

中国残疾人福利基金会战略规划

(2011—2025 年)

中国残疾人福利基金会

2016 年 1 月 22 日

目 录

一、执行概述	1
二、宗旨、目标、承诺与任务	1
三、服务对象与方式	2
四、基金会 SWOT 分析	3
4.1 中国残疾人福利基金会的优势	3
4.2 中国残疾人福利基金会的劣势	3
4.3 中国残疾人福利基金会发展的机遇	4
4.4 中国残疾人福利基金会面临的挑战	4
五、基金会面临的四大战略性问题	4
5.1 机构管理规范化和科学化问题	5
5.2 筹款数量与筹款渠道多元化问题	6
5.3 项目运作模式问题	6
5.4 信息公开与宣传效果问题	7
六、基金会“三化”战略	7
6.1 构建职业化（2011-2015 年）	8
6.2 打造社会化（2011-2020 年）	9
6.3 走向国际化（2011-2025 年）	10
七、近期战略行动计划	10
7.1 策略重点 1：机构规范化与科学化建设	10
7.2 策略重点 2：项目运作模式建设	11
7.3 策略重点 3：信息公开与宣传工作建设	12
7.4 策略重点 4：社会化募款能力建设	13

中国残疾人福利基金会战略规划（2011-2025 年）

一、执行概述

本文为中国残疾人福利基金会（以下简称基金会）中长期（2011-2025 年）发展战略规划。中国残疾人福利基金会是经国务院批准于 1984 年 3 月 15 日在北京成立的全国性公募基金会。自成立以来，基金会高举人道主义旗帜，积极宣传残疾人事业，呼吁社会理解、尊重、关心、帮助残疾人，开展了一批有社会影响力的集善项目，为残疾人康复、改善残疾人教育、促进残疾人就业等福利事业做出了卓越贡献，2008 年，被民政部评为 5A 级全国公募基金会。

为了秉承基金会优良传统，扩大以促进残疾人福利事业发展为目的的“集善工程”的影响力，实现邓朴方会长提出的“二次创业”要求，将基金会建设成“公开、透明、高效率和高公信力的世界一流基金会，特制定本规划。

二、宗旨、目标、承诺与任务

（一）宗旨：中国残疾人福利基金会自成立以来，一直就以“弘扬人道，奉献爱心，全心全意为残疾人服务”为宗旨，集天下之善心，谋残疾人之福祉。

（二）目标：作为中国首批 5A 级全国性公募基金会，基金会将继续高举人道主义旗帜，坚持走“职业化建设”道路，以“二次创业”为重点，以“集善工程”为载体，力争通过 10 至 15 年的努力，将基金会建设成“公开、透明、高效率、高公信力的世界一流基金会”。

（三）承诺：为了达成目标，基金会承诺将通过最好的项目设计，最大程度地瞄准残疾人，最大限度提高单位善款的使用效率，通过参与、赋权等现代发展手段，提高残疾人康复水平，改善残疾人教育，促进残疾人就业，维护残疾人尊严和权利，增强其参与社会生活的愿望和能力，使残疾人共享改革发展成果，成为社会主义物质文明和精神文明的建设者。

（四）任务：

- 1、宣传残疾人事业，动员社会力量，增强社会关心、帮助残疾人的社会责任感；
- 2、开展募捐活动，接受自然人、法人或其他组织捐赠的财产；
- 3、管理和使用善款，在国家法律和政策许可的范围内开展基金的保值增值工作；
- 4、开展“残疾人急需、社会效果好、捐助者期望”的公益项目，注重前期调研、中期监测、后期评估与反馈，提高项目效率与效果；
- 5、资助各级残联、残疾人福利基金会和其他社会组织开展残疾人康复、教育、就业、文化生活、社会保障、社会服务和残疾预防等活动；
- 6、加强与其他社会组织的合作，支持民间慈善公益组织的发展，整合资源，共同开展助残扶弱公益项目；
- 7、加强与国（境）外基金会和其他相关团体、人士的交流与合作，开展助残、助困活动；
- 8、支持、开展有关残疾人工作的调研，向相关部门提供促进残疾人福利与发展的政策建议；
- 9、开展其他符合本基金会使命（宗旨）的活动。

三、服务对象与方式

基金会的服务对象是 8300 万残疾人。基金会通过各级残联、残疾人福利基金会和其他社会组织为残疾人提供康复、教育、就业、文化生活、社会保障、社会服务和残疾预防等公益项目和活动。基金会的服务方式见图 1。

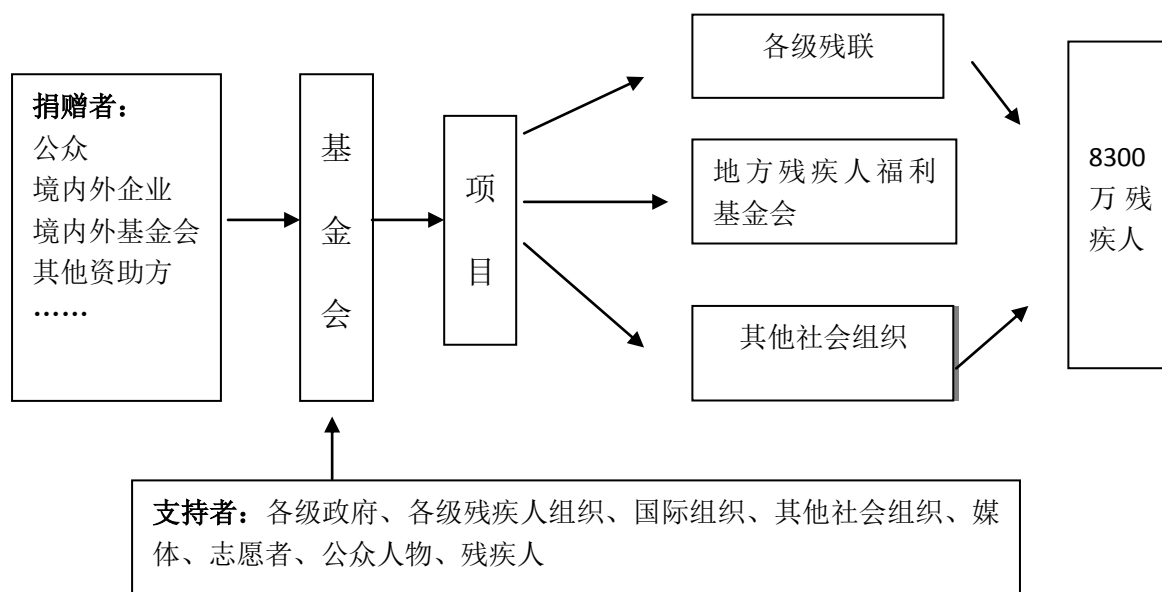


图 1：基金会服务方式图

四、基金会 SWOT 分析（态势分析）

4.1 中国残疾人福利基金会的优势

- 1、党和政府历来十分关心残疾人，高度重视发展残疾人事业，特别是改革开放以来，采取了一系列重大举措，推动残疾人事业不断发展壮大，特别是制定下发了《中共中央、国务院关于促进残疾人事业发展的意见》（中发[2008]7号），残疾人事业成为中国特色社会主义事业的重要组成部分；
- 2、各级残联、残疾人福利基金会的大力支持；
- 3、可以借助中国残联拥有的一支具有较强执行力的残疾人工作者队伍；
- 4、打造了“集善工程”公益品牌，品牌建设和宣传形成一定规模；
- 5、具有较强的公信力、号召力和社会影响力；
- 6、财务状况与资产状况良好；
- 7、机构改革调整后的基金会组织架构清晰，领导班子奋发有为，组织、队伍、制度建设得到加强，建立了层级管理、绩效考核等激励机制；
- 8、确立了社会化工作方式，团结联系了一大批富有社会责任感的爱心企业，募款渠道宽；
- 9、目标人群清晰，较容易唤起社会同情心与民众捐助。

4.2 中国残疾人福利基金会的劣势

- 1、公益项目的策划力度不够，业务的竞争力还有待加强；
- 2、公益项目的前期调研、中期监测、后期评估与反馈还需加强；
- 3、公众募款能力弱，筹款渠道不畅通；
- 4、外部缺乏竞争意识，内部缺乏激励机制；
- 5、公益项目宣传深度不够，典型宣传不够，难以打动捐赠者，知名度不高；
- 6、对外联络较少，与其他社会组织合作不足；
- 7、专业人才缺乏，团队建设需要改善，管理制度需要完善，专业人才需要培养；
- 8、了解残疾人需求不够，结合基金会特点和残疾人需求设立公益项目不足；
- 9、没有充分发挥志愿者资源。

4.3 中国残疾人福利基金会发展的机遇

- 1、党和国家的高度重视，落实科学发展观的要求，构建社会主义和谐社会的大环境；
- 2、转变经济发展方式的要求以及经济社会大发展的社会背景；
- 3、中国残联的大力支持；
- 4、慈善黄金时代到来，公众慈善意识日益增强，企业社会责任普遍提高；
- 5、国家重视社会组织作用，鼓励社会组织发展；
- 6、邓朴方会长提出的“二次创业”战略方向。

4.4 中国残疾人福利基金会面临的挑战

- 1、基金会数量日益增多，分流部分慈善资源，各个基金会之间的竞争加剧；
- 2、社会诚信缺失，影响到基金会的募款工作；
- 3、残疾人的需求日益增加和多元化，残疾人及残疾人的家属对社会的期望不断升高；
- 4、社会对基金会运作的透明度、公信力、执行力要求的不断提高；
- 5、利用机遇能力不足；

- 6、经济全球化使基金会面临国际化带来的迫切要求；
- 7、其他基金会采用灵活多样的运营模式快速成长，树立了品牌，使基金会竞争压力增加。

五、基金会面临的四大战略性问题

基金会必须处理好以下四大战略性问题：

5.1 机构管理规范化和科学化问题

2009年初，基金会进行了机构改革，初步确立了部门与岗位职责，在原有基础上出台了十多项制度规范，使基金会初步走上了规范化、科学化的发展道路，在筹款数量、项目开展、社会影响等方面取得了一定的成效。但是按照“公开、透明、高效率、高公信力的世界一流基金会”的目标，基金会在人力资源管理与制度建设方面存在一定的差距，具体表现在：

1、人才水平参差不齐，员工薪金水平普遍较低。基金会现有各类人员能力水平程度不一，专职工作人员中懂得基金会运作与管理的专业人才很少，少数员工对社会组织缺乏基本的常识和了解。同时，基金会现有薪酬水平普遍较低，尤其是社会聘用人员，他们一方面没有享受到行政编、事业编带来的稳定等福利，另一方面也没有享受到市场化给他们带来的好处。尽管基金会的资产水平很高，但是机构工作人员薪酬水平仍然无法与社会其他行业相媲美。加大培训力度、选聘高素质人才、引入优胜劣汰机制，不断提高工作人员素质是基金会健康发展的必由之路。同时，改革基金会薪酬制度，提高工作人员待遇，也是基金会增强吸引力、留住人才、不断发展的必然选择。

2、机构设置不尽合理，部门之间存在一定的牵制和阻力，特别是部门之间、部门内部在工作安排上存在一定的肥瘦不均。如宣传部和项目部之间、项目部和综合办之间、财务法律部和资产管理部之间均存在一定的职能交叉，在某些重要方面存在权责不协调、执行力不够。如作为基金会重要的对外窗口——宣传活动部，若各项目的信息能及时、准确集中于此，则宣传会更加规范，力度更强，效果更好。

3、内部缺乏激励机制，上升空间小。缺乏正常的工资与级别增长机制，容

易出现“天花板”现象。当前基金会设一办六部，一方面由于管理层次较少，跨度较大，效率很难提高；另外一方面，由于层级较少，上升空间有限，员工缺少努力工作的动力。在激励机制方面，现有的机制很难实行对人员的绩效考核以及充分体现多劳多得原则，无法像机关、企事业单位那样正常晋升职务、增长工资。

5.2 筹款数量与筹款渠道多元化问题

近三年来，由于基金会领导和员工的努力，圆满完成了年度筹款任务并稳中有增。可以说，基金会在定向大额度筹款方面在国际上已经达到一流，在保持领导稳定基础上，这种优势还将在一段时间内持续领先。同时，我们也看到，中国的慈善格局发生了重要变化，2008年，我国慈善捐赠的10%来自民众，同比美国慈善捐赠的85%来自民众。相对发达国家来看，今日中国“平民公益”虽然仍属起步阶段，但是发展空间巨大，“平民公益”的时代迟早会到来。

从基金会募款的历史可以看出，以前主要是依靠主要领导人的社会声望向特定的企业进行定向募款，而面向公众筹款额度较小。2009年，基金会募款总额为2.14亿元，但是公众捐赠总额不到1%，远远低于国内和国外的平均水平。良好的社会影响力是基金会的一大优势，如何在继续保持这一优势基础上，积极拓展新的筹款渠道，以及进行相应的组织结构调整，是基金会面临的一大战略问题。

• 5.3 项目运作模式问题

当前，基金会主要是发挥桥梁作用，通过募集社会资源，对各级残联系统进行资助，基金会直接参与的和通过其他为残疾人服务的社会组织开展的项目较少。从运作型基金会向资助型基金会转变是国内几大5A级基金会的普遍做法。中国红十字基金会，中国扶贫基金会，中国妇女发展基金会都有通过地方红十字会，地方扶贫办，地方妇联系统开展项目经验，对这些系统进行资源补充。总的来说，这点在执行上很有效率，但是若缺乏项目监测与评估，项目效果不得而知。同时，这种项目运作在扩大基金会社会知名度等方面效果甚微。因此，有些基金会开始使用两条腿走路方式，即在利用好体制内系统的同时，还采取项目公开招标方式，

面向专业化的草根NGO来开展项目，弥补地方这些系统的不足，发挥了两条腿走路，取长补短，提高了善款的使用效率和效果。同时，也推动了社会公益组织的发展。

此外，项目开展中还存在透明度低，项目立项前，需求调查不够，项目执行中，缺乏实地监测，项目结束缺乏评估，外界无法评估项目实际效果和效率。项目的重点主要停留在实物资助上，对于参与、赋权、能力提高等现代发展方面关注较少。因此，一方面需要扩大基金会的项目覆盖面和项目数量，在社会上形成一批有影响的项目，另一方面，需要深入调研，了解残疾人实际需求，立项前需要反复论证，力争使资金资助支出更加科学、合理、有效。此外，还需要对项目进行监测、评估、反馈，使得项目围绕目标进行，提高单位善款的使用效率。

5.4 信息公开与宣传效果问题

信息公开与宣传是打造“公开、透明、高效率、高公信力的世界一流基金会”的基础和手段，离开信息公开与宣传，就无法做到公开、透明，社会也无法了解基金会的善款使用情况，公信力也就无从谈起，因此必须加大信息公开力度和重构宣传机制。

网站是信息公开的重要形式，与“中国红十字基金会”“中国扶贫基金会”等其他5A级基金会的信息公开相比，基金会的网站显得更新频率低，宣传内容少，形式单薄，深度不够，功能不完善，尤其是民众捐助功能。基金会年报是外界了解基金会最重要的一种形式，其他基金会网站上可以查到历年的年报，而基金会网站近年无更新。

宣传重点问题。基金会现有的宣传主要是捐赠仪式，对品牌宣传、项目本身宣传较少，对项目结果与受益者等典型案例的宣传则更少。可以说，现在的宣传模式与现有的捐助模式是比较适应的，这种宣传可以激励企业捐助热情。但是与未来社会化筹款模式不相适应，基金会无法对每位小额捐助者进行宣传，同时，小额捐助者的激励与大企业捐助需要的回报不同，大企业需要的是媒体宣传和公众关注，而小额捐助者需要的是捐助效果，他们受项目受益者所感染而捐助，在众多可选捐助机构中，他们是因为基金会公开、透明、高效率、高公信力，而选

择捐给基金会。未来宣传重点一方面要继续为重点企业服务，还要加强项目资金使用情况、项目受益者典型案例、项目执行效率等体现基金会“公开、透明、高效率、高公信力”形象的宣传。

六、基金会“三化”战略

针对基金会面临的四大战略性问题，为了实现“公开、透明、高效率、高公信力的世界一流基金会”的目标，基金会实行三步走：即到2015年，基本建成职业化的基金会，到2020年实现基金会社会化转变，到2025年使基金会达到国际化水平，从而在整体上达到“公开、透明、高效率、高公信力的世界一流基金会。”

6.1 构建职业化（2011-2015年）

通过引入职业化的管理运作模式，管好用好公益资源，建立一个分工明确、专业运作、资源优化组合的体系。力争通过5年时间，即到2015年，达到组织结构科学、激励机制有效、社会服务专业型的高效率基金会。

首先是机构专业化，尤其是在资金筹集、项目设计、项目运作以及项目评估方面，更多地了解服务对象的需求，根据需求和自身能力开展公益项目，逐渐提高专业化水准，不断提高运作水平。设立专门人力资源部门，负责招聘、甄选、培训、报酬等工作，制定员工发展规划等工作，满足一流基金会需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化；借助外部专业策划机构，对未来两年内各时点进行前期策划，保证专业化筹资；增强项目监测力度，除了原有监测手段之外，还可以借鉴中国扶贫基金会等公益组织的项目监测方法；在项目结束前，委托第三方评估团队对项目效果进行独立评估，评估结果向公众公开。

其次是规范化，一是法制化发展战略，即按照国家相关法律法规的要求，依法治会，利用2年左右时间，完善现有规章制度，促进管理工作的制度化；二是进一步发挥理事会、监事会的作用，使理事会逐渐成为基金会的决策主体，监事会成为基金会的监督主体；三是发挥社会监督的作用，进一步贯彻落实公开透明的原则，向社会公众公开基金会财务、活动、管理等方面的信息，随时接受社会的监督。

再次是科学化。一是决策科学化，结合残疾人事业的发展现状和残疾人工作的实际，系统地分析主客观条件，进一步明确基金会的发展方向。在此基础上，建立民主、开放、有效的决策监督机制，实现基金会的可持续发展。二是管理科学化，进一步优化基金会机构设置，加强层级管理，充分调动各方面积极性，在不断提高工作效率的同时，努力实现人尽其才、物尽其用。三是工作方式科学化，实现从主要依靠经验向主要依靠科学的转化。从筹资、项目实施和自身建设等环节入手，以研讨的方式加强部门之间的交流，提高整个部门人员的素质与水平；以流程的优化来提高效率，通过流程中的各部门紧密配合来提高工作效率。

6.2 打造社会化（2016-2020年）

基金会社会化具有三重含义：其一是指资源动员机制的社会化。在保证现有筹款优势前提下，进一步提高来源于社会公众捐赠资源所占比重，是保证残疾人福利事业长期可持续发展的需要。基金会的社会化，并不是说要丢弃现在的筹款渠道，而是说在继续保持、发挥、扩大现有筹款优势基础上，进一步拓展筹款空间，完成“二次创业”任务。其二是基金会自主性的进一步增长，逐步成为一个具有更强独立发展能力的独立法人。这个团体与政府的关系是“合作的伙伴关系”，可以对社会需求进行即时回应，富于灵活性，能够根据不同的需求提供不同的服务，可以弥补政府提供的公共服务的不足。其三是不断为政府排忧解难，反映残疾人群体的利益诉求，化解矛盾于基层。当前，由于利益格局的调整，不同群体的利益受到一定程度的影响，维护好，实现好残疾人群体最根本的利益成为一项重要的任务。《中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》提出，“适应我国社会结构和利益格局的发展变化，形成科学有效的利益协调机制、诉求表达机制、矛盾调处机制、权益保障机制。发挥社团、行业组织和社会中介组织提供服务、反映诉求、规范行为的作用。”按照这一要求，基金会应该主动配合中国残联，联系残疾人，了解残疾人需要，反映残疾人诉求；通过公益项目，在基层解决诉求，实现社会化治理，促进和谐社会建设。

打造社会化的基金会的目标就是力争到2020年，实现（1）社会化募款占总筹款数量的50%以上；（2）社会化运作项目数量超过残联系统内部运作数量；（3）

深入了解残疾人群体利益诉求，通过公益项目解决基层残疾人的实际困难，提供个性化服务；（4）志愿者参与力度10倍于基金会工作人员数量。在实现社会化过程中，要处理好以下几个方面关系：一是处理好争取政府支持和争取社会支持的关系。基金会的发展离不开政府的支持，但是不能全部依赖政府，需要不断增加独立自主筹资的能力。二是处理好资源动员方式继承与创新的关系。在巩固现有方式的基础上，基金会应当更多地开展筹资培训，如到境内外社会化筹资程度较高的公益组织学习，提高基金会工作人员筹资的运作能力。三是处理好意愿和行为的关系。通过深入细致的工作，努力将社会公众的捐赠意愿转变为捐赠行为。四是处理好开发志愿服务资源和物质资源的关系。伴随着慈善事业的发展，志愿服务资源将发挥越来越大的作用，基金会要大力动员社会公众参与残疾人福利事业的志愿服务。

6.3 走向国际化（2021-2025年）

基金会的国际化之路，简单概述：第一是基金会不仅以国内的残疾人群体为资助对象，资助对象将扩大到国际；第二是资助人、资助人不仅仅国内的公众和企业，也包含了国际的企业，还要包括中国在国外进行投资的中国企业；第三，思考残疾人慈善公益问题，要站在国际的理念上，用国际的方法，用世界上被人类证明的有效的方法。近年来，基金会加强了国际化道路的探索，不仅与国际组织、机构和企业在中国残疾人福利事业领域开展合作和交流，并且探索走出国门承担国际义务。2009年向海地地震灾区的残疾人提供了紧急援救物资。

到2025年左右，将基金会创办成国际知名、世界一流的基金会。一是进一步争取国际资源来促进中国残疾人福利事业；二是在机构运作的规范性和专业性方面，进一步增强国际化的水准，使得基金会与境外基金会有效对接；三是加大与国际组织、机构和合作交流，学习成功经验，发挥自身优势，不断扩大影响力；四是在参与国际合作和对话过程之中，将中国残疾人福利事业、残疾人人权的发展状况，以及中国残疾人事业发展的特色和经验介绍给国际社会，力争在其他国家残疾人救助、福利方面有所作为，为中国国际形象的构建，促进世界和平和发展，做出更大的贡献。

七、近期战略行动计划

7.1 策略重点1：科学化建设

活动	截至时间	负责人	所需资源	期望结果
1. 规范人力资源管理	2016年6月30日	张雁华	考察事业单位及其他基金会	建立健全适合基金会发展的人力资源管理制度
2. 健全激励机制	2017年12月31日	王乃坤 许小宁 张雁华	考察其他基金会	建立绩效考核与奖励机制；
3. 建设综合管理信息平台	2018年9月30日	王乃坤 许小宁 张雁华 各部门	1. 资料提供 2. 经费支持 3. 招投标专业开发团队	提高工作效率
4. 完善治理结构	2018年5月31日	王乃坤 许小宁 张雁华	1. 相关法律法规 2. 《基金会管理条例》 3. 本基金会章程	明确理事会与理事长办公会的关系

7.2 策略重点2：公益项目建设

活动	时间	负责人	所需资源	期望结果
1. 公益项目规范化管理	2016年10月31日	许小宁 监管办公室	考察其他基金会	完善公益项目管理制度
2. 开拓新的公益项目	2016年12月31日	许小宁 刘玉文 项目一部	基层调研工作经费 专家团队 募集资金	找到残疾人需求点，打造有影响力的基层残疾人扶贫项目

7.3 策略重点3：信息公开与宣传工作建设

活动	时间	负责人	所需资源	期望结果
1. 公益项目立项公示	2015年12月31日	宣传活动部	资料提供	所有公益项目立项上网公示
2. 会刊	每三月	综合办公室 各部门	1. 资料提供 2. 经费支持	定期出版、邮寄
3. 基金会年报	每年	宣传活动部	1. 资料提供 2. 经费支持	1. 电子版上网 2. 纸版邮寄

7.4 策略重点4：社会化募款能力建设

活动	时间	负责人	所需资源	期望结果
1. 自有项目网络筹款	2015年12月31日	费薇 宣传活动部	与平台沟通、合作	实现通过网络平台筹款400万元
2. 与NGO合作，培育网络筹款项目	2016-2020年	王乃坤 费薇 张雁华 全体员工	筹款平台、NGO	2016年公众筹款1000万；2017年公众筹款2000万；2018年公众筹款3000万；2019年公众筹款5000万；2020年公众筹款1亿，占总筹款额的1/6。