

中国NGO第一本书

中国NGO的生存、发展与拼搏之路

中国妇女 NGO 成长进行时

主 编：高小贤 谢丽华

副主编：韩 春



中国第一代NGO 扮演了拓荒者的角色

她们用梦想

女NGO之路



金城出版社
GOLD WALL PRESS

中国NGO第一本书

中国NGO的过去、现在和未来

中国妇女

NGO

成长进行时

王 燕 王 燕 王 燕

王 燕 王 燕



中国第一本NGO 中国第一本NGO

中国第一本

中国第一本



中国第一本

D442.2

中国 (11) 中国图书馆

1

中国

中国图书馆

中国NGO第一本书

中国NGO的生存、发展与拼搏之路

中国妇女 NGO 成长进行时

主 编：高小贤 谢丽华

副主编：韩 春



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

中国妇女 NGO 成长进行时/高小贤, 谢丽华主编. —北京: 金城出版社, 2009. 3

ISBN 978-7-80084-906-0

I. 中… II. ①高…②谢… III. 妇女组织—研究—中国 IV. D442.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 029093 号

中国妇女 NGO 成长进行时

编 著 高小贤 谢丽华

责任编辑 李 健

开 本 710 × 1000 毫米 1/16

印 张 15.75

字 数 250 千字

版 次 2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

印 刷 三河市鑫利来印装有限公司

书 号 ISBN 978-7-80084-906-0

定 价 30.00 元

出版发行 金城出版社 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编: 100013

发行部 (010) 84254364

编辑部 (010) 64210080

总编室 (010) 64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501

Preface

中国最具代表性的六家妇女 NGO 组织，她们先后成立于 20 世纪 80 年代及 90 年代第四次世界妇女大会前后。她们的发起者都是一些站在时代前列的知识女性，出自于对新时期中国妇女命运的关怀，带头创建了第一代妇女 NGO。

NGO 的破土而出，不仅是社会上多了一种非政府性质的民间组织，更重要的是作为一个人，主体意识被唤醒后，要求在社会参与中发展自己的强烈愿望与行动，是实现自我的一种表现。她们要求受到社会的尊重、推动社会的发展。在这个过程中，个体不断地完善自我、挖掘出自己的潜能，成为社会的主体力量。因此，可以说民间组织 NGO 的诞生是改革开放的产物，是以人为本的体现。

NGO 与其他组织一样，要经历初创期、成长期，然后才能走上成熟期。如果组织不能顺利地从初创期过渡到成长期，它就会走向衰退，甚至灭亡。而成长期的重要标志是实现组织的规模化和制度化，这就要求组织的领导人是好的管理者，她们只有时时调整自己，完成角色转换，才能将组织带上新的阶段，否则，创业时期的英雄就完全有可能成为自己组织的掘墓人。

六家 NGO 组织为了更好地交流、学习和发展，在 2004 年开展了“中国妇女 NGO 能力建设”项目，聘请了国内外专家授课。六家组织在如饥似渴地学习、吸收各个方面的经验的同时，也总结出一些弥足珍贵的本土经验，并建立起交流、合作、相互支持的平台。这种能力建设模式大大促进了创始人个人与组织的成长。

NGO 的多元性与差异性决定了学习借鉴的多样性与复杂性。六家组织不强求一律，不照本宣科，从实际出发，做到为我所用。无论是建立理事会，还是不建或缓建，都是根据自己组织的需要来定，实现了将国

外经验加以本土化的过程。三年中，大家主要交流了六个方面的内容：组织建设、机构文化、人力资源、筹款动员、财务制度、项目管理等。在 2007 年 5 月的“中国妇女 NGO 能力建设经验交流会”上，各家组织都拿出了自己最具特色的一些经验作了介绍。

透过一个个具体的经验介绍，使大家觉得有必要站在一个更高的角度上，对从创业期向成长期过渡的历程中，最具本土特色的经验做进一步的梳理、概括和推广。因为中国的 NGO 组织刚刚开始，要想发展壮大，除了总结、反省，更需要用理性和智慧去不断开拓，这就是走中国自己的特色之路！

为此，我们把六家 NGO 组织的成长经历及这些年在跌打滚爬中总结出来的一些经验在这里作了一个概括性总结，并结集出版，这是六家 NGO 组织成长中的一个驿站，也是记录中国 NGO 成长脚印的第一本书。

全书共分六辑，每辑介绍一个 NGO 组织，按组织成立的时间顺序排列（最先成立的组织往后排），各具特色，文字通俗易懂。相信不管多少年过去，这本书都会像一面镜子，便于更多的人来了解中国妇女 NGO 的生存、发展与拼搏之路，也为 NGO 的后来者提供借鉴、帮助和传承，更有利于六家组织回过头来反思和修整自己，成为鞭策自己继往开来、迈向更高目标的又一个新起点。

相信中国 NGO 的明天会更加美好！

王行娟

目录

第一辑	河南社区教育研究中心	(1)
	我们：一支非正规的“游击队”	(2)
	培育“草根组织”的策略	(15)
	借“民众戏剧”推进性别教育	(31)
第二辑	西双版纳州妇女儿童心理法律咨询服务中心	(43)
	激情创造、理性思考、历练超越	(44)
	合作呈现力量	(57)
	儿童参与——后续人力资源储备库	(64)
	人力资源管理	(73)
	程序带动结果公正	(78)
第三辑	北京大学法学院妇女法律研究与服务中心	(83)
	以情护法为弱者	(84)
	人力资源管理战略	(93)
	确保项目受益人得到最大受益	(108)
	领导者的战略眼光与战略规划	(114)
	财务管理制度	(120)
第四辑	北京农家女文化发展中心	(123)
	让种子精神孕育无限春光	(124)
	从社会关注到关注社会	(139)
	筹款中的品牌效应	(145)
	“冷门”项目爆发热点问题	(153)
	三次募捐活动的个案分析	(160)

第五辑	北京红枫妇女心理咨询服务中心	(165)
	用生命影响生命	(166)
	红枫志愿精神与志愿者管理	(178)
	解读红枫中心理事会	(185)
	战略规划的导航作用	(195)
第六辑	陕西省妇女理论婚姻家庭研究会	(203)
	用理想、热情和行动推动变化	(204)
	组织建设的重要环节	(221)
	探索有效项目管理模式	(230)
	以诚信财务提高组织公信力	(239)

第一辑 河南社区教育研究中心

▮ 机构简介 →

中心成立于1998年10月，2007年2月正式注册为民办非企业单位。中心以推动社会性别平等为己任，关注社区发展中的社会性别问题，援助妇女弱势群体。以教育、培训和培育草根组织为主要工作方法，增强妇女的权力和能力，推动社会性别纳入社区决策。实施了“农村社区艾滋病防治综合干预”、“农村妇女传统手工艺品开发”、“草根组织网络的建立与发展”等多个领域的发展项目。目前主要在开展针对基层民众的社会性别教育、推动农村妇女发展、促进草根组织网络建设等工作。2007年开始关注老年妇女（特别是农村老年妇女）的生存状况，将探索多样化养老模式纳入工作范围。

▮ 主创人梁军感言 →

在我看来，一个合格的领导人不但要有魄力、远见、胆识和意志力，还应善于处理复杂的人际关系，而这些恰恰都是我的弱项，可终究我还是被“逼”做起了中心的负责人。一路走来，我深深领悟到是“真诚”帮了我。在我放弃人对事的“完美主义”标准追求的同时，也在“拿起——放下”的过程中让内心渐渐由焦急、烦乱变得平静、喜悦，学会了用轻松和愉快的心态去处理工作中的难题，并把成败都看成是经验的积累。

人们常说：“江山易改，本性难移”，但我却从自身感悟到：改变自己要比改变别人来得容易。改变并不是消极地放弃，而是一种变通，是对自己的心态、思维和行为做出积极的调整。因此，改变自己也是一个不断超越自己的过程……如今，我相信恰恰是我身上的那些“凹”处，使得我能够听进大家的声音，从而避免患上“创始人综合症”！

我们：一支非正规的“游击队”

梁军 刘一凡

90 年代末，中国社会正处于急剧转型的过程，妇女问题十分突出，如妇女贫困问题、健康问题、女童教育问题、家庭暴力问题、老年妇女权益问题等等，但却得不到社会应有的关注。

一、创建机构：关注妇女问题

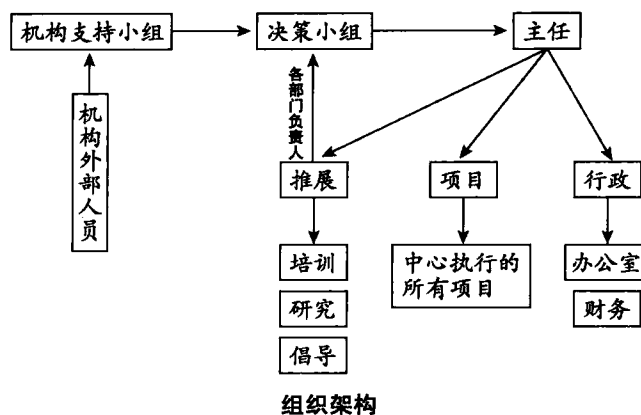
1998 年，中心主创人梁军在登封市与几位省妇女干部学校的同仁和基层妇女干部一起探索农村妇女教育工作。大家一致认为，要想持续、有效地开展这项工作，应该有一个体制外的、可以自主管理的组织作为载体。于是，相应的组织“河南社区教育研究中心”（以下简称中心）便于 1998 年 10 月应运而生。

中心最初是在登封市科委注册，后于 2007 年 2 月正式在河南省民政厅注册为民办非企业单位。主要成员以前一直从事着妇女教育、培训等方面的工作，有的曾在全国 40 余个城市举办过数千场有关妇女问题的专题讲座，直接听众达十万余人。同时，不少成员还参与过“妇女生育健康”、“贫困地区妇女发展研究”、“20 世纪妇女口述史”等项目（由福特基金会、亚洲高等教育联合董事会资助），在本省妇女界颇具影响。

借助以往的工作经验，大家确定了中心的组织宗旨：关注社区发展中的社会性别问题；援助妇女弱势群体；以教育、培训和支持草根组织为主要工作方法，增强妇女的权力和能力，推动社会性别纳入社区决策。

二、组织结构：喜欢“扁平化”

建立了机构，确定了宗旨，但我们却没有选择“机构化”。“化”，在《辞海》中的解释是：“转变成某种性质或状态。”绝大多数 NGO 组织都能用“机构框架图”清晰地表示出自己机构的性质与状态，决策层、执行层、部门设置、隶属关系等等，在图中一目了然。而我们，一直没有明晰的组织架构。为了方便解释，我们只好勾画出下面的图表，以增加语言表述的“可视性”。



图表中，我们想尽力地描述出一个“扁平式”的组织结构：

中心的工作主要分为三大部分：项目、推展（包含培训、研究和倡导）和行政。各类项目是工作的重心，除日常行政外，推展工作也围绕项目开展。

中心成立以来，我们实施了“农村社区艾滋病防治综合干预”、“农村妇女传统手工艺品开发”、“草根组织网络的建立与发展”、“农民演出队”、“农民外出务工前培训”等，涵盖了妇女经济、文化、健康等领域，涉及到贫困妇女、艾滋病感染者、农民工等弱势群体，得到了香港乐施会、福特基金会、亚洲基金会、全球妇女基金、米索尔基金会等国内外基金会的资助。尽管实施了许多项目，但 10 年来，机构主要成员一直维持在 10 人左右，其中只有 1 名成员依靠工资生活，其余均为兼职或退休

人员。从 2006 年开始，有 4 名女性学方向的研究生以志愿者的身份参与工作。

中心主任由全体成员选举产生，各个项目主管以及行政、推展工作的负责人则以“自报公议”的方法推举。项目负责人和中心主任一起组成决策小组，负责机构的重要决策和年度工作安排。

因为人少事多，成员之间只有一个大致分工，虽然可以做到各尽其能，却不能各司其职。工作中常常是互相交叉、互相配合，有大的活动时，甚至需要“全军出动”。为此我们经常自嘲：与其他不断发展壮大的 NGO 相比，我们始终是一支非正规的“游击队”。即使如此，我们依然喜欢这种“扁平化”的组织架构，它使成员间的“等级”最小化，管理流程简单化，从而避免我们陷入“复杂”甚至“官僚”的泥潭。

三、结合实际：愿当“另类”机构

为何不将支持小组“说成”理事会？

国外 NGO 的发展经验早已证明，理事会制度是一种有效的组织治理制度。然而，我们至今没有符合“标准”的理事会，只有一个“机构支持小组”。小组成员都是非常了解我们，却又不能经常性地参与中心工作的人员。她们不拿工资，不参与日常管理，只是有选择地参与中心重大问题的讨论和对某项目、某活动的评估。可以说，从中心建立之日起，支持小组就一直起着建设性、指导性的作用。那么，为什么不将支持小组“说成”是理事会呢？主要是因为小组在几个关键性的问题上（如任命首席执行官、为机构筹款、代表机构形象等）不能起到实实在在的作用。我们不愿意在名义上有一个理事会，却名不副实。

把“做事”摆在第一位

并非是我们不重视组织建设问题。当我们看到其他 NGO 组织不断发展壮大，机构日益正规化的时候，我们也会感到自惭形秽，似乎自己的组织总是处在“社会主义初级阶段”。尤其是创始人梁军，时常表示出对组织现状与发展前景的深深忧虑。但这种情况维持至今，是出于大家的

选择。

早在2002年1月，梁军就“攒足了劲儿”召开组织建设会议。她拿出清华大学公共管理学院NGO研究所专家们的“非营利组织评估框架”，要求对中心的各项指标进行评估，希望组织尽快地正规化，可会议刚开始就被参与者“搅黄”了。一位成员认为，组织刚刚聚集起来做事，过早地提出正规化和制度化，实际上是捆住了自己的手脚。应该先去做事，在做事的过程中使组织慢慢走上轨道。其他参与者立即响应，主张把“做事”摆在第一位，不要事先设定许多条条框框。梁军听从了大家意见，第一次“机构正规化”会议就这样被“颠覆”了。

2004年11月，梁军赴北京参加第一次6家NGO会议。回来后与大家分享会议的中心议题：NGO组织的治理问题，详细介绍了其他组织的成功经验。于是，我们再一次讨论了成立理事会和机构正规化的问题。对于理事会，大家仍然认为：与其要一个形式上的理事会，不如保持能够发挥实际作用的“机构支持小组”。何况，是否所有的、不同类型NGO都要建立理事会？建立理事会是组织发展的必然需求，还是为了与国际社会接轨？如果我们能够解决对权力的监督和制约，是否也可以走出一条“另类”的路来？

对于机构的“正规化”问题，大家更是议论纷纷：是否只有达到一定数量的工作人员，同时建立起金字塔式的科层结构，才意味着NGO组织的完善和成熟？那种“小核心、大半径”的松散型NGO，以及一些小型NGO通过不断孵化，又与更多更小的NGO结成网络，是否也能体现NGO组织的发展与壮大？

当然，大家也看到由于我们人员少，兼职多，又承担着多领域的项目，有时就像“小马拉大车”一样力不胜任，似乎只有招募更多的全职人员才能解决这个问题。但招募全职首先面临的的就是“养活机构”的压力。我们的经费主要来自国际基金会的资助，如果把十分有限的项目经费，用相当的部分拿来养活自己，是否就改变了创立NGO的初衷？

坚定选择——“小”有小的优势

我们受传统文化的影响，也常常羡慕一个具有一定规模的“大”组

织，承担着许多“大”项目，有很“大”的社会影响力，为社会做出了“大”贡献……能够做到这些当然很好，这是社会的需要，是 NGO 应该承担的社会责任。但是，这不适合我们。我们觉得“小”有小的优势。我们的机构规模小，尤其是全职人员少，所以每年争取到的项目资金 90% 以上都是用于目标群体，而不是用来“养活”自己。另外，“船小好转舵”，小机构具有运作成本低的优势，也便于对社会上不断出现的新的热点问题做出及时反应，灵活调整原有的策略和安排。

每个组织都有不同的组织目标、组织形式和组织风格。“正规军”固然有很强的实战能力和广泛的社会影响力，“游击队”也有着灵活机动、星火燎原的优势。只有保持 NGO 组织的多样性，才能适应社会发展和不同社会群体的需求。所以，我们主张控制组织运作成本、减少层级、强调参与，保持小而灵活、富有活力的团队，深入地扎根社区，做我们力所能及的事情。

我们曾经为自己不能“机构化”而忧心忡忡、忐忑不安，但是几年走过来，经过反复地权衡利弊得失之后，反而日益坚定了最初的选择——沿着这条适合自己的路，走下去。

四、订立制度：强调“人性化”

许多人走进我们的办公室，第一个感觉是“温馨”、“像家一样”。的确，不仅是工作环境的布置，就是在组织的内部管理上，我们也一直是非公式化、非正规化，有点像管理一个家庭，除了财务制度和图书资料借阅有明文规定外，在工作规范、岗位描述、绩效评估、人事管理等方面并没有严格的条文。人员薪酬也只是一个大致的平均数，而且在 NGO 组织中相对较低，甚至只能称得上是“补贴”。

我们并不是不愿意要制度。制度作为一种规则，规范和约束着人们的行为，协调着人与人之间的关系。可以说，任何一个团体离开了制度都难以为继。然而，制度也有着正负两方面的功能。由于制度的规范性、公平性和普适性，能使群体和组织保持秩序、安定与内聚力；也因其强调共性、忽视个性、过于理性、缺乏弹性，而影响到人际关系的和谐与组织效能的发挥。我们曾经看到，一些组织由于制度上的不完善，使内

部失去公平，成员之间互不信服、猜疑，因此而引发了“人事地震”，导致组织发展的停滞甚至解体。我们也看到，一些组织采用了企业化的管理方式，订立了十分严谨的规章制度，却使得决策过程日益复杂，工作效率反而逐渐下降，出现了科层化官僚化的趋势。所以，制度是一把双刃剑。

为了调动大家的工作积极性，我们也曾想“一切让制度说话”：改革我们的薪酬制度，以“按劳取酬”的原则作为“激励机制”。经过多次讨论，终于提出了按每个人的工作量来计算报酬，体现“多劳多得”。然后大家费了很大力气，一起计算工作量，一起制定薪酬标准。可是，这项“改革”仅仅试行了4个月，大家就齐声高呼“停止！”因为无论是拿得少的，还是按劳“多得”的，都有一个共同的感受：一旦把工作“量化”，怎么就降低了心中的那份“崇高感”！

于是，我们只好退回到原来的起点：每人拿一个大致的平均数。可是这样也有问题。虽然大家觉得在这种管理模式下，人与人之间关系密切，工作中生活中感受更多的是合作与温暖。但是，随着工作范围的扩展，也会发生职责分工不明确、成员之间工作量差异较大、缺乏有效的激励机制等问题，导致组织成员积极性有所下降，家庭式的和谐气氛也有所消减。我们终于明白，世界上原本就没有万全之策。权衡之后，我们还是采取了中国的“中庸之道”——既要制度，又不能“制度化”。

管理学大师彼得·德鲁克说过：“非营利组织不仅需要管理，而且必须以最好的方式来管理，因为做好事也需要精益求精。”许多NGO的领导人 also 表达过类似的见解：“组织里每一个人都有自己的能力，有光明的一面；也都有弱点，有阴暗的一面。一个好的机制，就是让所有的人都表现出光明的一面。”（李来来）“一个好的制度与管理方法，就是让所有人的善良真诚的一面，得到最大化发挥。”（张菊芳）

对我们来说，找到这种最好的方式和机制，首先就要走出“人性化管理与规章制度互相对立”这个误区。我们总是担心，有了制度会丢失管理的人性化。实际上，以共同价值观为基础的非正式管理虽然重要，正规化的制度管理也不能轻视。即使我们从事的是“高尚的事业”，我们也会出问题。而制度，不过是为我们提供解决问题的方法与保证。何况

制度并不是死的东西，制度中也沉淀着组织的价值观、理想、目标和文化。有什么样价值观，就会制定出什么样的制度。所以，制度未必都是“无情”的。

但是，一个机构制定什么样的制度，其根本出发点是以什么样的眼光来看待“机构中人”。如果你认为人的本性是懒惰的，只有在各种规章制度的约束下才能完成其本职工作，那么你的制度就会偏重于规范与控制。这样的制度不仅不能激发组织成员的积极性和创造力，反而打击了成员的理想和热情。因为制度不一定就是“最客观的”。“一切让制度说话”，会冷冰冰地将人拒之千里。

NGO 组织与企业或政府机构不同，其成员大都是凭着理想走到一起来的。因此，NGO 的管理制度，应该在对人性、人权的尊重上超出一般的机构。否则，可能真的就会伤了人心。所以我们不赞成“严格的制度能够保证机构安全”的说法。

另外，我们也想强调，不同的组织有不同的管理方法。对于一个“大”的机构来说，也许更适合“现代化”的管理方式；但对于一个规模较小的机构，家庭式的管理未必就会制约这个组织的发展。我们不必一说“家庭”就联想到“家长”的专制和独裁，现今有着越来越多的“开明家长”，创造了家庭的民主和谐气氛。有了什么活动，“全家人”都积极参与，自由地发表意见，人与人之间关系亲密，组织内人情味浓郁，也能产生很强的凝聚力。

所以，在社会日益多元化的今天，不要轻易地在“现代化”和“家庭式”的管理模式之间做出武断的结论，似乎只有现代化管理才是“成熟的”管理体系，而家庭式管理就一定会出现危机。

正是这种思路，我们没有订立许多明明白白的条文，但在各项工作中，却有一个严格的约定：必须遵循“三个负责”——对目标群体负责，对资助方负责，对自己的机构负责。这看似简单，实行起来却有相当的难度。它要求我们怀着高度的责任感，尽心竭力地投入，一丝不苟地工作，自始至终地努力。虽然没有条文的束缚，却让我们时时刻刻感到重担在肩，责任重大，不敢有丝毫的懈怠。因为我们给自己的定位是：我们是一群“有理想的人、充满激情的人、有爱心和公益心的人、乐于奉献的人”。

五、以人为本：坚守自己的组织文化

2005年10月，“中国妇女NGO能力建设研讨会”第二次会议在河南召开，我们是会议的承办方。会议一开始，其他5家机构便就各自的“管理”和“治理”架构、策略目标规划、人力资源管理、岗位职责描述、绩效评估体系等方面进行了汇报和交流，而我们在这些方面却拿不出任何有说服力的东西来。当时，我们对自己机构的运作模式几乎失去了自信。直到会议临近结束，农家女文化发展中心的谢丽华老师说：“企业管理走过了三个阶段：第一阶段是‘人治’，这是最低级的阶段；第二阶段是‘制度管理’，我们大家基本都处于这个阶段；现在不少企业已经走到了第三阶段‘文化管理’。文化管理以人为本，具有导向、凝聚、规范和激励的作用，是组织健全的一种体现，也是机构立于不败之地的法宝。河南社区教育研究中心虽然总是说自己的组织不规范，但我们看到她们的成员既各尽其责，又让人感到温暖亲切，肯定有文化的东西在里面。文化管理是组织管理的高级阶段。”

谢丽华老师的这番话，不仅使我们对自己的组织有了信心，也使我们开始认真地思考：既然我们不愿选择机构的规范化、制度化，为什么不能尝试着走一走“文化管理”的路呢？

2005年11月，中华女子学院的杨静老师为我们主持了一个“团队建设工作坊”，对我们的组织文化进行了认真地梳理：

高度认同的核心价值观

一个组织最强大的生命力来自于成员共同的理想和追求。

- **我们的价值观** 公平发展是每一个社会成员的权利；在推进社会公平过程中发展自我，完善自我；尊重每一个人前进的步伐，给每一个人成长的空间，无论是发展还是犯错误。

- **我们的组织** 有较强的团队协作精神；民主平等、坦诚相待；奉献精神强；认真务实。

- **我们的信念** 相信大家团结起来的力量；相信我们的事业能够得