

## 陈一心家族基金会联合主席辛西娅女士谈基金会治理和管理

早在 2002 年，辛西娅女士受陈一心先生委托历时一年之久为基金会进行治理框架设计。今天在第三届慈展会上她分享了在基金会治理和管理方面的经验和观察。

### 构建家族基金会需要考量的因素：

**首要因素，继任。**如何进行传承，如何将父辈对家乡的深厚感情在他的孩子和家人身上继续传承下去，这是家族基金会成立之时最先需要考虑的事情。

**第二，家族及基金会治理。**在中国的家族中一般都会有清晰的辈分和长幼次序，所以陈一心先生也希望在家族基金会中能够让下一代子女、家人和非家族成员也能够参与到决策过程，有话语权。在最初的时候，陈一心家族已经建立了自己的家族办公室，来管理家族资产和进行投资决策，而且也有董事会和外部董事来帮助进行一些决策，所以大家认为基金会会有自己治理架构是比较容易的事情，但实际上并非如此。因为在成立家族基金会的过程中会涉及到一些个人的利益和考量，所以当时也经历了一些挑战。

**第三、透明度及问责。**我以前在加拿大负责一些政府的捐赠和公募的资金，加上我个人在这方面的经历也使得我非常关注透明度的问题。对于陈一心家族基金会，他们非常支持我在透明度方面的坚持。对于基金会来说，如果你要求你的受助人有较高的透明度的时候，基金会首先也要以身作则，确保高度的透明度。

**第四、捐赠焦点的演变。**除了陈一心先生之外，其他的家族成员并没有在家乡生活过，大部分生活在非洲、香港等全球各地，所以基金会需要让大家有一个共同的捐赠焦点，在这方面也会遇到一些挑战。家族每一代成员的捐赠焦点和方式都不尽相同。第一代陈兆民先生是被动式捐赠，他是一位社会性的大慈善家，他给很多机构捐赠，也会通过慈善晚宴等形式来进行捐赠。第二代陈一心先生是基于机会的，他早年回到家乡看到故乡有很多穷人，愿意捐资进行很多硬件项目，哪里有需求就将资源投入到相应的地方，希望改变当地的生活水平。第三代陈禹嘉先生是主动式捐赠，有选择的进行捐赠，学会拒绝与基金会使命不相关的捐赠。

### 如何能够实现基金会良好的治理：

**首先，基金会的使命和愿景是非常重要的，**这个关系到基金会的定位和未来发展方向。现在建立一个家族基金会，不仅仅涉及到家族成员，还有包括一些非家族成员。如何让大家形成一个协商的制度共同做出决策，而不是像过往一样在家族里边是按照长幼次序和辈分等级来做出决策。决策的流程就变得非常重要。那么，如何实现这些呢，就是要有共享的使命和愿景，就是要为基金会成员找到共同的方向，有了共同的方向才能一起努力。

**其次，要有政策和指导原则，**要有清晰明确的管理规则和具体细则来维护运营秩序。

**最后，最佳实践，**有了规定还需要实践出来，例如陈一心家族基金会的理事们有定期会议，还会讨

论具体的资助事宜，这就是这些规范落地的体现。

### **基金会治理上具体的流程和要素：**

一、集体决策：这是很重要的，基金会的理事会是由家族成员和非家族成员组成，需要让非家族成员感受到他们是有话语权的，非家族成员都是各个行业的专家，对于做决定是每个人都能提出很多不同角度看法，大家一起去参与到决策流程，集体选择最优解决方案。理事会成员也需要参与到具体项目申请的审批过程中，而不仅仅是由基金会执行总监去完成。理事会成员的选择也是非常重要的，邀请什么样的非家族成员担任理事，需要愿意积极参与到基金会的工作中。每一位理事会成员都有清晰的职责描述、明确的任期。

二、资产管理：基金会的资产管理可以授权专业的机构和人员来管理，理事也会帮助进行监督。

三、使命驱动：基金会要遵循当初制定的使命，理事和员工做这件事情是处于对机构使命的认同，这样才会有强大的动力和热情去完成这件事。

四、系统化的捐赠：捐赠是有方向的，要学会拒绝和机构方向领域完全不同的资助。在捐赠过程中，我们也勇于面对风险，勇于接受失败，并不要求受助方在执行项目过程中一开始就达到完美的水平。

五、能力建设：做专业的事情需要专业的能力，我们不仅仅要求自己在做事情的时候要用高标准要求自己，一起去进行能力建设，我们也会帮助合作伙伴达到能力要求。

### **基金会管理模式：**

一、由捐赠人管理：这是陈一心家族基金会第一代的典型管理模式

二、由理事会成员管理：理事会成员担任管理职务。

三、由金融机构和慈善管理公司管理：现在，在西方特别是北美还有一种很流行的趋势就是社区基金会，类似企业或者银行的基金会，汇集许多客户的资金，形成资金池，进行共同的管理，既管理资产，有时候也管理捐赠。

四、工作人员：聘用员工负责日常管理和运营。通常由理事会制定决策，负责监督。

五、执行总监：协助制定目标和设计项目，向理事会推荐项目。在具体的实践过程中，执行总监也会主动的提供专业建议。

### **基金会的不同类型：**

一、资助型基金：比较纯粹，以资助为主，与执行机构有一定区别，不断发现好的项目，并进行支持。

二、运作型基金：由于手头资金有限，项目通过自己机构的人员完成，很少交付第三方机构执行。

三、企业：企业投入资金成立基金会，基金会使命和愿景一定程度上服务于企业使命和愿意。

四、公共机构：一些大学和智库成立的基金会