

可持续的慈善

论良好治理之重要性



创办人简介

陈一心先生（1929-2003）

陈一心先生于民国初年出生，历经内战及中日战争的磨难，曾旅居四大洲，创立了兴盛的国际性企业。他从未遗忘自己的根以及自己在家乡度过的童年岁月，并于后半生致力帮助不幸的人，对家乡江苏省启东市的公共建设投入大量精力和财力。



陈先生出生于 1929 年，14 岁时离开家乡前往上海求学。1948 年，他来到香港，后来远赴英伦留学。1957 年，陈先生返回香港，加入家族企业工作。他成功地在西非国家——尼日利亚、加纳和科特迪瓦开设工厂。正如许多同辈一样，陈先生年轻时经历了挫败、战乱和饥荒等磨练，使他在荒芜的地区开拓业务时，能够应付种种严峻的考验和挑战。他为人积极向上，对事物具有非凡的洞察力，而且努力不懈，因此在个人及事业上都获得杰出成就。陈先生的勤奋，加上稳健的投资策略，为家族事业带来丰厚的回报。

父亲陈兆民先生，从小开始，就教导儿子慈善事业——回馈的重要性。1972 年在香港支持的陈兆民中学是陈氏家族第一个慈善项目。陈一心先生在启东修建了六所学校、一个社区医院及家乡所需的大量公共建设。2003 年 11 月 29 日陈一心先生溘然而逝，但他一生的慈善工作催化了 2003 年 10 月创建的陈一心家族基金会（现“陈一心家族慈善基金”）。

陈一心先生驰骋商界，关爱家庭，慷慨捐输，一生备受尊崇。这位热诚慷慨的慈善家生前非常关注年轻一代的教育，希望他们的潜质得以发挥。以他命名的陈一心家族基金会将延续这种精神，服务社群。

陈一心家族慈善基金

关于我们

成立于 2003 年，陈一心家族慈善基金是一家拨款和运作混合型基金会，策略重点是借着发展图书馆及推广阅读计划帮助改善幼儿阅读素养和读写能力。对于能提高教育成效和促进儿童个人成长发展的课外体验式学习项目，基金会亦十分支持。

资助项目区域

本基金会乃拨款机构，资助在中国内地（主要分布于北京、上海、安徽、江苏及云南）、香港和非洲加纳的创新、高效能和具影响力的项目。



使命宣言

建立、支援及延续各种提升学习能力和个人发展的创新方法，以培育下一代的潜能。

包括：

- 资助本地有关团体及人士提升能力
- 介绍最佳方法或崭新意念
- 扩展成功项目
- 鼓励推广创新意念
- 协助培训图书馆人力资源
- 推广优质文学
- 支持生活技能训练

理事寄语

我们很高兴呈现此案例，
分享自 2003 年陈一心家族慈善基金创办
以来的一些重点工作。

作为一家基金会，
这些回顾是一次绝佳的机会，
让我们反思我们已经做了什么，
我们学到了什么，
我们可以如何做得更好。

案例将详述我们的经验、教训
及采用的方法，
我们也希望通过分享，
支持他人的慈善之旅。

可持续的慈善

论良好治理之重要性

我们的财富应该如何传承？

除了捐赠，我们应怎样真正帮助有需要的人？

我们如何建立深入持久的慈善事业？

缘起

陈家由来就有着慷慨捐赠的善心。但与简单的一次性捐赠相比，陈家更希望建立起一个有责任感的公益机构，进行长期、持续的投入。这就意味着需要迈出重要的一步，来确保机构的战略重点和运行效率，为此，机构首先就需要合理的结构和优良的组织设计。所以陈家希望用与设立盈利公司同等的专业水准来设立基金会。

怀抱此心，陈家邀请专家为基金会设计了一套稳健的治理体系。这套体系涵盖了理事会和专业工作人员的构成、缜密的申请与审批制度以及详细的资助标准。它不仅体现了陈一心家族的公益慈善理念，更是成为了基金会稳步发展的基石。

自 2003 年起步至今，陈一心家族慈善基金的目光一直聚焦于下一代，关注着能够提升自我、发掘潜力的创新型教育项目，而正是基金会引入的治理体系让基金会在健康发展的同时，在这一领域拥有了更深入持久的影响力。基金会希望通过分享这一治理体系的内部运行机制，让无论其他新老家族基金会都能从中有所借鉴、有所收获。

愿景

陈一心先生于 2002 年与夫人陈范俐瀨女士、儿子陈禹嘉先生和女儿陈世雯小姐开始筹备成立家族基金会。他们希望基金会从一开始就有稳固的架构，因此邀请了辛西娅·迪安茹·布朗女士共同出谋划策。辛西娅拥有多伦多大学的公共社会学硕士学位，并在公共机构和公益领域有着三十余年的丰富工作经验。

1. 使命

对于任何公益组织来说，都必须有一个战略重点——这就是所谓的使命。明晰的使命能让员工们为了共同目标团结一致，更能左右高层决策与管理方针。同时，它也是“基金会意欲何为”的最佳答案。

要找到令每位相关人士都共同感兴趣的资助领域并不容易，毕竟有太多目标需要关注。在几番争论后，大家终于一致同意将关注的目光投向儿童。因为对儿童的早期介入将会对其一生及其周围的人影响深远，甚至惠及整个社会。

2. 理念

陈家的慈善理念重在深远。为了实现这一目标，辛西娅用心为基金会设计了一套完整而严格的治理体系，涵盖了从理事会的成立到财务透明与项目管理等方方面面。

在这一过程中，辛西娅之前的宝贵经验在两个方面派上了用场：首先是透明度，这是任何一个公共机构都不可或缺的，尽管私人家族基金会可以选择相对较低的透明度，但陈家坚信，发挥榜样引领作用非常重要，可以以此鼓励与基金会合作的机构保持公开透明。其二是系统化的资助。基金会由此经过一段时期的转变，由陈一心先生的个人慈善行为转变为集体决策的家族基金会模式。

2003 年，当基金会治理体系设计完成后，陈一心家族邀请辛西娅成为了基金会理事会的一员。陈禹嘉先生告诉她：“我们非常感谢你在‘撰写食谱’时提供的帮助，希望你能留下，享用你亲自烹饪的这一道‘美味大餐’。”辛西娅加入基金会后的职业生涯已逾十年。从理事会成员到联席主席，辛西娅为陈一心家族慈善基金的发展贡献巨大，明晰的使命与合理的治理体系也让基金会一直稳健地运作与发展。

治理体系

辛西娅一手设计的治理体系体现了陈一心家族的慈善理念。这一体系远远不止于理事会的成立、理事会成员对资金申请的查验审批、与合作组织在当地的项目管理等等。辛西娅与陈一心家族慈善基金借鉴国外慈善机构的成功经验，并将治理概念本地化——以亚洲为基础，在中国来实现。

1. 人员构成

什么样的人既能成为自己人，又能变成好顾问？什么样的组织架构既能在决策上保持高度一致，又能不断推陈出新？

陈一心家族坚信，第一，要源源不断地从外部为基金会输送新点子；第二，用正确的人做正确的事。

• 理事会

理事会在基金会担任决策者的角色，制定基金会的发展方向 and 策略，参与具体项目的审批并与决策层员工通力合作。陈一心家族相信与他人分享财富管理的理念，并充分认可非家族理事会成员存在的价值。理事会中仅有三位家族成员，其余四位理事皆来自家族之外，虽拥有迥然不同的专业、教育和公益背景，但都在东亚地区有过与儿童相处的宝贵公益工作经验。任期制的采用让基金会能够源源不断地拥有新鲜理念，非家族成员在理事会的任期为两年，任期结束后可以考虑连任。

• 员工团队

无论任何机构，若要想取得效率，那么员工就要对机构工作的内容和环境都有深入理解。商业运作自当如此，慈善基金会也不例外。因此基金会聘请了专职的项目管理人员，包括执行总监与项目官员。员工团队致力于日常的项目管理，并投入大量时间深入当地，探访合作伙伴，了解和收集一线信息。此外，员工团队还为理事们提供政策监控、行业现状与趋势分析等信息，为理事会的决策提供参考依据。

正如基金会前执行总监陈婷婷所说：“除了了解与监测项目进度，（员工团队）最重要的工作就是有效地协助公益机构。这意味着我们需要花大量的时间实地考察及与他们沟通、互动。这种投入虽耗时费力，却非常值得，这让我们更准确地理解合作伙伴的需求，并为之建立起更密切的联系。”

2. 严格的审批流程

现在公益机构的数目如此之多、需求如此之广，为了与我们的使命相一致，我们要如何遴选项目申请和筹划资源分配？

基金会每年召开两次理事会，统一审批项目。当机构递交申请后便会进入严格的审批程序，往往要花上两到三个月的时间才有结果。从递交申请到批准立项，理事会成员与员工团队会遵循明确的指导方针和原则，进行认真的现场走访调查并与申请方的全体成员多次讨论，之后再做出决定。这一做法令基金会更能洞见项目的真实质量与潜在影响。理事会成员参与到此过程，为项目评估提供了更全面的视角。

• 清晰专业的流程

公开的两步流程让基金会能对公益领域现状了然于胸，同时，第一步简明初审也为双方都节省下了宝贵的时间。

第一步：有意向的申请方向基金会提交《申请资助 / 计划活动意向书》（PPI）。基金会通过初步审查资料，与申请方进行初步沟通，决定申请方是否进入下一轮。基金会将用书面形式及时告知所有申请方最新的进展情况。

第二步：通过初审的申请方则需要提交《活动资助申请》（PFA）。基金会工作人员将实地考察项目，并访谈相关负责人，据此得出的评判结果将被记入申请方的 PFA 文件。一旦审批通过，申请方将会收到通知和详细文件。

• 主要审核原则

为确保决策一致，陈一心家族慈善基金治理手册中从以下几方面制定了明确的项目审查标准：

- 1) 项目效率：项目是否符合基金会的使命？项目提案是否体现出了能使目标群体最大化受益？
- 2) 资源配置：项目预算是否合理？项目计划是否为工作的开展配置了恰当的资源和信息支持？
- 3) 管理层能力：管理团队如何组成？管理层要如何高效运作机构？管理层在项目实践中应扮演怎样的角色？
- 4) 治理体系：整个治理体系的结构（包括委员会、操作手册等）如何？理事会有多少人，每一个人又能运用自己的专业知识为项目带来什么？

• 理事会成员参与审批

基金会一直坚持让理事会成员活跃在项目审批的流程中。在提升决策质量的同时，理事会成员也凭借在各自领域的丰富经验提供更加全面的见解。基金会工作人员对项目访谈、考察及分析结果都会提交给理事会成员，在理事会召开之前，每位理事都将主要负责审查几个项目。为做出最终决策，理事们需要就自己所负责的项目陈述自己的观察与看法，充分阐明自己支持或反对的理由。制衡观念在此深入人心，对项目的建议也不再是个人意见，理事会成员明白自己并不是“橡皮图章”，每个人皆尽心尽力。在理事会上常常辩词激烈，每位成员都将“确保资助项目与基金会的价值观相符”视为自己的职责所在。

- **申请方的收获**

陈一心家族慈善基金要求申请方提供极为详尽的项目资料。这样严谨的要求能敦促申请方自身用心走访调查，深入了解项目对象的真实需求。基金会还会与项目申请方进行反复沟通与讨论，帮助他们理清思路，发现项目收效最大化的潜在机会和规避潜在风险。基金会坚信这是极有必要的责任之举，这也为那些相对缺乏资源和经验的小型公益机构提供了公平竞争的机会与舞台。

曾成功申请到基金会资助的“智慧之舟”项目负责人袁晶先生说：“陈一心家族慈善基金的申请表格应该说是所有基金会中最严格的表格之一，需要详细阐述自己项目的情况，包括背景、各阶段目标、目标群体的特点等等。填完陈一心家族慈善基金的申请表格后，我已经不惧怕填写任何其他的应用资助表格，因为填表的过程也帮助我对自己机构和项目重新进行梳理和思考，使项目的模式更适合乡村学校。”

3. 捐赠方针

我们该怎样管理基金和款项？

陈一心家族慈善基金将财务透明视为基本责任，这关系到基金会的公信力与可信度。

- **严格的自我要求**

为了避免利益冲突，若理事会成员与申请方有诸如担任对方理事或成为捐赠方等工作关系，那么在基金会召开理事会的时候，该成员只能列席会议，而没有审批投票权。对于申请方，基金会始终保持平等合作。而当基金会工作人员到各地走访时，交通食宿等支出都遵循经济简单的原则。

• 合理的拨款时机

为了控制风险，资金通常都会分批分次有序拨付。基金会与项目申请方签署资助协议时会支付第一笔款项。根据项目周期，合作机构需要提供中期项目报告，基金会再支付第二笔款项。而尾款将在机构完成项目提交报告并且附上费用的票据后支付。基金会保有对机构审查监督的权利，也能根据情况撤出违反资助协议的资金。

共同成长

陈一心家族慈善基金一直以来都立意创新，勇担风险。高远抱负与专业态度十分重要，一套透明、高效、全面的治理体系更是必不可少。

辛西娅从基金会成立伊始便一路相伴，谈及这些年的贡献，她说：“我非常喜欢陈家人，因为每一个家族成员都尽心竭虑。在基金会的各个项目中，他们扮演着积极的推动角色，真正希望为社会改变而做出贡献。他们很清楚扬长避短的道理，对于不擅长的事务会邀请适合的人才加入，也保持着一贯的谦虚，因为基金会取得的成绩离不开合作伙伴的大力支持。此外，只要申请方或工作人员有足够的理由能够说服理事会成员，基金会愿意承担风险，开展更多的尝试和实践。在他们看来，没有失败经验反而说明你没有勇气尝试、没有承担足够的风险。另外，基金会的理事们也投入了很多时间参与到基金会的运作和项目审批过程中。他们不是被动地坐在那儿审批项目，相反，他们需要深入了解项目的背景和内容，清楚地知道项目申请方的状况。”

基金会主席陈禹嘉先生表示：“我们始终秉承家族公益慈善精神——并非仅提供金钱上的资助，而是真正想他人之所想。家父这一生除了金钱，更是投入大量时间精力来做慈善，这种奉献精神激励着我们一路往前，我相信家父对我们这十年来所取得的进展一定倍感欣慰。”



www.cysff.org