社会组织生命周期视角下的区域公益支持体系研究

——以锦基金社会组织培育发展历程为例

成都市锦江区社会组织发展基金会

中国好公益平台
The Effective Philanthropy Multiplier



2007年，十七大，报告把社会组织摆到了更加突出的位置，第一次在纲领性文献中全面地论述社会组织
2011年，中共中央国务院发布关于加强社会创新管理的意见（中发〔2011〕11号）



2009年，成都市率先制定并颁发《关于建立政府购买社会组织服务制度的意见》，支持社会组织发展
2011年，关于深化社会体制改革加快推进城乡社会建设的意见（成委发〔2011〕1号）



2009年开始，锦江区推动社会组织管理体制改革,大力激发社会组织活力



2008年，汶川地震,催生了志愿者组织和公益团队的发展

成都市锦江区社会组织发展基金会

中国好公益平台
The Effective Philanthropy Multiplier

社会组织发展现状

- 类型单一，缺少发展性支持，专业人才缺乏
- 法人治理结构不完善，专业化职业化发展不足，服务能力弱
- 资金来源渠道窄，自我“造血”能力不足

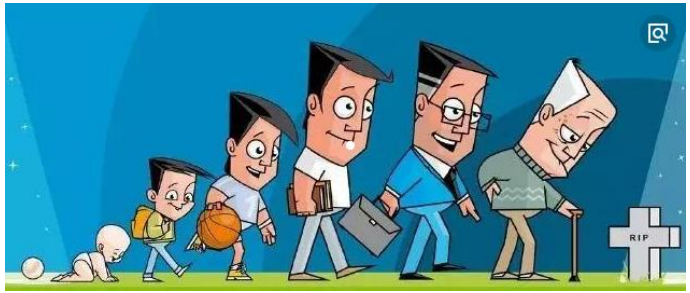
锦基金

- 培养储备专业人才，建立本地行业支持平台
- 根据生命周期特点和需求提供有针对性支持和陪伴
- 资金资助+联合募款，挖掘和梳理核心技术

生命发展周期理论







看待组织可以利用生物学中的“生命周期”，组织可以和生物的成长曲线一样发展；组织发展过程中可能会出现停滞不前甚至是消亡的现象。

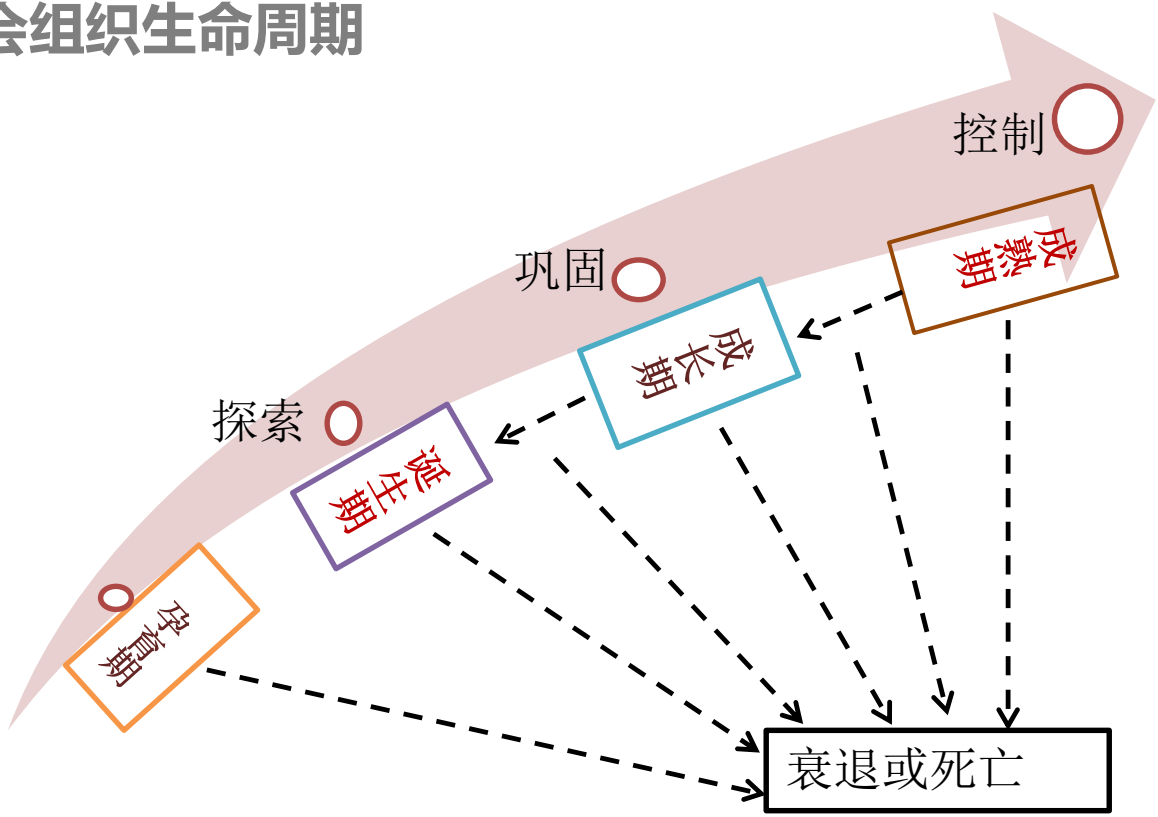
——马森·海尔瑞

社会组织生命周期分析

中国好公益平台
The Effective Philanthropy Multiplier

阶段	孕育期	诞生期	成长期	成熟期
主要特点	具有激情 缺少对行业的了解 行动为重	缺少资源及信息 市场掌控能力较弱 生存成为第一要求 组织架构松散 发展基于外部资源支持 创造性为重 领导危机	具备一定业务经验 缺乏品牌与核心竞争力面临发展瓶颈 逐步走向正规 发展基于内在能力 战略性为重 控制危机	积累了一定经验 探索出一些模式 发展具有了规模 管理和运营渐渐老化 发展基于核心理念和优势文化 持续性为重 官僚及创新危机
发展目标	找方向，方向为基 转化行动 从一个人发展到一个团队 对行业有基本认知	活下去，生存为先 做大 获得合法身份并初步搭建组织架构 寻找资源信息，争取启动阶段支持 进行市场分析，确定组织业务边界 建立具有公共价值的使命	稳发展，发展为根 做强 完善组织架构以符合发展需要 保证服务质量 明确组织发展方向 探索组织品牌与核心竞争力 积累有效知识 提升组织内在能力	强竞争，核心竞争力为本 做活 通过管理创新激发组织活力 提升组织综合能力 多方协作及与联动 确立组织定位及发展策略 获取利益相关方多元支持

社会组织生命周期



孕育期：金拇指公益项目创新大赛

中国好公益平台
The Effective Philanthropy Multiplier

大赛启动 → 大赛说明会 → 作品调研、设计 → 作品评选 → 颁奖典礼 → 落地项目执行







自2012年以来，连续举办*七届*金拇指大赛，来自北京大学、中山大学、四川大学等全国360余所高校的大学生参与，总人数达6000余人，涉及高校学者、专家、教授等指导老师1000余位。

孕育期：社工成长营

中国好公益平台
The Effective Philanthropy Multiplier

阶段	孕育期
主要特点	具有激情 缺少对行业的了解 行动为重
发展目标	找方向，方向为基 转化行动 从一个人发展到一个团队 对行业有基本认知

营员认知及认同感

开营仪式，建议契约制度





培训学习

- 能力建设培训
- 读书会
- 社区参访



社工实务

- 主题活动
- 社区活动

*五期*成长营共计为近*50*支高校社工专业学生团队提供支持，项目第五期进行中

诞生期：We创益项目1.0、2.0

阶段	诞生期
主要特点	缺少资源及信息 市场掌控能力较弱 生存成为第一要求 组织架构松散 发展基于外部资源支持 创造性为重 领导危机
发展目标	活下去，生存为先 做大 获得合法身份并初步搭建组织架构 寻找资源信息，争取启动阶段支持 进行市场分析，确定组织业务边界 建立具有公共价值的使命







*五期*共计孵化*50*余支团队，其中17位公益伙伴以个人身份参与孵化项目第五期进行中，主要方向为培育孵化社区治理微枢纽型社会组织及公益人才项目

成长期：TSP公益项目（第四期）1.0、2.0

——全称：The seed project，意为“种子计划”

中国好公益平台 The Effective Philanthropy Multiplier

阶段	成长期
主要特点	具备一定业务经验 缺乏品牌与核心竞争力面临发展瓶颈 逐步走向正规 发展基于内在能力 战略性为重 控制危机
发展目标	稳发展，发展为根 做强 完善组织架构以符合发展需要 保证服务质量 明确组织发展方向 探索组织品牌与核心竞争力 积累有效知识 提升组织内在能力









自2012年以来，锦基金实施*四期*TSP公益项目，共计支持*80*余家机构申报的*130个*项目，资助资金达*1000万*余元。

成熟期：专项基金&核心品牌...

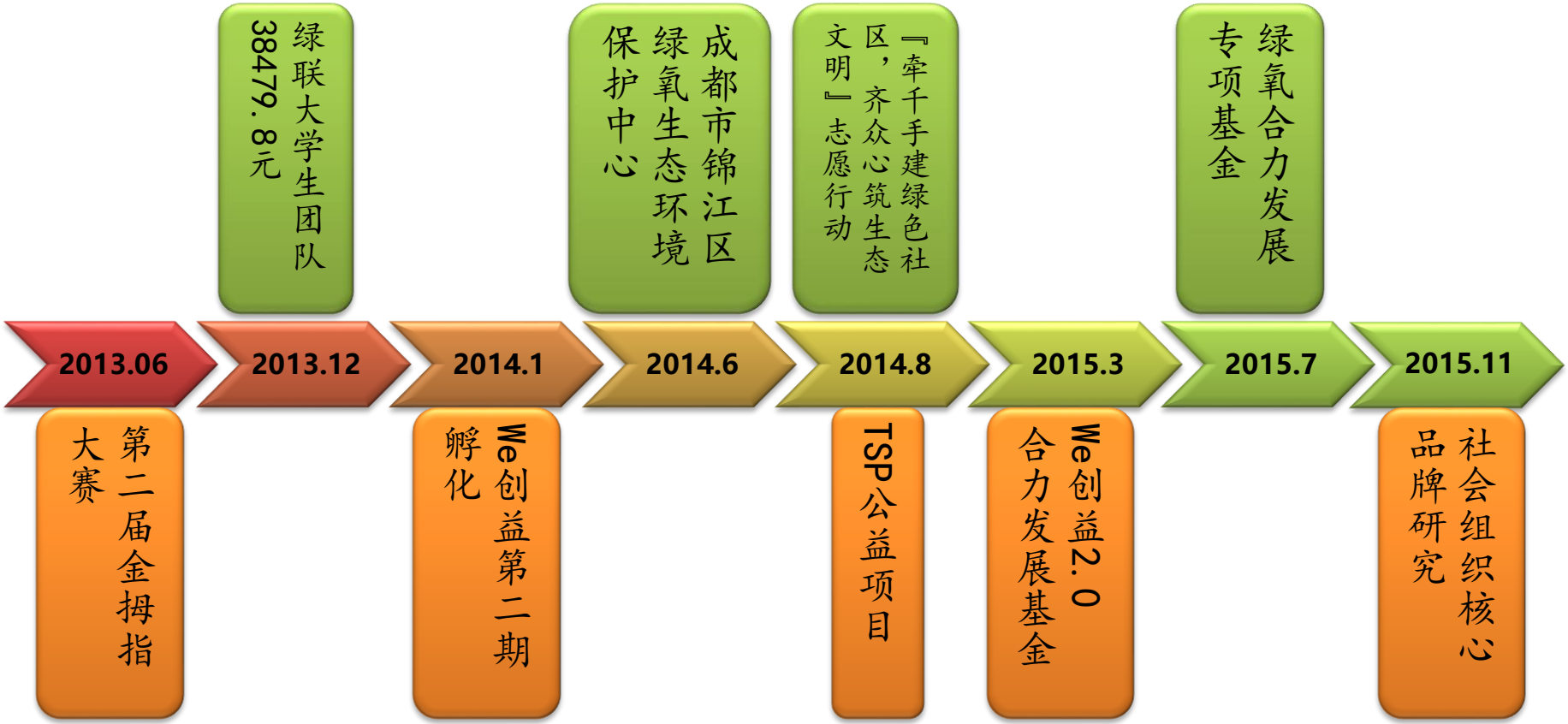
中国好公益平台
The Effective Philanthropy Multiplier

序号	名称	发起方
1	牵手基金	成都市锦江区残疾人联合会
2	理想筑学基金	张睿
3	翱翔合力发展基金	成都市锦江区翱翔社会工作服务中心
4	同路人合力发展基金	成都市锦江区同路人青少年关爱中心
5	绿氧合力发展基金	成都市锦江区绿氧生态环境保护中心
6	巧熊猫合力发展基金	成都市锦江区巧熊猫手工艺术发展促进中心
7	义仓专项基金	成都市爱有戏社区发展中心
8	海银财富助学专项基金	海银财富管理有限公司
9	快乐艺术专项基金	成都锦江区快乐青少年成长服务中心
10	心爱星关爱自闭症专项基金	成都市锦江区心爱星儿童能力训练中心
11	“创·督院”社区发展专项基金	锦江区督院街街道办事处
12	成都YMCA专项基金	成都基督教青年会
13	格桑花开专项基金	锦江区对口支援甘孜州炉霍县工作领导小组办公室
14	艾特加油专项基金	凉山州艾特公益服务中心
15	牛沙路社区发展专项基金	成都锦江区牛沙路社区
16	书语专项基金	成都书语公益服务中心
17	临江社区专项基金	邛崃市夹关镇临江社区
18	跳蹬河社区专项基金	成都市成华区跳蹬河街道跳蹬河社区
19	大坪村社区专项基金	崇州市大坪社区

阶段	成熟期
主要特点	积累了一定经验 探索出一些模式 发展具有了规模 管理和运营渐渐老化 发展基于核心理念和优势文化 持续性为重 官僚及创新危机
发展目标	强竞争，核心竞争力为本 做活 通过管理创新激发组织活力 提升组织综合能力 多方协作及与联动 确立组织定位及发展策略 获取利益相关方多元支持

一支环保大学生团队的公益职业成长记

中国好公益平台
The Effective Philanthropy Multiplier



中国好公益平台
The Effective Philanthropy Multiplier

成都市锦江区绿氧生态环境保护中心

可资助方向：

1. 以环境保护为依托的社区居民参与类项目；
2. 有公众参与的社区及公共场所的局部环境改造类项目；
3. 城市环保类项目的探索。

资源支持格局：

机构尚处成立初期，资源获取与整合能力有限，主要依靠政府专项资金扶持以及锦基金的支持，通过社区项目维持机构运转。目前尚缺乏专门的环保领域的项目支持。

核心业务：

机构成立初期尚未形成自身的项目体系，但有较为清晰的发展思路。目前，主要在社区内提供环境保护与营造相关的服务，例如帮助居民组建环保志愿服务队等，同时在一般性宣传与活动的基础上运用自身的专业优势，给予居民改造环境的技术支持。

城市内的深度环保项目往往涉及多方主体，利益链条复杂，需要较高的专业技术和运作技巧，开展难度较大。现阶段，机构扎根社区，以提高公众环保参与能力为目标之一，同时为将来可能实施的城市环保类项目奠定基础。

组织联合的潜力：

1. 为提供社区服务的机构，在社区环境营造方面提供专业技术支持。
2. 与城市中为数不多的环保类机构交流，寻求资源信息互通。

简介：

机构是一家在城市和社区中关注环保问题的公益类组织，由具有专业背景的高校毕业生创建，尚处于成立初期，机构人数不多，规模较小。由于目前缺乏专门的资金与资源支持在城市中开展专门的环保类项目，主要以社区中的参与和环境营造类项目为主。

行业发展：

这是一家扎根城市的草根环保组织，倘若目标是做专业和深度的环保项目，其生存和发展则可能面临更多的困难。外部的资源、政策环境可能不断冲击机构本身的目标和行为体系。机构目前采用从社区入手，不惜用大量的精力，将居民参与能力的培养作为第一步，试图奠定城市环境保护的社会基础，建立一套更温和、理性的路径。倘若能够思路清晰地向前发展，不失为一种城市环保组织的生长方式。

需求：

1. 环保机构行业内的交流与信息互通。
2. 专门的环保类支持机构的资金与项目支持。

价值贡献：

“参与”原本是环保类项目中的一种手段，但目前我国公众的参与能力普遍较弱，因此即使参与也未见得能起到很好的效果。

依靠单纯的宣教类项目能够提高意识，但改变能力的效果有限。公众的理性参与在当前从手段变为了阶段性目标，需要环保和社区服务类组织投入精力去助其提升。

社会组织生命周期及公益支持体系分析

阶段	孕育期	诞生期	成长期	成熟期
主要特点	具有激情 缺少对行业的了解 行动为重	缺少资源及信息 市场掌控能力较弱 生存成为第一要求 组织架构松散 发展基于外部资源支持 创造性为重 领导危机	具备一定业务经验 缺乏品牌与核心竞争力面临发展瓶颈 逐步走向正规 发展基于内在能力 战略性为重 控制危机	积累了一定经验 探索出一些模式 发展具有了规模 管理和运营渐渐老化 发展基于核心理念和优势文化 持续性为重 官僚及创新危机
发展目标	找方向，方向为基 转化行动 从一个人发展到一个团队 对行业有基本认知	活下去，生存为先 做大 获得合法身份并初步搭建组织架构 寻找资源信息，争取启动阶段支持 进行市场分析，确定组织业务边界 建立具有公共价值的使命	稳发展，发展为根 做强 完善组织架构以符合发展需要 保证服务质量 明确组织发展方向 探索组织品牌与核心竞争力 积累有效知识 提升组织内在能力	强竞争，核心竞争力为本 做活 通过管理创新激发组织活力 提升组织综合能力 多方协作及与联动 确立组织定位及发展策略 获取利益相关方多元支持
支持路径	金拇指、成长营 引导组建团队 以大赛形式选出有潜力的团队 提供行业接触机会和培训	We创益1.0、2.0 登记注册支持 系统培训、内外地参访、建立同学网络（We创益同学汇）等（组织架构、使命等） 资源和信息对接 小额项目实战，积累市场经验	TSP1.0、2.0 引导探索核心竞争力 加大对有利于组织核心竞争力形成的支持比重 不定期主题：行动研究、筹款培训等	专项基金 品牌研究，挖掘并形成核心竞争力 提供组织发展战略支持 本地生态发育—社区基金会
拐点		探索	巩固	控制
支持策略	在社会组织发展不同的生命周期，注重能力培养，通过提供支持，帮助他们提升内功，夯实发展基础，优化治理结构，进而助力他们在各个周期中进行变革，实现成长和突破的目标。			

不同周期的生命共存，才能构造美丽景色，形成健康生态



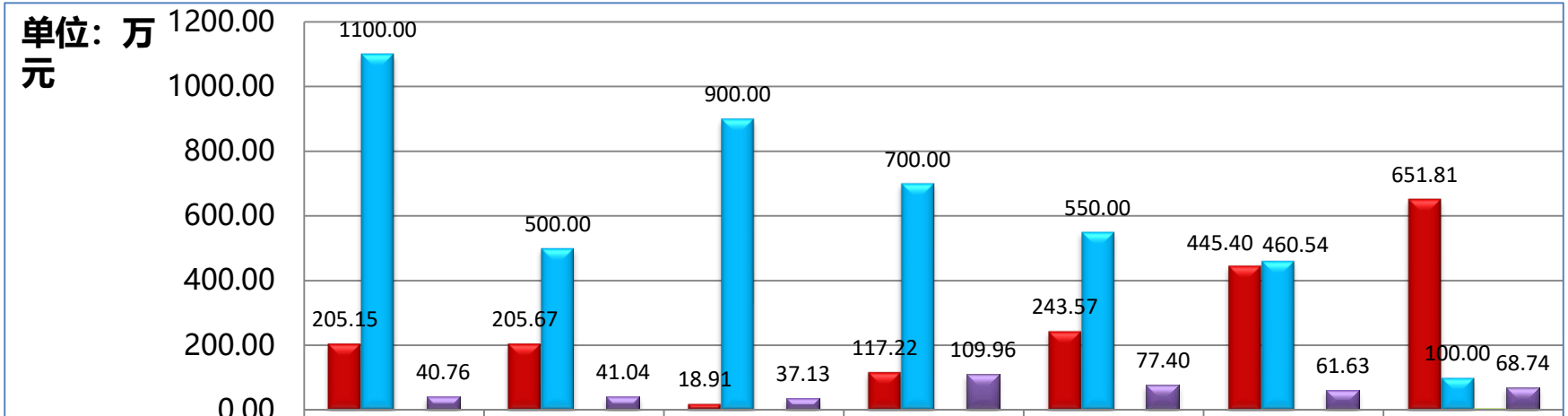

市民政：
三社联动到社区营造
2016.04
2016.0603
第一届社区基金会论坛：
社区基金会与社区营造
中央国务院发文：
加强和完善城乡社区治理机制的意见
2017.04
2017.0603
第二届社区基金会论坛：社区变脸：
社区基金会催生的无限可能
成都市社区发展治理大会
2017.0902
2017-2018
成都社区基金会：
育苗计划项目、培育发展项目
成都市全域推进社区营造行动
2018.04
2018.0603
第三届社区基金会论坛：
如何终相见 社区基金会从0到1实现空间探寻
武侯社区发展基金会成立，更多社区基金会筹建中
2018.07

参与推动社区基金会发展一览表

中国好公益平台
The Effective Philanthropy Multiplier

序号	社区基金会名称	发起方	进展
1	成都市武侯社区发展基金会	成都武侯产业发展投资管理集团有限公司	2018年7月正式成立
2	成都市成华社区发展基金会（筹）	成都锦成华创置业有限责任公司	名称预登记
3	成都市邛崃社区发展基金会（筹）	成都市龙腾水利开发有限公司	名称预登记
4	成都市麓湖社区发展基金会（筹）	成都万华新城发展股份有限公司	名称预登记
5	成都市新都社区发展基金会（筹）	成都香城绿色金融控股有限公司	名称预登记
6	成都市温江社区发展基金会（筹）		名称预登记
7	成都市金堂社区发展基金会（筹）		名称预登记
8	成都市青羊社区发展基金会（筹）		名称预登记（过期）
9	成都市大邑社区发展基金会（筹）	筹备中	
10	成都市龙泉社区发展基金会（筹）	筹备中	

成立以来资金收入情况（截止2018年9月30日）



	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年1-9月
捐赠收入	205.15	205.67	18.91	117.22	243.57	445.40	651.81
政府补助	1100.00	500.00	900.00	700.00	550.00	460.54	100.00
提供服务	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.09	6.11
其他（银行利息）	40.76	41.04	37.13	109.96	77.40	61.63	68.74

成都市锦江区社会组织发展基金会

中国好公益平台
The Effective Philanthropy Multiplier



慈善组织公开募捐资格证书

名　　称：成都市锦江区社会组织发展基金会

统一社会信用代码：53510000586470949 9

有效日期：自 2017 年 7 月 19 日 至 2020 年 7 月 19 日

发证机关：四川省民政厅

发证日期：2017 年 7 月 19 日

中华人民共和国民政部监制









建立工会组织及党支部







2018年：6月建立锦基金党支部，10月锦基金党支部转入中共四川省社会组织第二综合党委。支部同志：当选为中共四川省社会组织第二综合党委委员，入选“四川青马工程”首批专业人才培养对象，被评为锦江区“优秀共产党员”。

社会组织生命周期视角下的区域公益支持体系研究

——以锦基金社会组织培育发展历程为例