作专业人才为支撑，充分联动高校资源，开展对社会组织从业人员的社会工作专业培训，提升个案管理、项目运营、社区发展的实务水平，强化社会工作基础理论、理念价值等方面的能力建设支持与研究工作。”

同时，公益小镇还注重“三社”互动机制的研究，编印《三社联动——ZY街道社区管理创新探索》集锦；搜集、整理“三社”互动经典案例等。无论是“三社”互动机制的具体实施还是理论研究、案例开发，都为社会组织的功能空间拓展起到了积极的推动作用。

**三、点评**

公益小镇的做法，在两个层面上值得肯定：

一方面，以专业的服务推动社会组织的专业发展，以社会组织的专业发展实现社区服务的专业供给。如上述，公益小镇引入第三方机构，提高社会组织服务的专业化水平，以此来推动被服务社会组织自身的专业化水平。不可否认，社会组织的专业化发展，为其提供社区公共服务的专业性、高效化奠定了基础。因为社区服务的专业性、高效化，所以这是一条正确的社会组织发展路径；同时，专业、高效服务的供给，也提升了社会组织在基层社会中的生命力，所以这也是一条可持续的社会组织发展路径。

另一方面，公益小镇的业务活动定位合理。一是将社会组织培育与社区服务结合起来，将社会组织培育与社工机构建设、与社会工作人才队伍建设结合起来，都体现了社会组织发展的公共性；也与社区服务、基层治理的需求结合了起来，有助于社会组织真正地落地。二是针对社会组织开展集孵化培育、资源整合、能力提升、交流合作、人才建设等服务，可以切实服务社会组织的发展。三是通过优秀成果展示、公益理念宣传、经典案例编写等可以推动社会组织的公信力建设、优化其生态环境，有助于拓展社会组织的生存空间。

**第五章 促进社会组织服务机构发展的对策建议**

从18个典型案例来看，尽管具体名称各异，组织属性也存在很多差别，但不能否认的是，“社会组织服务机构”作为一种概念、一种行业性的存在得到了全社会的认可，也取得了毋庸置疑的成绩。综合看来，我国社会组织服务机构的发展成效表现有三方面：一是在国家、省、市、县和街道及社区层面，都有相当数量的社会组织服务机构存在。可以说，在我国已经基本形成层级相对完备的社会组织服务机构体系。二是社会组织服务机构的内部治理和运营能力等也取得了长足发展，并且探索形成了多种类型的、具有本土特色的运作模式，具备了一定程度的“自治”基础。三是社会组织服务机构在行业宣传与公益环境营造、资源募集与资源对接、社会组织孵化与能力建设、行业研究与优秀案例选编等方面开展了切切实实的工作，有力地推动了社会组织的发展。

但同样也有一点毋庸置疑，那就是我国的社会组织服务机构仍然处于发展初期，还存在这样那样的问题。[[71]](#footnote-70)这一章即在案例研究的基础上，分析我国当前社会组织服务机构存在的问题、面临的瓶颈制约，并提出相应的对策建议。

**第一节 我国社会组织服务机构存在的问题**

不同类型、不同层级、处于不同发展阶段的社会组织服务机构面临着不同的具体问题。综合而言，存在如下四大类：

**一、与政府的关系有待重构**

首先，由于我国绝大多数社会组织服务机构都有政府背景，或者由政府组建、投资，并由政府部门自行运作；或者由政府组建、出资，再委托给社会组织运营；或者由民间发起，但主要受政府资助，依赖政府的资助才得以运营。换言之，我国社会组织服务机构在当前处于初步发展时期，自我运营能力相对较弱，对政府的依赖性较强，独立性亟待提高。

其次，由于官方背景所携带的行政化基因，容易导致社会组织服务机构产生官僚作风和科层化取向，以“类政府”的方式运行，在行动效率、资源利用、功能定位和服务理念等方面存在偏差。[[72]](#footnote-71)

再次，各地在社会组织服务机构的认定、评估等方面缺少制度化的规定。使社会组织服务机构与政府之间形成了“非制度化”的关联，而是凭“个人关系”、“私人网络”、“关联交易”、“领袖魅力”、“权威指定”等方式从政府那里获得资源，这种“非制度性依赖”意味着政府与社会组织服务机构之间的关系并不稳定和牢固，缺乏合法性和可持续性，这是不利于社会组织服务机构的可持续发展的。[[73]](#footnote-72)

最后，由于独立性缺乏，社会组织服务机构一味地以政府行动策略为关注点，以寻求政府资源支持为组织行动取向，这对其开放性发展和市场化发展构成了障碍。[[74]](#footnote-73)有学者的论述较为精准：[[75]](#footnote-74)

“虽然现行孵化模式大多采用政府与民间合作形式，但话语权多掌握在政府手中，而且社会组织的孵化多是政府和社会组织的双方运作，缺少企业对公益孵化的关注和支持，有些市场经济的高效模式难以施行。”

总之，目前社会组织服务机构对政府的依赖性较强，自主性不够，政府对其干预也相对过多。[[76]](#footnote-75)这与社会组织服务机构原初的发展动因恰恰相反——社会组织服务机构是为了实现社会组织的“依法自治”，实现“以社管社”，剥离政府部门原有的社会组织服务和培育职能，使政府可以专司社会组织监管、执法，制定并执行与社会组织发展有关的宏观规划、战略管理。但由于关系尚未理顺，造成了“悖论”的出现。[[77]](#footnote-76)只不过，依赖政府的、“政社不分”的不再是一般的操作型社会组织，而是社会组织服务机构。因此，需要重构社会组织服务机构与政府的关系。

**二、自我造血功能有待提升**

“打铁还需自身硬”。社会组织服务机构的基本功能是对操作型社会组织提供支持和服务，这就要求其具备较强的资源基础和能力水平。换言之，社会组织服务机构的功能定位决定了其必须拥有较强的自我造血功能。不过，据本课题组调研的结果来看，社会组织服务机构的自我造血功能不足，也缺乏可持续性。表现在如下几方面：一是社会组织服务机构更多依赖政府部门（尤其是民政部门）的资助。以财政拨款为单一来源的社会组织服务机构较多，面向企业的“劝募”、自我经营筹资等方面案例相对较少。结果导致其缺少可持续运营的资金，向操作型社会组织提供支持和服务的能力也因此而大打折扣。

二是绝大多数社会组织服务机构缺乏专业人才和专职人员（往往以兼职人员和退居二线的民政工作者为主），并且人才流失现象十分严重，使其专业服务技能不足，后备发展力量堪忧。

三是绝大多数社会组织服务机构以场地提供、小额资助、交流学习等为主要业务活动，而在法律、财务、劝募等方面的专业服务能力存在欠缺，为社会组织提供的支持与服务处于初级阶段。

四是社会组织服务机构的集团化水平不够，覆盖面也有待拓展。一方面，社会组织服务机构的规模较小，组织运作能力、专业服务能力因此而相对较低。另一方面，社会组织服务机构可以直接服务的社会组织数量、覆盖范围等也相对较少，与经济社会发展对其角色期待尚有一定距离。“支持型社会组织主要集中在省会城市与发达城市，没能向其他城市成分扩散，现有孵化器数量少、规模小、能力弱，尚未形成覆盖整个城市的孵化体系。”[[78]](#footnote-77)

五是社会组织服务机构的国际化程度不足。一方面，在支持操作型社会组织“走出去”、开展国际交流方面的业务活动较为少见；另一方面，社会组织服务机构与国际性的社会组织服务机构之间的交流、合作也较少。[[79]](#footnote-78)

**三、外部支持环境有待优化**

外部支持环境对于社会组织服务机构的发展至关重要。但就当前而言，环境尚待优化，主要表现在两方面：

一方面，政府服务购买的深度和广度在目前都还有很大拓展空间。换言之，可供社会组织承担的服务购买项目还不足以支撑整个社会组织行业的有效发展，社会组织良性运行的功能空间还较为狭窄，资源基础也较为薄弱。这是整个社会组织行业发展所面临的主要困境，也是社会组织服务机构所面临的窘境之一。

另一方面，企业社会责任水平底下。市场是蕴含公益资源最多的“宝库”，但是这座“宝库”需要通过企业社会责任的激发才能得以挖掘。遗憾的是，当前社会组织服务机构针对市场资源的动机不足、劝募能力也存在欠缺，主要将目光专注在政府部门和公募基金会。这是不合适的。同时，整个社会的公益观念不够，企业履行社会责任的内在驱动力较弱，主动参与公益、支持公益的程度较低。[[80]](#footnote-79)概言之，外部动员欠缺和内部激励不足，共同削弱了企业履行社会责任的基础，导致公益资源总量与实际需要相比存在较大缺口，这是社会组织外部支持生态困境的重要表现。

**四、监督管理机制有待完善**

虽然，很多地方都在探索针对社会组织服务机构的监督管理，也出台了一些管理办法。但在整体上看，目前关于社会组织服务机构的监督管理存在如下五方面问题：一是制度化程度不够，存在“任性”和“随意”现象。如，在调研过程中课题组发现，民政部门在向社会组织服务机构委托项目的制度化程度较低——想委托某机构开展社会组织评估，就直接委托给该机构，不乐意了，就直接将评估权交给其他的机构，缺乏制度化的委托遴选程序和开放性的竞争渠道；在服务购买方面，项目设计与论证程序、定价论证与协商程序、招投标程序、项目实施与评估程序等方面的制度建设也都相对滞后。二是缺乏针对社会组织服务机构的认定标准、程序、方法等。三是针对社会组织服务机构的评估实践较为滞后，缺乏专门的、有效的评估指标体系、评估程序和评估办法等。四是社会组织服务机构的标准化建设尚未起步，缺乏针对社会组织服务机构场地建设的标准、内部治理的标准、服务内容和服务程序的标准等。五是由于资格认定、评估和标准化等方面的缺憾，导致了针对社会组织服务机构的监督存在“抓手”不足、措施不力等问题。

**第二节 推进社会组织服务机构发展的对策**

推进社会组织服务机构的发展，需要从两方面发力，一是政府层面的，一是社会组织服务机构自身层面的。

**一、针对政府的对策**

社会组织服务机构及其功能都具有公共性，且我国社会组织服务机构处于发展的初期阶段，因此政府对其场地建设、运营资金、人才引进、教育培训、宏观环境营造等给予支持是必要的，甚至是必须的。课题组认为，对于社会组织服务机构的发展，相关政府部门应着重从如下几方面着手：

第一，理顺政社关系，提高社会组织服务机构的独立运行能力。政府对社会组织服务机构给予必要的支持，并不等于要“干预”和“包办”社会组织服务机构的运行。首先，政府部门要切实推进职能转变，践行“政社分开”和社会组织“行业自治”理念。这要求政府以制度化、契约化的方式建立与社会组织服务机构之间的合作关系。其次，通过制度化、契约化的合作关系来提升社会组织服务行业的“竞争性”，激发活力，从而提升社会组织服务机构的运营能力。最后，通过制度化、契约化、精准化的合作关系来祛除社会组织服务机构的“类政府”性，促使其高效运营。

第二，营造支持社会组织服务机构的生态环境。包括三方面：一是由民政部门牵头，联合有关政府部门在《慈善法》的框架内，宣传、弘扬公益精神，在全社会形成支持公益、参与公益的积极氛围。尤其是要推动企业社会责任水平的提升，撬动蕴藏在市场中的公益资源，以此来夯实社会组织服务机构的资源基础。

二是要推动除民政部门之外的所有政府部门支持社会组织服务机构，拓宽社会组织服务机构的生存空间，而不再仅仅依赖民政部门、依靠民政资源。

三是将深化政府职能转移与推动社会组织服务机构建设相融合。目前，针对社会组织的政府购买服务的深度和广度不够，根本原因就在于我国政府在公共服务领域仍然秉持“决策——执行”运行理念。即，政府进行公共决策，设计公共行动，然后自我执行（决策者直接执行），或者交由下级执行（层层下压，最后导致社区任务过重，出现“下马拉大车”现象）。在这种“决策——执行”运行模式下，政策执行和项目承担在政府层级链条内部完成，缺少社会组织的功能空间。而政府职能转移在根本上要求政府秉持“决策——项目化和委托——监控与评估”运行理念。即，在公共服务领域，政府根据需求实施公共决策，设计公共行动；然后将决策和行动项目化，并以项目购买的方式委托给社会组织等政府外部的主体；委托后，政府担负监督和评估等职责，确保被委托者诚实高效履约。在这一模式中，社会组织的功能空间被大大拓展，也利于公共行动的高效运行。显而易见，只有以“决策——项目化和委托——监控与评估”模式运行，才属于本质上的政府职能转移，才能为整个社会组织行业的发展提供优良的生态环境。

第三，加强社会组织服务机构的标准化建设。“标准”是社会组织服务机构建设、发展的依据。需在三方面着手：一是社会组织服务机构认定标准。应包括社会服务机构的基本特征、功能定位、职能领域、组织属性、认定程序、认定主体和管理办法等内容。二是社会组织服务机构的建设标准。这一标准需分层级制定，即分别针对省、市、县（市、区）、街道（乡镇）、社区（村）五级来制定社会组织服务机构的建设标准，包括场地、功能、人员、内部制度等内容。三是社会组织服务机构的服务标准。这一标准也需要分层级制定，内容包括服务的具体内容、提供主体、供给程序、质量（水平）、资金筹措及其使用、评估等。

第四，加强社会组织服务机构的评估管理。政社关系的理顺、社会组织服务机构的管理都需要以评估作为抓手和依据。目前，关于各类社会组织的评估标准、评估办法、评估程序等已基本健全，但是缺少针对“社会组织服务机构”的评估。因此，需要做到如下三方面：一是需要专门设计针对不同层级的社会组织服务机构的评估指标体系、评估实施办法等。

二是需要建立多元的、制度化的监管体系。在加强社会组织服务机构标准化建设、评估实践的基础上，需要分级出台针对社会服务服务机构的综合性管理办法；在监管体系上，要包含政府部门、第三方机构和被服务者（即社会组织）等；在监管手段上，包括专项报告制度、自律制度、审计制度、信息披露制度、评估制度和征信记录制度等。

三是还需要推动《社会组织服务机构行为准则》的出台，规范其日常行为。该《行为准则》应包含的内容应该有：社会组织服务机构的行为依据——知晓并遵守相关法律法规，遵守组织章程等；社会组织服务机构的行为指向——公共性、社会公益、回应社会需求、解决公共问题等；社会组织服务机构的行为要求——追求效率、效益，遵循捐赠者意愿，尊重受助者权益，廉洁，等。

第五，社会组织服务机构培育的课程体系建设。目前，针对操作型社会组织而开发的培育课程体系建设已取得了积极进展。但是，尚缺乏针对社会组织服务机构的课程体系。因此，相关政府部门应组织专家力量，既结合国际化、现代性社会组织服务机构的理论，又体现社会组织服务机构的本土实践，开发课程体系，编写系列教材。同时，还有必要搜集整理本土社会组织服务机构的典型案例，促进社会组织服务机构之间的相互学习和经验借鉴。

第六，加强社会组织服务机构的教育培训。在研发课程体系、系列教材和典型案例的基础上，利用“福彩基金”、财政专项资金等实施针对社会组织服务机构的教育培训，在整体上提升社会组织服务机构的自我运营能力、服务能力。通过社会组织服务机构能力的建设与提升，来进一步推动社会组织的发展，实现滚雪球式的“乘数效应”。民政部门可以利用全国性的社会组织教育培训基地、社会工作人才培训基地等来具体实施针对社会组织服务机构的教育培训。

第七，举办社会组织服务机构“展会”。借鉴市场领域的“进出口商品广州交易会”和公益慈善领域的“中国·深圳公益项目交流展示会”，举办每年一届的社会组织服务机构展会，举行“社会组织服务机构创新奖”评选活动，在展会上予以集中表彰和展示；借“展会”之机，举办多层次的论坛，推动社会组织服务机构之间的相互交流、相互学习，等。

第八，助推社会组织服务机构“走出去”，实现国际化发展。社会组织是国家“开放发展”、实施“走出去”战略的主体要素之一，相关部门可以通过项目补贴（配套）、牵线搭桥等方式推动社会组织服务机构“走出去”，实现国内国外的交流与学习，提升其支持操作型社会组织的国际化发展。[[81]](#footnote-80)

**二、针对社会组织服务机构的对策**

政府的所有支持措施都属于环境范畴的，是“外因”。而社会组织服务机构所面临的困境在根本上是需要其自己逐步地“走出来”，这就要从其“内因”着手，实现其自身的全面发展。

第一，集团化发展。目前我国的社会组织服务机构普遍存在规模小、能力弱的问题。因此，社会组织服务机构的发展方向应该是集团化、规模化，就像EP公益一样，形成“一总多部”的品牌构架，以“注册独立、品牌共享、资源整合、业务互补”为特征的联合舰队型管理格局来提升自己的竞争力、影响力和服务能力。集团化发展的道路有三种：（1）可以类似于EP公益，通过总部的自我孵化，打造类似于“分公司”、“子公司”和“事业部”、“项目部”的独立社会组织服务机构，推动自身的规模化发展；（2）可以类似于NX青年社会创新发展中心、YJ区XNHK社会组织联合会的发展路径，通过“联盟”的方式，推动社会组织服务机构的协同化发展；（3）可以类似GD社会组织总会那样，在组织内部建立专项的分支机构，扩大自身的专项服务覆盖面，推动社会组织服务机构的集群化发展。

第二，专门化发展。集团化发展的目的在于实现社会组织服务机构的社会竞争力和行业影响力，专门化发展的目的则在于实现社会组织服务机构服务业务的专业化、精细化。具体而言，当前我国社会组织服务机构的“综合性”较强，大家也基本上都在走“综合化”服务的道路。这在社会组织服务机构的发展初期是合理的，在未来也需要坚持。但是，随着发展，社会组织服务机构应该朝向专门化趋势发展，这是与“综合化”服务模式同等重要的另一种模式。具体而言，专门化发展指的是专门围绕社会组织的财务会计、或资金募集、或项目管理、或法律事务、或品牌建设、或战略规划等而成立的社会组织服务机构。它们以社会组织运行过程中的某一领域、某一事项为服务指向，以“精细化”的服务助推社会组织的进步。

第三，职业化、专职化发展。人才是事业发展的基础，职业化、专职化的人才是社会组织服务机构行业发展的前提和“第一资源”。目前，社会组织服务机构存在人才匮乏的困境，相当一部分工作人员是由政府部门人员兼任，或由退休人员、待退休（退居二线）人员担任，或由志愿者组成，或由高校、科研院所相关研究人员构成，职业化、专职化水平较低。这严重阻碍了社会组织服务机构的发展。针对这一问题，一方面需要社会组织服务机构吸纳更多的从事社会组织管理、社会工作、管理营销、财务管理等方面的专业人才，从事专门的管理和运作。另一方面，需要对现有的工作人员进行不间断地专业化培训。

当然，推动社会组织服务机构的职业化发展，还需要政府部门的大力推进。如，改革人事制度，消除社会组织服务机构工作人员在职称评定、社会保障等方面的制约；切实推动政社分开，杜绝不必要的人事干预；依法对社会组织服务机构提供人才补贴和支持（比如以政府购买的方式，支持社会组织服务机构聘用专职人员；对社会组织服务机构的人才培训提供补贴）等。

第四，国际化发展。社会组织服务机构的发展需要依据“本土”经验，走本土化道路。但是，国外社会组织服务机构起步较早，在运营模式、服务方式、业务领域和内部管理等方面具有某些先进性，有很多可借鉴的地方。因此，社会组织服务机构应该积极探索国际交流合作，相互学习。[[82]](#footnote-81)这一点尤其需要省级及以上的社会组织服务机构的重视。

第五，市场化发展。受当下的社会组织管理体制的影响，我国社会组织服务机构基本上呈“垄断性”的发展态势，在特定的行业领域、城市、县区都具有“单一性”。未来发展趋势应该是适度竞争，市场化发展。大致有三种路径：

路径一，类似SH市JA区的“1+5+X”社会组织管理模式。“1”是指一个区级社会组织联合会，“5”是指五个社区街道联合会，“1+5”是依据地域而设置的。“X”则是依据行业和领域而设置的，指在教育、文化、卫计和人社等多个领域成立社会组织联合会。简言之，“1+5+X”模式就是融合了地域和领域的既各司其职，又适度竞争性的发展路径。“路径一”还有一个突出特点，那就是社会组织服务机构不再将“民政部门”作为唯一的依赖主体和资源动员者，而是面向教育、文化、卫计和人社等多个政府部门，整合多重资源。

路径二，类似于ZJG市公益组织培育中心的“双重主体”模式。即，在运行过程中，ZJG市社会工作者协会和ZJGMDGY事业发展中心两个独立的法人分别承担不同的服务业务，在既相互配合又各司其职的过程中，削弱了“垄断性”。

路径三，大致类似与CS市社会组织孵化基地，通过服务购买和委托的方式托管给CSRY公益组织发展与研究中心具体运营。这一模式在目前的应用范围最广。但是，不容否认的是，关于托管的程序、标准、评估与监管等制度化水平较低；同时，社会组织服务机构的多元化发展程度不够，在特定区域或领域内缺乏多元竞争主体，往往仅有一个在业务主管部门主导下成立的机构，这种情形导致了“随意托管”、“定向委托”、竞争不充分、“无限期托管”等问题，未形成适度竞争的态势，产生了社会组织服务机构的运行效率不高、服务质量较低、“类政府”化严重等问题。因此，实现制度化、透明化的托管是实现适度竞争和市场化发展的关键。

第六，差异化发展。我国的社会组织服务机构与社会组织的分级管理模式相对应，存在国家、省、市、县、乡、社区等六个层级。从目前来看，各级机构存在较强的同构性，业务活动的同质性也很强，不同层级的社会组织服务机构差别不大。这虽然有利于实现高层级机构对低层级机构的示范、带动和引领作用，但却不符合各层级社会组织的发展需要——大体而言，省级及以上的社会组织在资源、能力方面的需求较少，而更多面临组织转型、政策环境优化的需求；市级及以下，既需要提高社会组织的数量，又需要提高社会组织的质量，诸如资源动员能力、内部治理能力、组织运营能力、品牌建设能力等。换言之，省级及以上的社会组织服务机构更应该担负政策空间营造与拓展、组织转型规划、行业引领、公益策展与出版等责任，承担“空间再造”功能；市级及以下的社会组织服务机构更多提供一些具体的服务，诸如项目委托、注册指导、场地供给、组织宣介、能力培训、评估指导、资源对接和交流学习等，承担“服务供给”功能。这是社会组织服务机构差异化发展的基本趋势和要求。

第七，科学化发展。按照服务功能、规范功能和空间功能的定位需求，从资源整合机制、服务支持机制和内部治理机制三个维度推动社会组织服务机构的内部运营机制建设，从环境适应能力、组织运作能力和专业服务能力三个层面推动社会组织服务机构运营能力建设。将社会组织机构打造成为“科学运营者”。

第八，加强党建能力与服务探索。社会组织党建是事关社会组织可持续发展的核心要素之一。由于当前操作型社会组织的规模较小、政治意识淡薄等，党建工作推动乏力。社会组织服务机构应在社会组织党建服务方面做出积极探索，诸如：搭建党建平台、创新党建模式、发展党建手段、丰富党建内容等。

1. [英]乔纳森·霍普金：《比较方法》，载[英]大卫·马什等编：《政治科学的理论与方法》，景跃进等译，北京：中国人民大学出版社，2012年版，第229页。 [↑](#footnote-ref-0)
2. [美]罗伯特·K.殷：《案例研究方法的应用》，周海涛等译，重庆：重庆大学出版社，2014年版，第6页。 [↑](#footnote-ref-1)
3. [美]罗伯特·K.殷：《案例研究方法的应用》，周海涛等译，重庆：重庆大学出版社，2014年版，第5页。 [↑](#footnote-ref-2)
4. Neuman,W.L., Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. Boston：Allyn and Bacon,2003.pp.451-452. [↑](#footnote-ref-3)
5. 张宝成：《民族认同与国家认同》，北京：人民出版社2012年版，第28页。 [↑](#footnote-ref-4)
6. [英]乔纳森·霍普金：《比较方法》，载[英]大卫·马什等编：《政治科学的理论与方法》，景跃进等译，北京：中国人民大学出版社，2012年版，第229页。 [↑](#footnote-ref-5)
7. 在访谈时经过被访者同意后，对这些内容通过拍照的方式带回。 [↑](#footnote-ref-6)
8. 本案例由安建增、孔卫拿整理。

   案例来源：[1]课题组：《MZB民间组织服务中心访谈记录》，访谈日期：2016年5月16日；[2]MZB民间组织服务中心官网：http://mjzx.mca.gov.cn/，最后访问日期：2016年9月17日；[3]中国社会组织网：http://www.chinanpo.gov.cn/index.html，最后访问日期：2016年9月17日；[4]高一村：《全国社会组织服务机构建设开启“破冰”之旅》，载《中国社会组织》2015年第1期。 [↑](#footnote-ref-7)
9. 需要指出：社会组织等级评估工作的推进、标准体系的设定、评估流程的探索以及对各级社会组织评估的指导，是服务中心成立以来所做的开创新工作，对全国社会组织的管理和服务起到了至关重要的引领作用。下一部分还会详细介绍这一内容。 [↑](#footnote-ref-8)
10. 高一村：《全国社会组织服务机构建设开启“破冰”之旅》，载《中国社会组织》2015年第1期。 [↑](#footnote-ref-9)
11. 本案例由叶晓玉整理。

    案例来源：GD省社会组织总会官网：http://www.gdngo.org.cn/index.asp，最后访问时间：2016年9月21日。 [↑](#footnote-ref-10)
12. 参见祝建兵：《支持型社会组织在社会治理中的角色定位》，载《中共福建省委党校学报》2016年第2期；《GD省社会组织总会章程》，2014年7月。 [↑](#footnote-ref-11)
13. 周秀平等：《以社管社——创新社会组织管理制度》，载《中国非营利评论》2011年第7期。 [↑](#footnote-ref-12)
14. 本案例由孔卫拿、张倩整理。

    案例来源：天津市社团管理局：《天津社会组织网》，http://tjstj.gov.cn/，最后访问时间：2016年9月23日。 [↑](#footnote-ref-13)
15. 这一部分参见民政部政策法规司：《突出“公益慈善与社会治理”主题第二届“TJ公益行”成功举办》，http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/dfxx/201607/20160700001031.shtml，最后访问日期：2016年9月23日。 [↑](#footnote-ref-14)
16. 本案例由李敏整理。

    案例来源：[1]百度百科：《NX青年社会创新发展中心》，http://baike.baidu.com/，最后访问时间：2016年9月25日；[2]爱微帮：《NX青年社会创新发展中心》，http://mp.aiweibang.com/m/u/117588/a，最后访问时间：2016年9月25日；[3]新浪微博：《NX青年社会创新发展中心》，http://weibo.com/nxsocialinnovation，最后访问时间：2016年9月25日；[4]NX青年社会创新发展中心：《NX青年社会创新发展中心章程》，2012年10月。 [↑](#footnote-ref-15)
17. 本案例由张成瑶整理。

    案例来源：课题组：《JX省社会组织孵化基地访谈记录》，访问时间：2016年5月26日；JX社会组织网，http://www.jxmjzz.cn/，最后访问时间：2016年9月30日；“JX省青年社会组织服务中心”微信公众号：“青亲伙伴”，最后访问时间：2016年9月30日。 [↑](#footnote-ref-16)
18. 本案例由俞婷婷整理。

    案例开源：[1]课题组：《EP公益组织发展中心访谈记录》，访谈时间：2016年5月12日；[2]课题组：《NJEP访谈记录》，访谈时间：2016年5月11日；[3]EP公益组织发展中心官网：http://www.npi.org.cn/，最后访问日期：2016年9月26日；[4]EP非营利组织发展中心官网：http://test.npi.org.cn/，最后访问日期：2016年9月26日； [5]赵照：《支持性社会组织与都市治理——EP公益组织发展中心个案研究》，浙江大学学位论文，2011年，第10-18页；[6]刘晨：《社会企业孵化研究——EP公益组织孵化器为例》，长春工业大学学位论文，2013年，第13-29页；[7]焦兴旭等：《自我革新——EP公益组织孵化器升级综述》，载杨团主编：《中国慈善事业发展报告（2013）》，北京：社会科学文献出版社，2013年版，第138-155页。 [↑](#footnote-ref-17)
19. PD新区属SH市。 [↑](#footnote-ref-18)
20. EP公益组织发展中心：《机构概况》，http://www.npi.org.cn/aboutnpi.aspx?id=27。最后访问日期：2016年9月26日。 [↑](#footnote-ref-19)
21. EP非营利组织发展中心官网：《公益咨询事业群》，http://test.npi.org.cn/services/2016/07/42.html。最后访问时间：2016年9月26日。 [↑](#footnote-ref-20)
22. EP非营利组织发展中心官网：《社会创业事业群》，http://test.npi.org.cn/services/2016/07/42.html。最后访问时间：2016年9月26日。 [↑](#footnote-ref-21)
23. 丁惠平、吕方：《社会组织培育模式的分类与比较——以三种类型的支持型社会组织为例》，载廖鸿主编：《2016年中国社会组织理论研究文集》，北京：中国社会出版社，2016年版，第255-257页。 [↑](#footnote-ref-22)
24. [美]莱斯特·萨拉蒙：《公共服务中的伙伴：现代福利国家中政府与非营利组织的关系》，田凯译，北京：商务印书馆，2008年版，第153页。 [↑](#footnote-ref-23)
25. SH公益事业发展基金会亦是具有独立法人资格的社会组织。它由EP公益发起成立。基金会的成立也体现了EP公益支持社会组织发展、培育社会组织成长的功能。 [↑](#footnote-ref-24)
26. 本案例由安建增、李敏整理。

    案例来源：[1]唐璐：《政府与支持型社会组织关系研究一一以CD公益组织服务园为例》，西南财经大学学位论文，2014年，第16-25页；[2]陈桃：《社会组织的孵化模式——基于CD公益组织服务园的经验》，孵化器学习网络微信群分享，2016年6月13日；[3]CD公益组织服务园官网：http://www.cspcd.com/，最后访问日期：2016年9月16日。 [↑](#footnote-ref-25)
27. 本案例由戴莹整理。

    案例来源：[1]WF市社会组织培育中心编：《WF市社会组织培育中心宣传册》，2016年8月16日；[2]“WF市XL社会组织”微信号，最后访问时间：2016年9月29日。 [↑](#footnote-ref-26)
28. WF市属SD省。 [↑](#footnote-ref-27)
29. 亦为具有独立法人资格的民办非企业单位。 [↑](#footnote-ref-28)
30. 本案例由袁玉琴、叶晓玉整理。

    案例来源：课题组：《WH市社会组织培育发展服务中心访谈记录》，访谈时间：2016年9月28日。 [↑](#footnote-ref-29)
31. WH市属AH省。 [↑](#footnote-ref-30)
32. 课题组：《AH省WH市社会组织培育发展服务中心访谈记录》，访谈时间：2016年9月28日。 [↑](#footnote-ref-31)
33. 案例由戴莹整理。

    案例来源：[1]东湖社区：http://bbs.cnhubei.com/thread-3950641-1-1.html，最后访问时间：2016年9月30日；[2]中国发展简报：http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/org4342/，最后访问时间：2016年9月30日；[3]WH循环经济网：http://www.whxhjj.com/news/2454.html，最后访问日期：2016年9月30日；[4]网易财经：http://money.163.com/16/0318/15/BIETC2H100253B0H.html，最后访问日期：2016年9月30日。 [↑](#footnote-ref-32)
34. 该社会组织服务机构在其他方面也有一些特色活动，但是其最具特色和开创性的活动便是“XL咖啡馆”，这体现了它的经营理念。因此，这里仅对这一业务活动进行介绍。 [↑](#footnote-ref-33)
35. 本案例由安建增、叶晓玉整理。

    案例来源：[1]课题组：《CS市社会组织孵化基地访谈记录》，访谈时间：2016年5月26日；[2]CSRY公益组织发展与研究中心 官网：http://www.changsharenyu.com/default.aspx，最后访问时间：2016年9月19日；[3]CS市社会组织孵化基地编：《CS市社会组织孵化基地宣传册》，2016年4月；[4]CSRY公益组织发展与研究中心编：《CSRY公益组织发展与研究中心宣传册》，2016年4月。 [↑](#footnote-ref-34)
36. CSRY的发起者和主任STE是社会工作和社会组织业界专家，为CS民政职业技术学院社会工作学院院长、教授，香港理工大学社会工作硕士，首批全国民政行业领军人才，民政部社会工作职业专家委员会专家，中国社会工作十大人物，HN省社会工作协会秘书长，CS市社会工作协会会长。 [↑](#footnote-ref-35)
37. 壳外孵化的申请条件是：（1）从事公益慈善类活动的专业组织（无论是否注册登记）；（2）组织发展处于初创期或成长期，不接受成熟期社会组织的申请；（3）有具体实施的公益项目；（4）在组织或团队能力提升方面有针对性的迫切需求，如项目管理能力、筹资能力、公益品牌建构、理事会治理、公益项目社区落地等；（5）以组织为单位作为陪伴对象。 [↑](#footnote-ref-36)
38. 参见CS市社会组织孵化基地编：《CS市社会组织孵化基地第四期孵化组织宣传手册》，2016年4月。 [↑](#footnote-ref-37)
39. 本案例由叶晓玉整理。

    案例来源：[1]课题组：《JA区社会组织联合会访谈记录》，访谈时间：2016年5月12日；[2]JA区社会组织联合会官网：http://www.ngof.org.cn/，最后访问日期：2016年9月30日；[3]张大明：《JA区“枢纽型”社会组织管理模式的运作及思考》，载《观察与思考》2012年第2期；[4]顾维民：《“枢纽型”社会组织参与社会管理的实践探索与发展思考——以SH市JA区社会组织联合会为例》，载《统战调查研究》2012年第6期；[5]张大明：《“枢纽型”社会组织参与社会管理的思考》，载《社会组织培育和发展》2012年第9期；[6]葛稘：《优化社会组织管理的实证研究——以JA区“1+5+X”管理模式为例》，复旦大学学位论文，2012年，第17-19页；[7]陈家俊等：《社会转型背景下枢纽型社会组织功能定位研究——以SH市JA区社会组织联合会为例》，载《中共杭州市委党校学报》2014年第1期；[8]陈宝莲：《SH市JA区：人才培育是社会组织发展前提》，载《中国社会组织》2014年17期；[9]曾永和：《培育综合性社会组织 促进社会组织管理创新——SH市推进社会组织枢纽式管理的调查与思考》，载《青年论坛》2011年第8期。 [↑](#footnote-ref-38)
40. 参见JA区社会组织联合会：《章程》，2013年6月。 [↑](#footnote-ref-39)
41. JA区属SH市。 [↑](#footnote-ref-40)
42. 即JA区。 [↑](#footnote-ref-41)
43. 参见JA区社会组织联合会：《章程》，2013年6月。 [↑](#footnote-ref-42)
44. 本案例由叶晓玉整理。

    案例来源：[1]课题组：《NC市社会组织孵化中心访谈记录》，访谈日期：2016年5月26日；[2]潘志刚：《组织孵化器的运营管理——NC市社会组织孵化中心》，孵化器学习网络微信群分享，2016年6月15日。 [↑](#footnote-ref-43)
45. 本案例由何阁整理。

    案例来源：课题组：《ZJG市公益组织培育中心访谈记录》，访谈日期：2016年9月13日。 [↑](#footnote-ref-44)
46. ZJG市为县级市，属JS省SZ市管辖。 [↑](#footnote-ref-45)
47. 《我市成立公益组织培育中心》，载《ZJG日报》2011-3-29。 [↑](#footnote-ref-46)
48. 申请条件参见2014年度ZJG市公益组织培育中心：《培育公益性社会组织招募公告》。 [↑](#footnote-ref-47)
49. 肖娜：《政府扶持下的公益性社会组织孵化器研究——以ZJG市公益组织培育中心为例》，苏州大学学位论文，2015年，第23-24页。 [↑](#footnote-ref-48)
50. 参见肖娜：《政府扶持下的公益性社会组织孵化器研究——以ZJG市公益组织培育中心为例》，苏州大学学位论文，2015年，第25页。 [↑](#footnote-ref-49)
51. 课题组：《ZJG市公益组织培育中心访谈》，访谈时间：2016年9月13日。 [↑](#footnote-ref-50)
52. 课题组：《ZJG市公益组织培育中心访谈》，访谈时间：2016年9月13日。 [↑](#footnote-ref-51)
53. 叶南客等：《我国“三社联动”的模式选择与策略研究》，载《南京社会科学》2010年第12期。 [↑](#footnote-ref-52)
54. 根据对GCMD负责人访谈资料整理。 [↑](#footnote-ref-53)
55. 本案例由何阁整理。

    案例来源：[1]课题组：《KS市公益创新中心访谈记录》，访谈时间：2016年9月12日；[2]KS社会组织网：http://www.ksngo.com/，最后访问时间：2016年9月29日；[3]“KS市公益创新中心微”信公众号，最后访问时间：2016年9月29日。 [↑](#footnote-ref-54)
56. KS市是县级市，属JS省SZ市。 [↑](#footnote-ref-55)
57. 参见：“KS市公益创新中心”微信公众号。 [↑](#footnote-ref-56)
58. KS社会组织网：http://www.ksngo.com/，最后访问时间：2016年9月29日。 [↑](#footnote-ref-57)
59. KS社会组织网：http://www.ksngo.com/。最后访问时间：2016年9月29日。 [↑](#footnote-ref-58)
60. 课题组：《KS市公益创新中心访谈记录》，访谈时间：2016年9月12日。 [↑](#footnote-ref-59)
61. 参见：“KS市公益创新中心”微信公众号。 [↑](#footnote-ref-60)
62. 课题组：《KS市公益创新中心访谈记录》，访谈时间：2016年9月12日。 [↑](#footnote-ref-61)
63. 本案例由安建增、李敏整理。

    案例来源：[1]课题组：《YJ区XNHK社会组织联合会访谈》，访谈时间：2016年9月19日；[2]XNHK公益传播网：http://www.yjxnhk.com/，最后访问时间：2016年9月21日；[3]AH省WH市YJ区民政局编：《WH市YJ区拓展社会救助服务内涵案例精编》，内部资料，2014年5月。 [↑](#footnote-ref-62)
64. YJ区属AH省WH市。 [↑](#footnote-ref-63)
65. 本案例由林芳卉整理。

    案例来源：[1]课题组：《YHT区社会组织孵化中心访谈记录》，访谈时间：2016年5月15日；[2]余清：《NJ市YHT区：努力打造中国“社会组织创新特区”》，载《中国社会组织》2014年第12期；[3]NJEP恩派非盈利组织发展中心官方微博：http://blog.sina.com.cn/npinj，最后访问时间：2016年9月25日；[4]YHT区民政局：《孵化中心》，http://www.njyhmz.gov.cn/3686/list.htm，最后访问时间：2016年9月25日。 [↑](#footnote-ref-64)
66. YHT区属JS省NJ市。 [↑](#footnote-ref-65)
67. 本案例由闫妍整理。

    案例来源：[1]课题组：《ZY公益小镇访谈记录》，访谈日期：2016年9月13日；[2]ZY公益小镇编：《ZY公益小镇宣传册》，2016年9月。 [↑](#footnote-ref-66)
68. ZY街道属ZJ省HZ市SC区。 [↑](#footnote-ref-67)
69. ZY公益小镇编：《ZY公益小镇宣传册》，2016年9月。 [↑](#footnote-ref-68)
70. 《SC区ZY街道积极培育发展社会组织显成效》，载《杭州网》，http://hznews.hangzhou.com.cn/xinzheng/quxian/content/2013-12/05/content\_4990608.htm。最后访问时间：2016年9月30日。 [↑](#footnote-ref-69)
71. 需说明，在第六章列举的18个社会组织服务机构案例中，课题组并没有阐述它们存在的问题和面临的困境，而更多强调它们所取得的成绩。因此，这里对存在问题进行梳理和概括，以更好地提出有针对性的对策建议。 [↑](#footnote-ref-70)
72. 丁惠平等：《社会组织培育模式的分类与比较——以三种类型的支持型社会组织为例》，载廖鸿主编：《2016年中国社会组织理论研究文集》，北京：中国社会出版社，2016年版，第265页。 [↑](#footnote-ref-71)
73. 葛亮等：《非制度性依赖：中国支持型社会组织与政府关系探索》，载《学习与实践》2012年第12期。 [↑](#footnote-ref-72)
74. 唐文玉等：《去政治的自主性：民办社会组织的生存策略——以恩派（NPI）公益组织发展中心为例》，载《浙江社会科学》2011年第10期。 [↑](#footnote-ref-73)
75. 丁惠平等：《社会组织培育模式的分类与比较——以三种类型的支持型社会组织为例》，载廖鸿主编：《2016年中国社会组织理论研究文集》，北京：中国社会出版社，2016年版，第265页。 [↑](#footnote-ref-74)
76. 在调研中，课题组曾发现这样的实例：社会组织服务机构如何在机构内部布展、机构的宣传词撰写、宣传册制作、入驻机构的选择等都受到政府部门的直接干预；民管部门的负责人直接兼任社会组织服务机构的负责人，等。 [↑](#footnote-ref-75)
77. 在调研中，课题组曾多次遇到这样的情况：由于地市、县区民间组织管理部门的专职工作人员较少（有的甚至只有1个专职人员），所以他们直接放弃建设社会组织服务机构的想法。因为，在他们看来，建设了社会组织服务机构，就意味着给自己增加了一项新的工作——要管理和运营社会组织服务机构。实际上，在本质上，正是由于专职工作人员较少，所以才更需要建设社会组织服务机构。只不过，他们秉持直接运营、较多干预的理念，所以认为建设社会组织服务机构是一种工作负担。这种情形的出现，根本原因就在于政府部门与社会组织服务机构之间的关系定位不合理，有待理顺。 [↑](#footnote-ref-76)
78. 丁惠平等：《社会组织培育模式的分类与比较——以三种类型的支持型社会组织为例》，载廖鸿主编：《2016年中国社会组织理论研究文集》，北京：中国社会出版社，2016年版，第266页。 [↑](#footnote-ref-77)
79. 黄浩明：《社会组织走出去——国际化发展战略与路经研究》，北京：对外经济贸易大学出版社，2015年版，第5页；王名等：《民间组织通论》，北京：时事出版社，2014年版，第317页；邓国胜：《中国民间组织国际化的战略与路径》，北京：中国社会科学文献出版社，2013年版，第3-8页；贾西津：《NGO国际视野与中国发展》，载《当代世界》2016年第6期。 [↑](#footnote-ref-78)
80. 这可能与我国社会组织的社会认知度、认同度地有关，也与社会组织的品牌建设、公信力建设相对滞后有关。 [↑](#footnote-ref-79)
81. 黄浩明：《社会组织走出去——国际化发展战略与路经研究》，北京：对外经济贸易大学出版社，2015年版，第18页、130页；贾西津：《NGO国际视野与中国发展》，载《当代世界》2016年第6期。 [↑](#footnote-ref-80)
82. 黄浩明等：《美国非营利组织国际化发展现状与趋势》，载《中国行政管理》2014年第3期。 [↑](#footnote-ref-81)