



Green Leadership Training Program

绿色领导力培训第一期（实验班）

Phase I (Experimental Class)

培训教材

Teaching Materials

2009.5.21—5.31

中国·北京

Beijing · China

目 录

| | |
|----------------------------------|---|
| “绿色领导力”培训简介 | 1 |
| “绿色领导力”培训第一期（实验班）合作方简介 | 2 |
| “绿色领导力”培训第一期（实验班）部分教材开发专家与课程讲师简介 | 4 |

中国案例

| | |
|-------------------------|----|
| 厦门绿十字：城市 NGO 的公众参与 | 7 |
| 怒江建坝之争中的社团合作 | 17 |
| 绿色和平（中国）：行动背后出色的专业性和策略性 | 30 |
| 阿拉善 SEE 生态协会的内部治理机制 | 42 |
| 绿色江河：志愿者策略及对政策的影响 | 49 |

国际案例

| | |
|-------------------------------|-----|
| 国际小母牛组织（HPI）：同社区一起减少饥饿和贫穷 | 77 |
| 大印第安纳波利斯的美国红十字会：预防和缓解人类的苦难 | 95 |
| 大自然保护协会（印第安纳分部）：以权属买卖进行自然资源保护 | 111 |
| 美国大自然保护协会（TNC）：募资系统 | 127 |
| 美国环保协会（EDF）：环境问题评估和解决方案 | 133 |

实务部分

| | |
|------------|-----|
| 志愿精神与志愿者管理 | 145 |
| NGO 财务管理 | 168 |
| 企业伙伴关系实操培训 | 204 |

“绿色领导力”培训

GREEN LEADERSHIP TRAINING PROGRAM

【GLTP 简介】

民间环保 NGO 的产生和发展开启了中国公众参与生态环保事业的历史，近 30 年来中国的环保 NGO 蓬勃发展，到 2005 年，全国共有注册环保非政府组织 2768 家，加上众多未注册机构，已经形成一个初具规模的行业部门。然而占到这些机构 50% 的民间自发组织和大学生组织，还处于一个发展的初级阶段。中华环保联合会在 2006 年的调研显示，有近 30% 的民间环保组织中只有兼职人员，在全部 22 万从业人员中兼职人员占到将近 70%。

随着中国经济文化的不断发展，公众对环保事业的理解和认同不断扩大，更多社会资源进入生态环保公益事业，使得环保 NGO 在人力资源数量和质量上出现了极大的挑战和机遇。“绿色领导力”培训正是在这样的背景下，由阿拉善 SEE 生态协会和自然保护协会联合推出的本土培训项目，它整合国内外在公益领域最优秀的科研和教学资源，根据中国本土实际需求，以 NGO 中高层管理者、准备从事 NGO 的高级管理人才为主要培训对象，从战略到实务提升管理者素质，旨在为环保 NGO 培养未来的高层管理人才，推动中国草根环保 NGO 的现代化进程。

“绿色领导力”培训由阿拉善 SEE 生态协会和自然保护协会联合出资，邀请国内外专业机构持续开发针对本土人才培养的教材和课程，并长期实施培训课程。2009 年 5 月“绿色领导力”培训第一期（实验班）10 天的封闭课程即将启动，负责本次培训教材开发和授课的合作机构是美国印第安纳大学公益中心(IU)、北京大学公民社会研究中心(CCSS)和中山大学人类学系公民与社会发展研究中心(ICS)，由阿拉善 SEE 生态协会组织课程实施，并邀请知名企业家、NGO 高管作为嘉宾讲师。实验班学员将在三届“SEE·TNC 生态奖”获奖团队中招募，并开放接收少量自费学员。

“绿色领导力”培训采用短期封闭式认证培训方式，以案例教学和学员互动为主要培训手段，不仅为现有 NGO 管理者提供培训资源，同时也为更多的来自商业社会、立志加入环保 NGO 事业的高级管理人才提供专业知识和经验培训，并服务于学员间的长期伙伴关系。

【GLTP 特色】

1. 案例教学：以国际和本土项目/机构为研究样本，形成案例教材，采用互动式案例教学手段。
2. 实战导向：教材和课程均根据中国环保 NGO 现实问题和发展需求量身定制，并进行长期持续更新，直接提升实战能力。
3. 个性化教学：小班授课，在培训前、中、后均与学员进行个性化深入沟通，协助学员进行实战应用。
4. 奖学金申请/自费：以高于 50%淘汰率的奖学金形式来接受 NGO 申请，同时向社会开放缴纳学费（教学成本）的名额，有效避免 NGO 传统中免费培训不被珍惜的弊端。
5. 学分制：课程、论文和实践报告均以学分计算，根据学员所得学分情况颁发认证。
6. 相关资源：以两年一届的“SEE·TNC 生态奖”和“SEE 环保公益资助基金”为伙伴项目，与“绿色领导力”培训互相输送优质项目资源和人力资源，使对民间环保组织的支持效率最大化。

“绿色领导力”培训第一期（实验班）

合作方简介



阿拉善SEE生态协会
Society of Entrepreneurs & Ecology

阿拉善SEE生态协会（SEE）

阿拉善SEE生态协会（SEE）成立于2004年6月5日，是由中国近百名知名企业家发起的民间非赢利性环境保护组织，致力于推动企业家承担更多的环境责任和社会责任，遵循平等参与、民主决策、权力制衡、公开透明、会员与公众监督的组织工作原则，严格按照《章程》治理。

SEE的近百名会员企业家遍布包括港澳台地区的中国各省，来自于房地产、金融、信息、制造、文化、零售等各个行业。SEE在阿拉善盟和北京设有两个办公室，主要从事以下三个方面的工作：

- 与阿拉善盟政府和各个职能部门、国际机构合作，在内蒙古阿拉善地区开展生物多样性保护、社区环保、环境教育等生态保护行动；
- 以“SEE·TNC生态奖”、“SEE资助基金”对中国民间环保组织开展的各类项目进行资金支持，同时与国内外相关机构合作组织能力建设和培训活动，以此推动中国环保公益事业的发展；
- 协助会员企业参与环保、公益事业，推动企业社会责任的实现。

SEE成立以来，先后在内蒙古地区实施五个区域的社区环保项目，对全国近百个环保公益项目进行了奖励和资助，同时协助和带动了会员企业开展各种类型的环保活动。

The Nature Conservancy

Protecting nature. Preserving life.
大 自 然 保 护 协 会

自然保护协会（TNC）

自然保护协会是最主要的自然保护国际组织之一，致力于在全球保护具有重要生态价值的陆地和水域，以维护自然环境、提升人类福祉。

协会的一百多万会员遍布美国各州，协会员工参与管护总面积达600万公顷的1600多个自然保护区。在拉美、加勒比海、亚太地区以及非洲的30余个国家，协会与合作伙伴携手保护着近5,000万公顷的生物多样性热点地区和长度达8,000公里的河流。目前协会在亚太地区的保护工作涉及中国、蒙古、澳大利亚、密克罗尼西亚联邦、印度尼西亚、巴布亚新几内亚、帕劳群岛和所罗门群岛等。

协会于1998年应邀进入中国开展保护工作，与云南省人民政府合作，共同编制了《滇西北保护与发展行动计划》，寻求因地制宜的保护策略，把自然生态保护与

经济发展有机结合起来，保护生物及文化多样性，并促进当地的可持续发展。该《行动计划》成为了云南省“十五”计划的专项规划之一。

2002年协会在北京成立办公室，相继与国家发改委、国家林业局、环境保护部（原国家环保总局）、水利部、国务院扶贫办等部委签署了合作框架协议，启动了一系列全国性的保护项目，包括协助制定全国生物多样性保护远景规划，加强自然保护区建设与管理，推动绿色木材采购和森林认证制度，推广森林碳汇试点项目和国际标准，探讨长江流域保护的有效途径与方法等。目标是将协会在全球其他地方获得的成功经验应用到中国更多的地区，促进建设资源节约型和环境友好型的社会，推动社会经济的可持续发展。



印第安纳大学 (IU)

根据美国News and World的排名，印第

安纳大学在公共事务管理及非赢利组织管

理教育方面在全美高校排名第一。印第安纳大学公益中心 (Center on Philanthropy) 是全美最权威的公益研究中心之一，对公益事业的发展脉络、发展问题、策略等等都有较为深入的研究；同时，也是在美国最早开办公益学博士学位的研究中心。



北京大学公民社会研究中心(CCSS)

北京大学公民社会研究中心是一个跨学科研究中心，优势在于研究和师资力量，研究内容横跨政治学、行政学、法学以及新闻传播学等学科，一直致力于有关中国公民社会发展的理论和经验的研究，推动政府、学术界和公民社会组织的沟通与交流。



中山大学人类学系公民与社会发展 研究中心 (ICS)

中山大学人类学系公民与社会发展研究中心是隶属于中山大学人类学系的非营利性研究、实验与倡导机构。中心的使命是通过研究、实验与倡导，探索本土公民社会的发展战略，支持民间组织发展，推动公民社会与政府和企业的沟通与合作，实现社会的和谐公正。为此，中心进行了一系列培训，教授公益人士和志愿者如何做项目的工作法，并进行了大量的相关咨询和支持工作。

“绿色领导力”培训第一期（实验班） 部分教材开发专家与课程讲师简介

Wolfgang Bielefeld 先生简介：

沃尔夫冈·比勒费尔德博士，现任美国印第安纳大学印第安纳波利斯分校环境与公共事务管理学院教授，研究方向为公共和非营利组织管理和公益研究。此外，还在社会学系和公益中心任教。

主要研究领域包括：城市非营利组织的动力，非营利组织和它们所处环境之间的关系，非营利性社会企业家精神和企业之间的关系，以及宗教组织在提供服务中的参与和投入。出版物有《在不确定年代中的非营利组织：一个关于组织变迁和工作中的慈善选择的研究》等。文章在很多期刊都进行了发表，如《非营利与志愿组织季刊》，《非营利性组织管理与领导》，《意志》，《社会力量》，《政府与社会》，《政策研究评论》，《政策研究杂志》和《美国行为学家》。

Eva E. Aldrich 女士简介：

伊娃·艾德里奇，现任美国印第安纳大学公益研究中心公共服务与募资学院副院长，负责募资学院中的课程设立和修改工作，并在一些重要课程中执教。她的相关研究方向为公益学研究，曾为《公益募资趋势》系列出版物撰文。

除以上职务之外，她还是 CFRE（注册募资执委会）的国际考试委员会的成员及国际职业顾问委员会成员。在 NGO 领域，她不但是募资人、作家、教师、也是多个 NGO 组织的理事会成员和项目委员会成员。

Laura Littlepage 女士简介：

劳拉·利特尔佩奇女士，任教于美国印第安纳大学环境与公共事务管理学院，是印第安纳大学公益研究重要的师资力量之一。讲授的课程有项目评估，绩效测评，以及领导和管理。

此外，还担任城市政策和环境中心的资深研究员。目前负责的一个项目研究重点是非营利组织公共服务的影响，还有为印第安那波利斯无家可归者进行服务的项目。领导光明基金会几个国内评估项目，从需求评估到过程评估，再到结果评估，在项目的各个阶段都能设计合理的评估程序。服务的机构包括一些州和城市的政府机构以及众多的非盈利组织，如联合劝募协会和印第安纳 Grantmakers 联盟。

期刊文章在许多出版物都进行了发表，其中包括《公共行政评论》和《志愿者管理国际期刊》等。她最近出版的书题为“从志愿者管理能力的视角来认识公共机构”。

高丙中先生简介：

北京大学社会学系、社会学人类学所教授、博士生导师（研究方向：人类学民族志、公民社会、文化研究、非物质文化遗产）。现任北京大学公民社会研究中心主任、中国民俗学会副理事长。曾作为访问学者前往美国 UC Berkeley，美国东西方中心和夏威夷大学。

2006 年 12 月至 2010 年 12 月，承担教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目“非物质文化遗产与文化生态建设”。

著作有《民间文化与公民社会：中国现代历程的文化研究》，《居住在文化空间里》。主编《阿拉善生态环境的恶化与社会文化的变迁》、《中国公民社会发展蓝皮书 2008》等。

张静女士简介：

北京大学社会学系教授，博士生导师，北京大学社会学基地研究员，上海大学社会学 E 研究院研

究员。专业方向为政治社会学，法律社会学，中国社会转型。

四川大学哲学学士，南开大学法学硕士，香港中文大学社会学博士。美国哈佛大学社会学系访问学者（2003-2004），澳大利亚国立大学中国研究中心访问研究员（1999-2000）

著作有《法团主义》，《基层政权：乡村制度诸问题》，《利益组织化单位——企业职代会案例研究》，《现代公共规则与乡村社会》等。主编《国家与社会》，《身份认同研究：观念、态度、理据》，《转型中国：社会公正观研究》以及教材《社会学论文写作指南》。学术随笔有《哈佛笔记——阅读与观察》等。

师曾志女士简介：

在北京大学完成本科、研究生、博士学习，获博士学位。现任北京大学新闻与传播学院教授、北京大学公民社会研究中心执行主任。

曾在新西兰惠灵顿维克多利亚大学、新加坡南洋理工大学、瑞典皇家理工大学计算机与传播学院、美国哥伦比亚大学等游学和演讲，多次在泰国、新加坡、韩国、美国等国家参加国际学术会议。在《北京大学学报》等刊物上发表论文 60 余篇，出版专著两部。研究领域：媒介研究；大众传媒与社会变迁；公共关系；媒体与公民社会。

田凯先生简介：

北京大学政府管理学院副教授，博士。牛津大学 St. Antony's College 访问学者（2006-2007）。

研究方向为非营利组织管理。代表性著作有《非协调约束与组织运作——中国慈善组织与政府关系的个案研究》；译著有《公共服务中的伙伴——现代福利国家中政府与非营利组织的关系》。主要学术论文有：“中国非营利组织理事会制度的发展与运作”，“中国非营利组织治理结构的演变”，“政府与非营利组织信任关系研究”等。

张海滨先生简介：

毕业于北京大学国际关系学院，先后获法学学士、硕士和博士学位。现为北京大学国际关系学院副教授，博士生导师，北京大学国际组织研究中心主任。

主要从事国际环境政治、中国环境外交和联合国研究。曾在美国康奈尔大学、日本新潟大学、韩国高丽大学和香港城市大学等学校做访问学者。兼任中国联合国协会理事、中国环境文化促进会理论界委员、中国环境资源法学会理事、商务部贸易与环境专家组成员。

主要研究成果包括：《环境与国际关系：全球环境问题的理性思考》（专著）、《全球治理中的国际非政府组织》（主编之一）、《撕破的海棠叶：中国版图变迁大纪实》（编著）、《当代韩国政府与政治》（合著），发表《中国与国际气候变化谈判》、《中美应对气候变化合作：挑战与机遇》等中英文学术论文 30 余篇。

彭艳女士简介：

自 1996 年始，从事 12 年多的环境和社会领域政策研究和项目管理经验，包括跨国公司 & 国际合作项目设计与中后期评估。

北京大学法学学士 & 硕士。现任亚洲城市清洁空气行动中国项目 (CAI-Asia) 负责人，北京大学公民社会研究中心国际合作项目主管，欧洲某跨国环境咨询公司资深环境与社会顾问。曾任英国国际发展部 (DFID) 可持续民生项目部项目官员，英国环境资源管理咨询公司 (ERM CHINA) 法规和社会战略组负责人，资深社会战略专家，环境健康安全达标审计咨询顾问。

曾参与美国约翰斯霍普金斯大学-南京大学中美研究中心：国际法/政治发展，加拿大多伦多/约克大学客座访问学者：国际冲突中的环境资源根源，英国东安格利亚大学：生计改善导向的项目设计

与管理，亚洲管理学院项目管理课程：结果导向的项目管理等培训。

朱健刚先生简介：

香港中文大学哲学博士，现为广州中山大学公民与社会发展研究中心主任，人类学系副教授。上海热爱家园社区志愿者协会和广州木棉花开志愿者网络的创始人、理事，并应邀为北京自然之友理事、NGOCN 发展交流网理事、中国绿色和平策略顾问。长期从事草根志愿团体和居民组织的建设和研究工作，也参与过国际 NGO 在中国的项目运作工作。

刘小钢女士简介：

中山大学公民与社会发展研究中心的总干事，中国狮子联会副会长，2008~2009 年度广东狮子会“视觉第一广东行动”委员会主席。2007~2008 年度广东狮子会总监、广东创梦狮子会创始会长。美国哈佛大学肯尼迪学院慈善管理专业硕士。

曲栋先生简介：

中山大学公民与社会发展研究中心执行主任，负责中心培训统筹工作，上海热爱家园社区志愿者协会创始人、理事，长期从事民间公益组织的咨询和培训工作，以及社区法律援助与咨询工作。

徐世元先生简介：

高级会计师、中国注册会计师（非执业）、中国税网特约研究员、中国青年创业国际计划（YBC）福建办导师。20 年会计从业经验。关注民间非营利组织财务管理与能力建设。福建省肢残人协会副主席、福建省残疾人福利基金会监事、中国残疾人作家联谊会会员、福州市作家协会会员。

曾晶女士简介：

毕业于清华经管学院工商管理专业（MBA）。

曾任北京奔驰-戴姆勒克莱斯勒有限公司克莱斯勒/三菱市场部高级经理；3M 中国有限公司政府事务部高级统筹员，政府事务部代经理；北汽福田汽车股份有限公司品牌与广告部品牌管理科品牌主任策划师和传播管理科科长。熟悉企业公关体系和企业公益性项目的运作。

袁天鹏先生简介：

1998 年毕业于北京邮电大学。1999 年赴美国阿拉斯加大学学习电子工程。现任华盛瑞德管理咨询有限公司总经理，之前曾任职于中国邮电电信总局计划建设处，美国 Sprint 公司。

2006 年 1 月启动了《罗伯特议事规则》（2000 年新修订第 10 版）的翻译工作。2007 年创办社会企业“华盛瑞德管理咨询有限公司”，旨在向全社会推广“罗伯特议事规则”的治理理念和实践方法。2007 年 12 月被《南风窗》杂志评选为“为了公共利益年度人物”。2007 年起成为“美国议事专家协会”（NAP）中国区代表。

任伟先生简介：

北京邮电大学硕士，国际团队引导师协会会员（International Association of Facilitator），中国首批美国项目管理协会项目管理专业人士（PMP）获得者，英国爱德华·德波诺认知思维训练（CoRT）认证讲师，青少年成长：美国 Buck 教育研究所“项目学习”模式中国区顾问，IBM 公司外聘项目经理培训顾问。

现为萨提亚成长模式专业人士，供职于萨提亚（中国）学习与应用发展中心，作为培训顾问，实践领域包括：个人教练辅导，团队沟通与协作辅导，项目管理，青少年项目学习等。



厦门绿十字：城市 NGO 的公众参与

重点问题：

由民间组织倡导和组织的环保活动何以能延续十年？何以能创建厦门第一个民间节日？它是如何推动公众持续参与的？它所遇到的难题是什么？又是如何克服困难的？由志愿者发起的活动如何能够组织制度化，并长久存在发展？

案例组织介绍：

厦门第一家正式批准注册的社会环保 NGO 组织。1999 年因厦门的一次剧烈台风而引发的“绿十字志愿者团队”，拉开了一家民间环保公益组织十年发展的序幕。绿十字，寓意“红十字医人，绿十字救环境”。当年志愿者中至始至终坚持到今天的是组织的创办者马天南。目前第二位专职工作人员刘天成。马天南现任绿十字志愿者中心的负责人。从第二届鹭岛关爱日就开始参与绿十字活动的志愿者刘天成，2009 年归队成为厦门绿拾字环保服务社法人。他们两位是组织中最为稳定的全职志愿者。

2001 年先是试图挂靠在环保局下的环保产业协会，2003 年，绿十字又试图把组织挂在隶属于环保局的环境科学学会下，2003 年 8 月按照新的工商法规，以个人独资的方式，在工商局注册了“厦门市思明区绿拾字环保服务社”。2005 年，马天南辞掉本职工作，成为第一个全职工作人员。2007 年 8 月 9 日终于在经过 8 年的努力后，绿十字在福建省环保局的协调下，取得正式的民政局注册，主管部门是厦门市环保局。

组织的定位、使命、价值观及愿景

- 理念定位：志愿者服务，有我就有绿，从我做起，从现在做起
- 使 命：“通过开展环保宣传活动，倡导绿色生活方式，推动可持续发展教育，搭建交流平台，促进公众参与，共建和谐社会”
- 愿 景：“通过自身努力，协助企业、个人、社会关注环境保护的重要性，促进人类环境和经济的可持续发展”
- 价 值 观：“节约、循环、参与、和谐”

组织特点

- 倡导推动

这是组织发展过程中最重要的特色。例：第一次活动：“为了厦门的树，青春红似火”筹集善款的募捐义演环保晚会，也由此拉来了组织发展的序幕。

例：坚持十年的“鹭岛关爱日”(Island Care Day, 简称 ICD)，这是厦门第一个民间环保节日。

- 坚守理念

● 坚守本土 本土志愿者为本土服务，“耕与芽”志愿者培训项目不对大学生开放，因为大学生毕业后去向不定。绿十字培养志愿者的目的是希望他们最终能参与到具体的项目中。

例：一般志愿者招募只在厦门招，活动大多在厦门开展。

- 资金自筹 例：环保纸张环保，但成本高，因为他们的理念和定位得到纸业公司的认同，多

年来一直为他们免费提供纸张。银行等部门认同他们的环保理念，在“今日无车”活动中为他们免费提供充值 30 元的公交卡。

- 公共传播意识强，满足各方利益相关方的利益诉求。公共资源整合力度大，绿十字每次组织的倡导环境公民意识以及提倡绿色生活方式的活动，都有政府、企业、媒体、其他民间组织以及市民、大学生等的共同参与，每年世界地球日时，他们的 ICD 已成为厦门民间节日。例：“今日无车”活动中市长以志愿者的身份参加，市长亲自批示，支持他们的“熄灯一小时”活动。每当他们有重要活动时，政府有关部门没法出钱，就在用车等方面给予他们大力的支持。ICD 高层论坛中能请到厦门电视台的主播担任主持等。
- 主动寻求与政府、企业合作

例 1：厦门 PX 事件中，很多市民找到绿十字或直接与马天南联系，希望绿十字能带头支持公众的“散步”，反对 PX 在厦门建厂，成为公众“散步”的组织者。马天南劝大家要冷静，始终坚持自身客观独立的地位，并不盲目站在政府或公众一面，强调事实需要科学依据。当厦门人高度关注 PX 公共事件时，要上街游行时，马天南在自己博客中提出绿十字的“三不”政策，即“不支持，不反对，不组织”。

例 2：无车日纪念卡是厦门 E 通卡运营有限公司捐赠给绿十字的，资助的主要原因是绿十字策划了无车日活动，推动公共交通发展的主题，如果大家都使用 E 通卡搭乘公交车，公交公司和 E 通卡运营公司都将受益，公交公司获得营业额，E 通卡运营公司从公交公司获得使用卡产生的佣金。捐赠给绿十字 1000 张，价值 3 万元，绿十字义卖了 300 张，每张按 15 元卖出，义卖收入用于补贴活动开支，其他的都完全免费发放给当天参与活动的志愿者、相关环保局领导、环境科学学会理事等人。

例 3：2009 年 4 月 21 日，出席“气候变化与低碳经济”论坛的政府、企业、专家、民间组织人士在厦门绿十字办公室召开圆桌座谈会。座谈会上，各方代表以厦门地区的发展为切入点，友好、坦诚地交换了意见，共同探讨低碳经济的发展之路。本次会议为政府、企业、民间组织、学者之间在低碳领域内搭建了一次深度探讨的交流平台。

- 重视视觉传播 从第一届 ICD 时，志愿者就设计了绿十字和 ICD 的 LOGO、旗子、宣传海报等，基本上沿用至今。所有设计采用国际化视觉语言来表达他们的环保理念。标志由绿、红、黑三色和字母组成，象征道义、责任和使命，它也代表着拯救和急救，并体现出其紧迫性与责任感。绿色：代表树、环境、生命、希望、自然。红色的 FOR：代表爱心、关怀与热情。黑色：代表绿色的生命环境受到威胁。内部斜箭头：代表一种安全与保护措施，像安全带一样斜挎在我们肩头，预示着我们肩上的责任，要采取安全和保护的有力措施。
例：他们组织的各项活动的志愿者衫、环保袋等以及志愿者工作手册等，设计非常好，使用环保纸张。
- 创意策略 每次活动都能吸引到媒体的参与，一是与世界地球日相结合，二是提倡绿色生活方式，三是为媒体宣传提供值得关注的议题。

案例重点介绍：

- “鹭岛关爱日”（2000-2009）：厦门第一个民间节日
- “耕与芽”志愿者培训

绿十字最具特色的是公共传播策略以及“耕与芽”志愿者培训项目。绿十字使用公共传播策略活动最有影响和最具品牌的是连续做了十届的鹭岛关爱日。公共传播策略主要是指绿十字以自身组织的理念、定位、使命、愿景为核心，达到组织与当地政府、企业、媒体、其他公益组织、学界、市民、大学生等的沟通管理。“耕与芽”志愿者培训项目是绿十字各项活动展开的基础，它为绿十字提供了源源不断的志愿者，同时调动志愿者的主动性以及他们自身的资源，为倡导环境公益事业、传播环保公益理念，发挥了积极作用。这两点为其他组织和机构提供了可以参考借鉴的经验和教训。

“鹭岛关爱日”（2000-2009）：厦门第一个民间节日

背景

- 绿十字可以在厦门发展起来，与厦门的整体环境有关系。厦门是中国东南沿海重要的中心城市和中国最主要的招商港口及风景旅游城市，也是著名的侨乡和台胞祖籍地。据 2008 年数据统计，厦门常住人口 243 万，流动人口 107 万。
- 曾荣获“国家卫生城市”、“国家园林城市”、“国家环境保护模范城市”、“中国优秀旅游城市”、“国际花园城市”、“联合国人居奖”、“全国文明城市”等殊荣称号。
- 厦门是海内外客商投资的热点之一，如 GE、柯达、戴尔、波音、沃尔玛、ABB、PHILIPS、NEC、TDK 等全球知名跨国公司都在此投资建厂。很多在外企工作的厦门人，有着开放和包容的心态，具有热爱厦门的情怀和很强的环境意识。
- 厦门环境市民环境意识得益于 1996 年全民总动员创建文明城市的活动。从那以后，整个环境上了一个台阶。
- 厦门是一个移民城市，充分体现出自由、开放、冒险，求新、求异、创新、容忍失败、包容、创业为核心的移民文化。
- 厦门是适合人居的城市，市民都以此为荣，有了这个荣誉感，就有了责任感和使命感。马天南本人并不是厦门人，她从事企业管理顾问工作，1993 年来到厦门。

缘起

1999 年 10 月 9 日，受十四号台风的影响，厦门地区出现狂风暴雨，最大平均风速 25.3 米/秒，瞬间最大阵风 47.1 米/秒，风力 15 级。正面袭击厦门达 5 个多小时，市区 7 万多株树木折断或连根拔起，全市 95% 的户外广告牌被毁坏，200 多间房屋倒塌，海堤决口 40 处，全市经济损失达 19.37 亿元。台风过后，整个厦门一片狼藉，到处都是垃圾。一群年轻人聚在一起，其中不乏很多外企的年轻人，决定为他们所爱的城市做点什么，他们举办了“为了厦门的树，青春红似火”晚会，非正式的

民间“绿十字”志愿者团队建立。2000 年，绿十字志愿者决定借世界地球日三十周年的契机，组织一些人来清理海滩垃圾，还海滩一个美丽。当年 5 月 27 日，第一届“鹭岛关爱日（Island Care Day，以下简称 ICD）”活动在厦门成功举行。这是厦门第一个民间环保节日，到 2009 年 ICD 已在厦门开展了十届，据 2009 年 4 月 19 日晚厦门电视台报道，这一活动影响厦门人近百万。

志愿者团队的领军人物

- 马天南是绿十字组织的创始人，也是从 1999 年倡导加入志愿者团队惟一坚守至今的全职志愿者。她为此由一名企业顾问转而成为以环境公益倡导为职业，是绿十字的灵魂。
- 崔剑巍，又名老鬼，上海崔剑巍时尚品牌投资管理有限公司的总经理。正是他于 1999 年设计了绿十字的 LOGO 和 ICD 项目的 LOGO。从绿十字最初创立开始，崔剑巍始终是组织的平面设计顾问和核心设计师。
- 绿十字刚开始组织活动时，许多国际友人也起了重要作用。大象 Join Oliphont 是一名外贸采购商质量监督员，正是他看到厦门海滩的垃圾而萌发了要组织 ICD 项目的念头。离开厦门后，为了让项目可以更好的持续并进行本土化，大象连续 4 年飞回厦门捡垃圾的事迹更是传为佳话。德国人 Sonja 于 2000-2004 年连续五年作为组织者发起并组织了各项活动，并主要负责环保教育。
- 赵彤则是组织里的财务顾问和常任理事。从 2000 年起，他一直兼职管理绿十字的财务和账务，是绿十字的财务志愿者。
- 刘安成曾一直是绿十字的策划顾问和常务理事，他本是品牌顾问和大学教授，从活动策划，到志愿者培训，到项目管理等，为绿十字的发展一直付出，2009 年刘安成，这位参加了九届 ICD 的志愿者也归队做了一名绿十字正式的全职志愿者。
- 绿十字也从普通志愿者中发展出了一批有生力量，通过绿十字“耕与芽”的培训工作，已培养出 100 多名志愿者学员。

ICD 活动主题

通过实践摸索 ICD 从 2004 年起，由一场晚会、一台高层论坛以及公众参与行动的活动三部分构成。经过多年的推广和运作，提高了公众的环保意识，逐步将环保倡导转化成了环保行动。前三年持续的在海边、山上推动环境卫生我关爱的行动，提升公众环保意识。

- 2002 年起连续三年清理外来物种猫爪藤大型活动，让人们认识了外来物种的概念。
- 2004 年，“关注我们的海湾”，种植红树林，让越来越多的环保力量开始关注红树林保护。
- 2005 年，主题活动“节约能源，降低污染，关爱鹭岛，今日无车”的无车日主题活动，开展系列宣传活动 10 多个，成为国内最早由民间组织倡导的无车日活动。
- 2006 年，主题活动“推动循环社区，共建和谐家园”把垃圾分类与绿色生活概念引入社区。
- 2007 年则以“关注气候变化——节能减排，为地球退烧”为主题，让公众了解节能减排的

概念和从我做起的人人参与意识。

- 2008 年的主题活动则定为“关爱鹭岛，践行生态文明”，推出了绿色出行，“碳”路行动的概念。结合《政府信息公开条例》的实施，高层论坛重点为环境信息公开上。
- 2009 年 ICD 项目举办了汀溪水库生态工作假期，提倡环保志愿服务也是需要志愿者付费的，同时举办了气候变化与低碳经济高层论坛，直接提出低碳经济概念。

筹资

- 2004 年：利胜电光源、厦门航空、厦门建发、荷兰亨特；总金额人民币 11 万元。
- 2005 年：利胜电光源、厦门航空、厦门建发；总金额人民币 14 万元
- 2006 年：利胜电光源、厦门航空、厦门建发、中国民促会（CANGO）、厦门环保局；总金额人民币 17 万元
- 2007 年：利胜电光源、厦门航空、厦门建发、ABB 开关；总金额人民币 19 万元。
- 2008 年：利胜电光源、太古飞机、NRDC、英国驻广州总领事馆；总金额人民币 11 万元
- 2004~2008，每年现金筹资 + 非现金捐助合计平均每年约 25 万元左右，总计 130 多万元。

其中：

- ◆ 环境主题论坛：约 5 万元/年
- ◆ 环境清洁活动：约 5 万元/年
- ◆ 环保主题晚会：约 10 万元/年。还有非现金捐助，如演出场地，灯光音响，舞台搭建、设备、灯光音响、治安维护，参加演出单位和个人经费，晚会奖品提供，参与者授牌成本，现场饮用水等。
- ◆ 环保用品资助：约 5 万元/年。资助内容包括论坛会场、交通车辆，摄影摄像等；厦门金虹峰纸业常年提供绿十字活动宣传印刷品纸张资助；绿色环保产品企业提供再生产产品，展销义卖作为绿十字捐赠款；白鹭洲文化广场、明发商业广场、SM 商业广场、社区文化广场、银行中心大厦、厦门日报会议厅等，资助场地使用

公共传播战略

绿十字一直非常重视与政府、企业、媒体、其他国内外公益组织、大学教育机构等利益相关方的各种合作可能，为筹集资源、建立战略合作伙伴，保持可持续发展模式。

- 在处理和当地政府的关系上，绿十字坚持组织的独立地位，积极寻求政府的支持和合作，并通过项目的开展与政府环保部门形成互动。在 2008 年夏至关灯的活动中，绿十字找到了市经发委的领导，并给主管环保和主管经济的市长写信，市长在信上批复，“绿十字的活动很有创意，请全力支持绿十字的活动”。在夏至日当晚市政府大楼也响应号召，关灯节能。在政府的支持下，“今日无车”项目的宣传资料出现在了厦门的主干道、学校、社区等各种地方。绿十字也在积极配合政府政策宣传，最为典型的是 2007 年在厦门 PX 事件中，绿十字

在其网站上发表“不支持，不反对，不组织”的声明。

- 共同的利益得到银行和公交系统的支持。
- 绿十字开展的大量富有成效的工作，得到了厦门环保局局长、副局长等的认可和认同。然而，政府部门对口的是政府，当地一政府官员说“你如果要找我们合作的话也可以，就要让你的主管部门来牵这个头或者发个文件，我才和你合作。而往往政府有关部门不太愿意合作，因为怕承担责任，做得漂亮当然很好，但是怕出事情”。政府部门在财务预算上“有打酱油的钱，没有打醋的钱”，也限制了对 NGO 提供资金支持。
- 超前的环保理念和所倡导的绿色生活方式得到当地媒体的认同，绿十字的媒体战略是将媒体作为自己的合作伙伴，为媒体记者提供项目的亮点、素材，让记者全程参与各种活动，对记者做出的贡献及时进行嘉奖，让自己的被动转变为主动。
- 绿十字总结自己有十大创意，即 ICD 鹭岛关爱日、再生纸本、环保时装秀、有我就有绿，儿童粉笔画、节能减排，从我做起、今日无车、清理猫爪藤以及汽车尾气黑气球。2005 年，厦门绿十字环保服务社在厦门提出“4 月 22 日出门不开车”的倡导，是最早由民间组织发起的无车日，包括“骑自行车环游鹭岛”、“戴环保帽免费乘坐公交车”等上千群众参与的环保活动。
- 绿十字厦门日报、厦门晚报、厦门商报、海峡导报、厦门电视台、厦门广播电台、福建日报、福建电视台以及当地网络媒体等数十家媒体单位对绿十字的项目进行过报道。
- 绿十字的资助很多来自于企业，从发展之初就得到厦门航空、建发集团、利胜电光源、ABB、柯达、松下、夏新、博坦仓储、亨特集团、中国移动、闽大音响等等企业的资金、人员等的支持。由于绿十字公开财务状况，一直致力于完善财务管理和监督评估公开制度，保持财务公开透明，加强项目财务预算与成本管理，有年度全面财务预算和决算等，接受捐赠者的查询，提升了组织公信力，许多企业对他们非常信任，已经形成了长期的资金支持。如厦门航空公司连续六次为他们提供捐赠，厦门 ABB 从一开始就资助 ICD，直到现在，已整整十年。
- 2006 年设立了绿十字网站，在网站发布组织的各项工作、国内外的环保信息、项目的组织和志愿者的招聘等各类信息。同时还有一个固定的论坛供工作人员及志愿者讨论交流。网站由志愿者建立和运作，也成为对外联系的窗口，正是在网站的指引下，帮助他们与许多国内外组织建立了联系。
- 绿十字也寻求与其他非营利机构的合作，推出活动，以提升项目的影响力，还邀请厦门当地的一些非盈利机构共同组织活动，包括厦门市科协、环境科学协会、环境卫生管理处、厦门群众艺术馆、厦门市青少年宫、小白鹭民间舞团等等数十家当地行政事业单位等。
- ICD 活动结束后，绿十字会邀请所有相关方一起举行答谢会。向参与者介绍活动情况，公开财务报告，总结项目成果，表彰优秀志愿者和单位；将制作的活动 DVD 光盘、PPT 演示资料、电子图片集、媒体报道资料，交给参与方存档。各界代表都会在这里发表观点、体会，提出建议和主张，分享参与活动的收获和体验，志愿者之间形成互动交流与合作，这充分体现了绿十字公共传播意识和可持续发展的战略。

人才管理战略

绿十字如果没有一整套好的管理和用人机制，是无法坚持这么多年的。绿十字将人才分为基础人才，作为人事管理，强调理念和文化认同；中级人才，作为人力资源管理，指组织核心成员和项目负责人；高级人才，作为人力资本管理，指组织管理、专家顾问部分。在与马天南的多次访谈中，她一直强调中层的工资要高于高层的工资水平。对兼职志愿者的要求是理念，对专职志愿者的要求是专业。

- 基本要求：诚信，良心，责任，专业能力
- 基本原则：信任、培养、授权、沟通、在统一目标和原则下的自由发挥。
- 基本内容：管理机制，工作流程，工作标准，工作绩效
- 管理逻辑：“合法——合理——合情”：合法：符合组织的使命和价值观，符合政策和制度流程，符合工作标准和责任，否则不予考虑；合理：必须符合逻辑，符合职位、职责和权利，以及不同文化背景、不同工作方式，否则不予考虑；合情：适当考虑或不予考虑。

规范制度是行动的保障

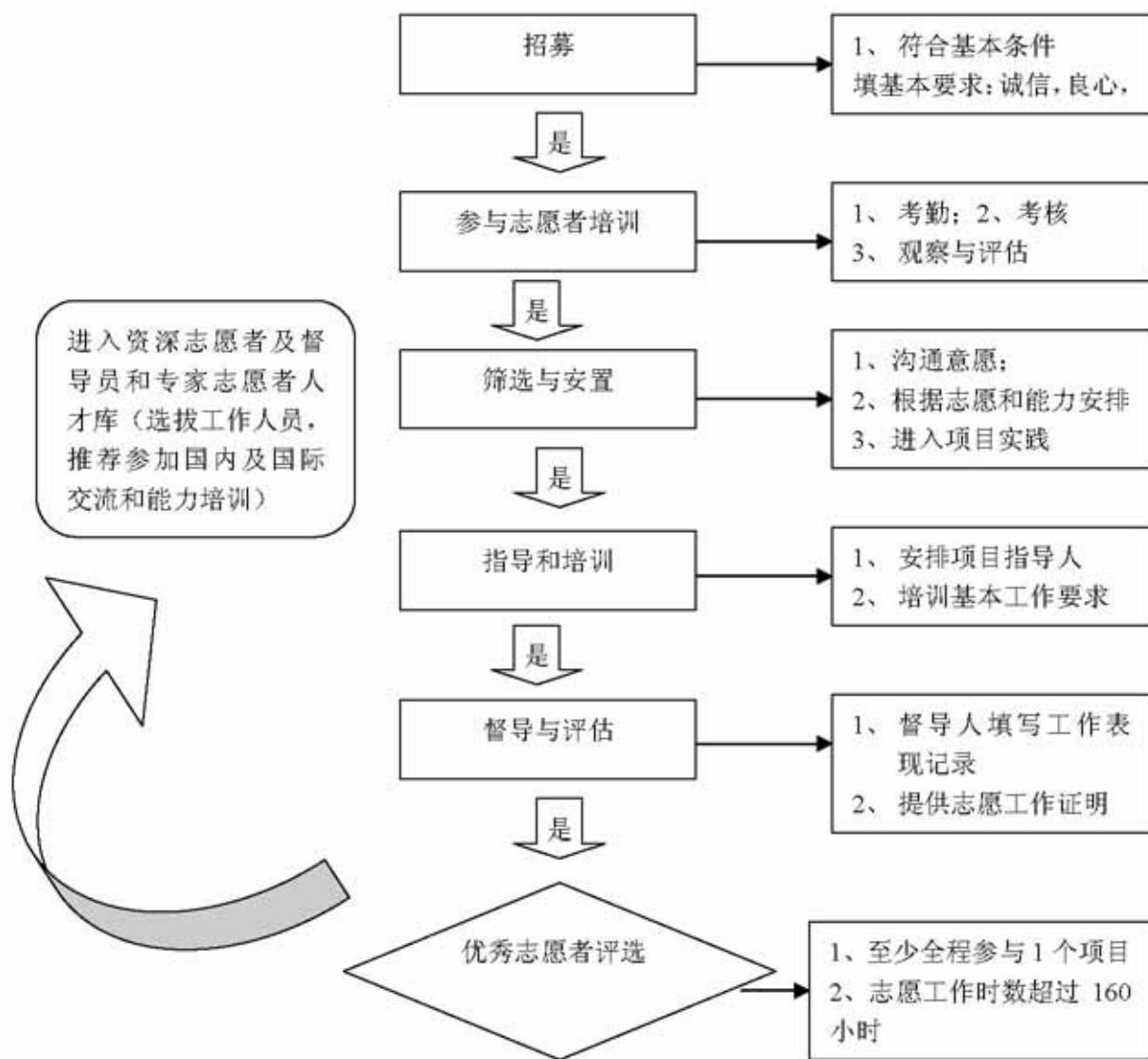
绿十字活动参与人多，人员的流动性很大，为了克服这样的问题，绿十字从一开始就细化工作流程，每个流程该如何交接都用文字做了规定，这就保证了工作的效率，不会因人员的变动，而影响组织的正常运转。这也是绿十字做得特别突出的一点。

“耕与芽”志愿者培训：

组织负责人将绿十字志愿者看成是具有社会责任感的公民。汲取以往的教训，为了保证志愿者团队的相对稳定性和有效率地工作，绿十字逐步完善其志愿者培训——耕与芽项目。目前，接受志愿者培训项目的人员已达 100 多人，他们都是大学毕业生，有着很好的教育背景，绿十字希望通过他们传播志愿者精神，每届学员也有部分成为绿十字各项公益活动的骨干力量，为组织以后的发展打下了坚实的基础。其目的是：

- 管理团队：建立任职资格，能力，经验，职责、协作、创新要求和工作标准。
- 项目团队：建立文化认同，能力培养，绩效考核，工作创新和，潜力培养和激励机制。
- 志愿者团队：建立文化认同、能力培训，团队合作，高效沟通和激励模式。

志愿者培养流程及分级



招募志愿者条件

- 年龄超过 22 岁
- 一年以上社会工作经验或者在校研究生且本科做过一至两年的志愿者
- 签订志愿者合约
- 接受志愿者培训
- 缴纳 200 元志愿者培训承诺金（除去不可抗拒的天灾人祸，迟到，早退，请假都将扣除保证金）
- 在厦门市的范围内选拔志愿者
- 每周参加志愿者会议或者项目会议
- 报名加入志愿者（报名签订志愿者合约时，就让报名者看清楚他的责任义务，比如报名时填写的表格明确写明我确认等一系列内
- 普通志愿者未满 80 个小时，不发放补贴，不开志愿者服务证明类文件或者推荐信工作时间超过 160 小时，有竞选优秀志愿者资格

志愿者直接进入项目

- 绿十字的项目运营已经形成固定模式，即以绿十字为整个项目运作的平台，由一个项目负责人和一到二个项目助理作为整个项目的协调人，整个项目的策划、开发项目、外联、宣传、招新、募集资源、组织、协调、推动、落实全部由热爱环保并有一定组织管理经验的志愿者承担。项目开始时，绿十字会定期召集大家开会，协调整个项目进度，但具体操作交给志愿者来做。
- 一般志愿者会按活动分成项目组，根据志愿者的爱好，具体落实负责的内容。绿十字努力为志愿者提供发展计划和展示平台，鼓励并帮助志愿者践行和实现自己的策划。
- 绿十字制度齐全，执行起来也是按照制度来的。工作靠制度交接，人员变换，工作影响不大。工作上采取资源能利用就利用，能推广就推广，能宣传就宣传。有的工作人员会参与项目的筹资。这种模式对于充分利用志愿者资源、发挥志愿者的主观能动性起到了很好的作用。

项目特色

- 绿十字在项目运作中努力把创新融入其中。在具体的活动中，组织创造了许多实用且操作性强的新思路。如用再生纸做本子，在环保宣传的时候同时售卖一些环保产品，将收入用于今后的环保活动；又如邀请市民使用碳排量计算器，使公众的出行行为变为碳排量的数据，使公众更有效的参与其中；再如举办儿童跳蚤市场，一来培养儿童的环保意识，二来也可以通过孩子影响大人等。
- 学员平等参与。发言时需要发言者拿到发言锤，发言锤寓意规则，谁拿它谁才有发言权，没有拿的人应该尊重有发言锤的人的表达，当然，大家的权利是平等的，每个人拿发言锤的时间经过自己争取和规则规定，做到公平。
- 学员全身心参与。学员上课不是被动听讲，而是通过提问、游戏等方式让彼此很快熟络起来。项目有许多人与人、人与自我以及人与自然等深层次问题的思考，让人很容易敞开心扉，提出自己对参与本次培训中所感受到的亮点、难点和重点，最后大家唱绿十字歌《你是最好的》结束培训。
- 项目的开放性。到绿十字访问的人和组织很多，有国内外的记者、学者、官员、NGO 领导人等，也有国内外研究生在绿十字通过志愿者培训和全职志愿者工作进行参与式调研。这些人访问时当碰巧遇到培训正在进行中时，就会随时加入到培训团队中，如 SEE 理事、《中国新闻周刊》的两名记者、北大公民社会研究中心与 SEE 调研的师生等都曾直接加入到课程培训中。

结语：

- 领军人物的信念、坚守和人格魅力是组织成功的根源
- 组织合法化以及公共传播理念是组织制胜的法宝
- 个人人际网络是资源来源的源头

- 良好的创意和先进的环保理念是与媒体长期合作的制胜法宝
- 环境公民与企业公民的共同需求而走在一起
- 良好的社会声望会有企业等组织机构等主动要求合作
- 定位的不同会影响到资金筹集和企业、个人的参与
- 公益组织做事的倡导性与企业要求的实质性之间的矛盾
- 向企业筹资也受到企业经济状况的影响
- 活动风险的预防：筹募的经费会随时变动，导致活动内容也会随之变化
- 完善的制度与执行效果之间的矛盾
- NGO领导人的信念、志愿精神与志愿者生存、工作之间的矛盾与无奈
- 志愿者的流动性与组织稳定性之间的矛盾
- 徘徊在精英NGO与草根NGO之间
- 志愿者的自觉自愿与组织管理之间的矛盾
- NGO专业性、建立完善的制度、严格的工作流程与组织的可持续性发展间的矛盾

怒江建坝之争中的社团合作

高丙中、邹小艳

北京大学社会学系、北京大学公民社会研究中心

“一滩接一滩，一滩高十丈，水无不怒石，山有欲飞峰。”

——采自怒江民谣

引子

这句民谣形象描述了怒江地区的地理环境。“两山之间必有川，两川之间必是山。”这是对中国西南部横断山脉地区地貌的描述。山，传达出了这方土地的形态，水，流淌出了山之神魂所在。山峰连绵，如水波欢腾；川谷涌波，似大山起伏。在西藏境内的舒伯拉岭、他念他翁山和宁静山（芒康山）三大山脉进入云南之后也改了名，分别叫做高黎贡山、怒山和云岭。三山并列，在宽约 150 公里的地方，怒江、澜沧江、金沙江并行其间，一山一川相互挟持、比肩而下，绵延上千公里，形成了地球上独一无二的“三江并流”奇观。特别是北纬 27 度 30 分附近，三条大江的直线距离不到 70 公里。怒江与澜沧江的最短距离仅有 18.6 公里。三条大江紧紧相携而行，江面海拔高差却不小，自东而西呈阶梯下降，澜沧江比金沙江矮 300 米，怒江又比澜沧江矮 300 米。

这样一个地方在 2003 年 7 月份时以其雄奇瑰丽的景观和生态价值打动了世界自然遗产委员会的评委们，以全票通过获得了“世界自然遗产地”的殊荣。“三江并流”地区被誉为“世界生物基因库”。由于“三江并流”地区未受第四纪冰期大陆冰川的覆盖，加之区域内山脉为南北走向，因此这里成为欧亚大陆生物物种南来北往的主要通道和避难所，是欧亚大陆生物群落最富集的地区。这一地区占我国国土面积不到 0.4%，却拥有全国 20% 以上的高等植物和全国 25% 的动物种数。目前，这一区域内栖息着珍稀濒危动物滇金丝猴、羚羊、雪豹、孟加拉虎、黑颈鹤等 77 种国家级保护动物和秃杉、桫椤、红豆杉等 34 种国家级保护植物。

但三江并流区域的富饶并不在于其自然景观的独特而震撼人，还在于其生态资源和文化的丰富多姿。

奇异的地质构造运动造就了怒江全境沟壑深切、雄伟壮丽的高山大川景观：境内群山横立、江河纵流，独龙江、怒江、澜沧江三条大江从西向东相间排列，由北往南纵贯担当力卡山、高黎贡山、碧罗雪山以及云岭山脉，切割出三条深邃悠长、神秘莫测的大峡谷，被人们称为怒江大峡谷或东方大峡谷。怒江峡谷长 310 公里，平均深度为 2000 米，仅次于美国科罗拉多大峡谷，为世界第二大峡谷。怒江大峡谷内素有：“十里不同天，万物在一山”之说。立体气候产生的主体植被、珍稀动植物、名花异卉、稀世药材、树蕨、秃杉、落叶松、各种杜鹃、各种兰花、珙桐（鸽子花）成片成林地点缀着峡谷胜景的自然美。这些珍稀的植物，被列为国家一级保护的有树蕨、秃杉、珙桐；二级保护的有三尖杉、清水树等；三级保护的有天麻、雪山一枝蒿等 20 多种。被列为国家珍稀保护动物的有虎、灰腹角雉、热羚、红岩羊、金丝猴、叶猴、小熊猫（金狗）、齿

蟾等。还有名目繁多的花卉。

怒江境内主要聚居着傈僳族、怒族、独龙族，此外还有白族、汉族、普米族、彝族、纳西族、藏族、傣族等民族。由于各民族生活习俗、宗教信仰和婚丧嫁娶礼仪等方面的差异，有傈僳族传统的对歌，澡塘会、刀杆节，充满神州色彩的怒族“鲜花节”和带有浓厚的原始宗教色彩的独龙族剽牛祭天活动以及各民族的婚姻习俗、衣食住行、丧葬礼仪、祭祀活动、图腾崇拜等等的丰富多彩的民族风情，更是给怒江大峡谷增添了不少情趣。

怒江是美丽而富饶的，正因为此，从 2003 年开始，她的美丽引起的关注和她的富饶召开的开发计划一下子使她成为了国人乃至世界的焦点。

一、怒江建坝之争——合作的缘起

1999 年，国家发改委“根据我国的能源现状，根据有关人大代表的呼吁，决定用合乎程序的办法对怒江进行开发”。委托北京勘测设计研究院、华东勘测设计研究院对怒江中下游的云南境内的水电进行规划。由此，开发商华电集团就一直忙于此事，积极奔走。2003 年春节，华电集团领导与云南省领导达成口头一致意见——“水火并举，优先发展水电”。并于同年 3 月 14 日，华电集团与云南省政府签署《关于促进云南电力发展的合作意向书》，云南省政府支持怒江开发。2003 年 6 月 14 日，云南华电怒江水电开发有限公司组建，7 月 10 日正式注册。而同年 7 月设计研究院经过几年的勘测设计和研究，提出《怒江中下游水电规划报告》。2003 年 8 月 12 日至 14 日，国家发展和改革委员会在北京主持召开了 140 余名专家、学者参加的审查会议，审查了《怒江中下游水电规划报告》，并通过了两库 13 级 2132 万千瓦的开发方案。从这次会开始，怒江建坝的消息才为公众广而告之，由此反坝方和建坝方各显神通，积极应对，由此，怒江争坝进入了实质性阶段。

1.主建方的应对——

在发改委通过审查之前，开发商和当地政府就为怒江开发积极准备。2003 年 7 月 21 日《怒江报》专版庆贺 7 月 18 日云南华电怒江水电开发有限公司六库水电站揭牌仪式在六库隆重举行，报纸称这一事件标志着怒江水能资源的开发迈出了实质性的步伐。¹

随着《怒江中下游水电规划报告》的通过，当地政府和开发商加大宣传力度，“当地政府做了大量的宣传工作，做到什么程度呢，就是怒江所有媒体，所有的政府部门必须要出一篇文章，包括每个县，教育部门，文化部门，扶贫部门，必须出一篇——怒江水电开发能够支持我们怒江的事业，对老百姓的什么好处。”²

他们在《怒江报》举办怒江建坝征文活动，其主题都已限制在怒江建坝是好的、怒江建坝是惟一出路这一圈定范围内。2003 年 8 月 25 日，由怒江报和云南怒江电力集团有限责任公司联合主办了“与怒江同行”电力杯有奖征文活动，增强怒江开发的舆论氛围。³同年 9 月 26 日，中共怒江州委宣传部与怒江报社联合举办“加快怒江水电开发步伐，全面解决温饱努力建设小康”的有奖征文活动，征文活动进一步明确怒江水电开发的必要性、重要性、紧迫性和怒江水电开发对于推进全州经济社会发展

¹ 《怒江报》2003 年 7 月 21 日版

² 同上。

³ 《怒江报》2003 年 8 月 25 日第一版



的深远历史意义。⁴无疑，在当地政府的宣传教育下，怒江开发成为怒江人民意识里的惟一选择。⁵

2.民间组织的各自应对

(1) 以绿家园为代表的外围环保NGO的努力

2003年8月16日，正在南水北调的丹江口采访的绿家园志愿者组织召集人汪永晨⁶接到正在发改委开会的环保总局某位官员朋友的电话，朋友向汪传达了一个非常重要的信息——怒江要修水电坝了，而且是十三级的。该环保局官员以该项目未经环境影响评估，不符合《环境影响评估法》为由，拒绝在报告上签字。会议间隙，这位官员拨通了汪的电话，急需汪帮忙寻找熟悉怒江的专家，他要反击。于是汪紧急联系何大明⁷，希望他能提供支援。于是也就有了9月3日，何大明在国家环保总局主持的“怒江流域水电开发活动生态环境保护问题专家座谈会”上的激烈抗议，他呼吁“为子孙保留一条生态江”。

汪永晨的绿家园组织是怒江保卫战的中流砥柱。当汪永晨得到怒江建坝的消息后，她紧急联络“自然之友”、“云南大众流域”等环保组织商量对策，继而相继提出了“保护最后一条生态江”“保留一条自然的河”等口号，他们认为水电开发必然对当地的地质、地貌、气候、水文、人类生产生活、民俗文化等都有负面影响。

(2) 以绿色大众流域为代表的本地NGO的努力

在云南当地，本土化的环保NGO也在行进着他们的步伐。2003年9月份，“怒江信息出来后，我们机构就作了个决定，积极参与到水电发展的争论中去，于是组织了个‘水之声论坛’，其中专门的一期就讲的是怒江——让我自由地奔腾。”⁸

2003年10月，“当时我们也去过怒江了，‘十一’的时候下去了一趟，做了些调查。到北京后，当时尽量找些环保组织……让大家共同去关注怒江的活动。”⁹

而2003年8月份，云南绿色流域与云南大学联合召开的一个关于云南漫湾水电站社会评价会议则为日后诸项怒江保卫活动埋下了伏笔。这次会议“请了沈孝辉¹⁰，环保NGO的人，包括国家包保局的。当时沈孝辉就说，这个会那么好，应该在北京开一个……”¹¹于是，开始联系中国社科院，最终促成了2004年1月，中国社会科学院环境发展中心等民间环保组织共同在北京召开了“水电工程的经济、社会、生态环境影响”研讨会。

在这个阶段，各NGO组织之间还是处于一种自发的行为，比如说哪个组织有活动，通知其他组织，其他组织都来参加。而且那时候，他们也仅是单纯的反坝，各环保NGO组织活动没有系统协调，缺乏事前的策划和安排。很多活动的组织都是根据各组织的自身特点开展的，比如绿家园的召集人汪

⁴ 《怒江报》2003年9月26日第一版

⁵ 参与征文比赛的有：2003年10月27日 余新 《怒江水电开发是增进民族团结维护边疆稳定的重要举措》；2003年10月29日 张何仁 《开发怒江水电是宗教与社会主义社会相适应的根本途径》。

⁶ 她的另一身份是中央人民广播电台记者。

⁷ 云南大学教授，云南大学国际河流中心主任，著名河流专家。

⁸ 见4-13日对云南绿色大众流域负责人的访谈录音。

⁹ 见4-13日对云南绿色大众流域前工作人员于音的访谈录音。

¹⁰ 沈孝辉：中国人与生物圈国家委员会委员，国家林业局自然保护高级工程师，曾任北京地球村环境教育中心理事。

¹¹ 见4-13日对云南绿色大众流域负责人的访谈录音。

永晨的职业是记者，她有丰富的媒体资源和记者圈子，在媒体宣传上优势明显，于是她活动的重点主要在媒体宣传和创造媒体焦点上；而于晓刚的云南大众流域，是云南当地的专业性环保组织，对于当地的情况比较了解，他们活动的重点在于说服当地政府，在当地政府内部寻求支持。这一阶段可以说是社团合作的缘起和萌芽阶段。

二、社团合作的进展

随着怒江事件的不断深入发展，各环保 NGO 之间的联系也日益密切，合作也日益频繁，但是仍然处于一个初期，没有一个系统的协调，大多是以事为中心，临时策划、临时分工开展活动。同时也由于他们对事件的认识不断加深，逐步改变了单纯的反坝而转向呼吁公众的参与，寻求基层的声音。

1.单纯反坝到科学反坝

2003 年 10 月下旬后，整个社会对怒江修坝的争议声音越来越大，各个民间组织在各自的活动范围内尽可能灵活地来为捍卫怒江的原生态而行动着。他们利用一切可以利用的场合和平台，为怒江而摇旗呐喊，希望更多的人来关注怒江，关注中国的江河问题。

（1）积极利用各种已有平台反坝

①利用会议

2003 年 10 月 25 日，在中国环境文化促进会第二届会员代表大会上，绿家园召集人汪永晨女士发起了“请保留最后的生态江——怒江”的签名活动，62 位科学、文化、艺术、新闻、民间环保人士联合签名。这份签名被媒体广泛转载，影响深远。这次签名成为反对怒江水电开发的第一次有影响的民间行动¹²。据事后对汪永晨女士的访谈得知，这次的签名完全具有偶发性，事前她也没有与主办方沟通完全是自发性的，当时会上郁钧剑和陈佩斯在发言中都提到了怒江，汪永晨灵机一动，和其他环保组织简单商量了下，用酒店的纸写了句话——为了保留最后的生态江，找与会者签名。“你看都是随机签的，这是 62 个人那次，拿的就是酒店的纸。”¹³“刚开始，会完了，我在门口堵着，签了几个。后来大家都去排队吃自助餐的时候，我又找去签。”¹⁴

2003 年 11 月，“第三届中美环境论坛”在北京举行，全国较为活跃的 N G O 都参加了此次论坛。在这次大会上，汪永晨主持一个 panel，专门讲媒体和环保的作用，“这次会上，没有签名，但我提出来应该关注江河同时也发动 NGO 应该联合起来”¹⁵，得到许多 NGO 的支持，会上还联合众 NGO 联名发起倡议：保护中国最后的生态江——怒江。并且在这次论坛上，民间组织初步制定了各地民间组织联合起来为怒江而努力的策略，积极通过内参渠道向中央领导人上书，同时，各组织要利用所长，策划一系列关于怒江生态多样性、文化多样性的宣传报道。

国内的宣传号召确实引起了大众的广泛关注，但是对怒江建坝问题的决策层仍然没有任何反馈信息。于是，各组织不仅在国内积极宣传国人共同关注怒江保护怒江，在国际上，也呼吁大家有这样一种共同河流的意识，同饮一江水共爱一江水。

2003 年 12 月，恰逢“世界河流与人民反坝”会议在泰国举行，来自于六十多个国家 80 多个 NGO

¹²怒江大坝突然搁置幕后的民间力量 经济 2004 年 5 月 20 日

¹³ 2009 年 4 月 28 日汪永晨访谈录。

¹⁴ 同上

¹⁵ 同上。

组织参加了会议，中国前往参加此次会议的有一些积极的环保组织和环保工作者，比如自然之友、绿色流域、成都某大学生组织以及汪永晨、张可佳、沈孝辉¹⁶。中国民间环保组织又以绿家园为代表积极行动起来，利用自身的影响力和感染力，以及怒江又是一条国家河流的身份所在，向与会的各国家 NGO 及代表发出号召，最终有 60 多个国家的 NGO 以大会的名义联合为保护怒江签名。会后，他们将联合签名书递交联合国教科文组织，联合国教科文组织回信，称其要“关注怒江”。随后，泰国的 NGO 就怒江问题联名写信，并递交中国驻泰国大使馆。并促使泰国总理他信给中国政府写信，他信在信上写道：“相信中国是一个负责任的大国，不会因发展自己的经济而牺牲小国的利益。”

这次事件，其主要倡导者汪永晨女士也坦言：“……他信的那封信对温家宝的批示是产生了影响的。”¹⁷

②利用媒体

亚太环境记协主席冈布隆先生曾说，在各国乃至世界的环保事业中，大众传媒充当着桥梁、监督者和发动机的角色。他们把政府的环保政策、法律等信息传播给社会，又把公众对环保的意见传达给政府；他们是政和企业执行环保政策、履行法律责任的监督者，并曝光存在的问题，因而也是环保工作的发动机。¹⁸

环保运动的力量来源于公众的参与，而对公众的教育和动员，媒体则是不可忽视的力量。让公众了解某个公共事务并各抒己见，几乎都是通过大众媒体完成的。目前中国进行社会动员的力量也很有限，依靠大众传媒的力量动员社会公众，形成舆论压力进而参与公众决策影响政府，这成为中国环保 NGO 实现其社会角色功能的重要途径。

这点，在怒江事件中的核心力量之一的绿家园志愿者组织的活动模式上体现得淋漓尽致。绿家园负责人汪永晨本人就是中央人民广播电台的记者，她认为：“中国 NGO 最大的特点，媒体的介入。国外的可能就是媒体报道，但我们中国不仅是报道，从 1994 年，记者就是 NGO 主力军，在报道过程中也是积极的参与者。这在国际上也是特殊的。但现在也变了。我 05 年参加这个会时……记者也希望 NGO 做他们的后盾。我总结就是：人家国际上靠法律来解决问题，中国就靠曝光。”¹⁹

不仅如此，绿家园志愿者组织还有自己的绿色记者沙龙，不定期召集媒体记者发布相关环保资讯，把事件拿到记者沙龙上来说，又通过记者沙龙的人员去放大，从而扩大影响力，感染公众，带动公众参与的广度和深度。

我们从以上的怒江事件进程的大事记可以看出，绿家园志愿者组织等 NGO 不仅会抓住各种大型会议或者公共空间的话语权机会，比如在第二届环促会上“听到要当选的委员陈佩斯演说时提到怒江时，就灵机一动拿着酒店的信笺纸写上‘请保留最后的生态江——怒江’这句话，再挨个儿地找与会人员签名，制造了一场声势浩大的小社会运动。”²⁰除此外，还与各种媒体力量合作来扩大自己的话语范围，使得怒江事件进入到公众视野，不断扩大其影响力。甚至发动了国外 NGO 的签名和媒体关注，比如 2004 年 1 月份就曾与《时代周刊》一同去往怒江考察访问。

正如汪永晨所说“中国环保 NGO 最大的特点是媒体的介入”，中国环保 NGO 成员很多自身就是

¹⁶ 同上。

¹⁷ 2009 年 4 月 28 日，汪永晨访谈记录。

¹⁸ 王莉丽《绿媒体——中国环保传播研究》清华大学出版社 2005 第 45 页。

¹⁹ 2009 年 2 月 24 日，笔者对汪永晨访谈录音。（录音二）

²⁰ 2009 年 2 月 24 日，汪永晨访谈记录。

记者，他们积极利用媒体资源宣传自己的主张。2003年12月，中央电视台新闻频道提议要拍以怒江为背景的专题片“怒江的选择”，北京和云南的NGO积极配合。该节目在2004年2月播出后，社会反响强烈。2004年1月12日到16日，汪永晨于晓刚等还参加了tom网站举办的大坝周活动，通过新媒体渠道，积极呼吁保护怒江，赢得了广泛的支持。

③利用“两会”及内参渠道

在保护怒江开始，各环保NGO想通过自身的努力，说服政府改变主意，但是没有成效。于是他们商量通过内参以及正规的渠道，向政府表达意见。云南大众流域组织积极联络云南当地的人大代表、政协委员，争取他们的支持，于是，就有了云南质询和北京上书。2004年2月13日，云南省政协九届二次会议上，省政协委员、民盟云南省委副主任戴抗，代表民盟云南省委在民主党派、无党派界别联组会议发言对怒江流域的开发提出质询，认为水电开发应与整个流域的可持续发展统筹起来，未经统筹规划的水电开发，将会对怒江流域的生态和社会带来巨大影响。而在同年全国两会期间，沈孝辉起草，经过环保志愿者反复讨论，两份提案脱胎而出。这两份议案一份为《保护天然大河怒江停止水电梯级开发》，一份为《关于分类规划江河流域协调生态保护与经济开发的提案》在提案《保护天然大河怒江停止水电梯级开发》中，沈孝辉提议必须执行《中华人民共和国环境影响评价法》和《中华人民共和国水法》，否决《怒江中下游水电规划》。

而据汪永晨所说，在各NGO联合努力下，新华社、人民日报社、中国环境报均为怒江问题写过关于怒江问题的内参，一定程度上也起到了影响决策层关于怒江问题的决策。²¹

随着怒江事件的影响逐步扩大，惊动了中央领导。2004年1月，李小溪²²就怒江事件上书国务院总理温家宝。此后不久，温家宝在发改委上报国务院的《怒江中下游水电规划报告》上亲笔批示“对这类引起社会高度关注、且有环保方面不同意见的大型水电工程，应慎重研究，科学决策。”如箭在弦上的怒江水电工程被紧急叫停。温总理批示后的第三天，国务院有关领导向李小溪专门传达了批示意见。至此，怒江保卫战取得了阶段性的胜利。

（2）积极主动为保护怒江营造有力条件

2003年8月时，云南大众流域为刚刚结束的云南漫湾水电站社会评价项目所开设的会议时，与会人员就曾提到这样的会议应该在北京也开，以期获得更好的成效。于是由此诞生了2004年1月，云南绿色流域联合中国社会科学院环境发展中心等民间环保组织共同在北京召开了“水电工程的经济、社会、生态环境影响”研讨会，其中就重点谈到了怒江建坝的问题。随后还出版了《科学发展观与江河开发》一书，从科学的角度论证怒江开发会产生的环境问题。为这次会议能在北京顺利召开，云南绿色大众流域的工作人员于音2003年11月份就去往北京，先后与绿家园、自然之友、天下溪等北京的环保组织合作，举办了很多次关于怒江情况介绍的讲座，向更多的人讲解他们所了解到的怒江，让更多的人来关注怒江。²³因为到那时，只有云南绿色流域组织去过怒江多次，对怒江的情况了如指掌。

这次会议的召开还有个有力的后续就是促成了媒体和各环保NGO对怒江的实地访问和考察，由此也结束了除云南绿色大众流域外各组织对怒江的纸上谈兵时代。在会上，有与会组织人员提出能不

²¹ 2009年4月27日汪永晨访谈录音。

²² 空军指挥学院副教授，北京市海淀区人大代表，曾先后多次就怒江问题上书国务院信访办。

²³ 2009年4月13日于音访谈录音。

能去趟怒江，很快得到其他组织的认可和响应，于是大家集思广益进行了简单分工，由会议的组织者之一了解怒江情况的云南绿色大众流域负责项目策划、筹款和当地导游事宜，绿家园组织负责组织记者联系媒体事宜，该项目资金由全球绿色基金资助。²⁴

2004年2月16日至24日，北京、云南的十几个新闻媒体的记者和民间组织的志愿者一起走进怒江。以边考察边报道的形式，对怒江进行沿江考察。在9天的考察中，他们跋山涉水走村串寨，了解了许多真实的情况，大批关于怒江两岸生物多样性和文化多样性的报道出现在媒体上。同时此次考察，也回应了“科学派”对他们所言的“连怒江都没有去过”的责难。

作为支持建坝的云南地方政府，他们也不甘示弱，积极行动，组织水电专家进行实地调研，完善工程各项配套工作，利用媒体扩大正面宣传，多次组织专家和学者开展关于怒江开发的征文活动，听取各方面的建议和意见，同时加大与决策者的沟通与交流，多次邀请发改委、环保总局、水利部、国土资源部等相关部门到怒江考察。

而此时，以方舟子为代表的“科学派”积极支持建坝，和当地政府结成统一战线，他们指责环保人士为“伪环保分子”、“极端环保主义者”，指责环保人士“连怒江都没有去过”，有什么理由反对建坝。“科学派”与反坝NGO之间争论从“敬畏自然”到“怒江争坝”，问题不一而足，争论逐步升华。2005年4月8日，正在云南的薛野和于晓刚²⁵、奚志农、史立红等环保人士应云南省政府邀请，前往参加与考察团²⁶对话的座谈会。除了考察团成员，参会人员还包括云南省政府官员和当地的一些专家。

“我们反坝那么久，还从来没有得到过云南省政府的直接回应，与方舟子等人的争论也没有见过面，我们是抱着积极地对话态度去的。”薛野解释当时的想法。

“上午是座谈，我的发言就是质疑怒江建坝的‘十点意见’，于晓刚等也从地质、移民等角度发了言。我们等着对方的反驳，我们只有三四个人，对方的官员、专家十几个坐成一排，还担心会有一场恶战。”薛野回忆当时的情形，“但是没想到他们基本上不发言，只是听。”没有交锋让薛野备感意外。下午是怒江考察团在云南大学面对全校师生的举行公开报告会，薛野等环保组织成员并没有受到邀请，但还是以观众的身份去旁听。报告会上，方舟子、司马南等以凌厉的演讲对环保组织的言行痛加指责。薛野回忆说：“作为听众，我几次插话欲进行辩论被主持人制止，我又找到在场的云南大学副校长交涉，校长以‘这是他们的演讲会，不是你的’予以拒绝。”这次的交锋，被环保人士斥为“阴谋”，也正是在这场争论中，“科学派”占据了上风，建坝成为了主流，这也直接导致了2005年7月，温家宝总理对怒江进行了第二次批示，他指示有关部门“加紧论证研究，尽快拿出自己的意见”。这样环保NGO的策略也随之发生了变化，变得越来越务实了。

在与“科学派”争论过程中，绿家园等环保组织逐渐认识到他们自身的不足，空泛的口号可以赢得大众的支持，但是在科学论证面前稍显单薄。于是，各环保组织针对自身的优势进行了自发的分工，从科学上寻找反坝的理由。

2.寻求基层的声音

(1) 转换活动目标，不再单纯反坝

随着事件的进展，各环保组织的认识逐渐得到了深入，他们坦言，他们的目标已经不再是建

²⁴ 2009年4月13日于晓刚访谈录音。

²⁵ 云南大众流域组织的负责人。

²⁶ 2005年4月初，“科学派”对怒江进行了为期4天的考察。

坝与否，更多的在于诸如怒江水电开发这样重大的决策中公众的参与程度。为此，各环保组织的活动策略也发生了变化，他们通过建网站、办展览、参加国际大型会议等形式让更多的人了解怒江的情况，让怒江美丽、生态多样性等等展现出来，让更多的人关注怒江。

2004年3月份，去怒江调查考察的记者们返回北京，他们拍了很多照片，恰逢3月14日和3月22日是“世界大坝日”和“世界水日”，于是各组织就策划举办一个“情系怒江”²⁷主题图片展。他们对照片进行了筛选，最后由北大山水保护国际出资1万元举办展览。但是由于三月正值“两会”召开，于是，各NGO组织就先行在网站上做了图片展览，这也就诞生了《情系怒江》网站。“两会”结束后，他们在北京东单邮局举办了大型公益图片展。图片展期间，“大约10家左右，每家NGO值一天班的。每天保证2人，一人来自NGO组织的，一人去过怒江的，没有任何报酬”。²⁸随后图片展又到北京的十所大学和广州、上海巡展。

2004年3月26日—29日，地球村、自然之友、绿家园的4位代表在韩国济州岛参加了第五届联合国公民社会论坛，这是联合国环境署第八届部长环境论坛举办的。会上，汪永晨作了《情系怒江》的专题讲演，并在会议间隙义卖怒江拍摄的照片。联合国环境署执行主任、联合国副秘书长托普费尔看了怒江的照片后，提笔写下：“多美的江啊！水一直是全世界人民最重要的需求。”联合国亚太地区执行主任索拉塔也在“情系怒江”摄影展首日封上签名，并专门观看了“情系怒江”网上照片。

而与以何祚庥、方舟子、司马南为代表的“科学派”的争论更让绿家园组织对怒江问题有了更深刻的认识，并寻求到更多切实可行的为怒江而行动的方案。据绿家园组织负责人汪永晨说：“正是他（方舟子——笔者注）所讲的关于建坝，75%的当地居民都愿意搬迁，才使得我们06年再次去怒江做了那100位移民的调查……”²⁹

（2）倾听来自原住民的声音

作为云南绿色流域组织的负责人于晓刚一直就比较关注基层在重大决策中的声音，早在2003年10月1日，民间保护组织“云南大众流域”组织10名怒江边的村民进行了为期一周的“怒江对澜沧江的访问与考察”。他们想让怒江居民看到水电开发的后果，由他们自己去决策。“那次考察就是要获得真实的情况”，他们“希望能以NGO的名义说服当地政府”，他们把漫湾电站建成后给老百姓带来的问题告诉当地政府，赠送给政府《世界水坝委员会公民指南》，他们与沿途各县领导交流，希望他们能够了解水坝建成后在移民、泥石流、生态方面造成的损害，希望当地政府关注当地民众的声音。在考察过程中，于晓刚逐步认识到“怒江问题似乎变成了环保人士与政府企业间的斗争，而怒江流域广大原住民的意见没有清晰地表达出来。”³⁰

2004年初温总理的批示后，当绿家园等组织进行以上活动时，于晓刚的云南绿色大众流域继续发动社区行动，于晓刚此阶段思考的是，“总是别人在说原住民的事，那当地老百姓自己是怎么说的呢？要创造机会给他们自己发言的机会，把他们自己的声音发出来。”³¹这个时候正好接到了联合国水电大会召开的邀请，于是他就策划着要把农民们带到会场上，经过详密的策划，具体分三步走。“首

²⁷ 关于此次展览名称，汪永晨还特意提到，他们就取了个温馨美丽的名字，因为他们去过怒江后发现怒江是那么的美丽，不想把这场为保护她的行动搞得太剑拔弩张了。——2009年4月27日汪永晨访谈录。

²⁸ 2009年4月27日汪永晨访谈录。

²⁹ 2009年4月27日汪永晨访谈录。

³⁰ 尹鸿伟. 云南大众流域：倾听原住民怎么说. 南风窗, 2004年12月16日。

³¹ 笔者4月13日对于晓刚的访谈

先是 NGO 召开一些这样的会议，进行一些倡导，然后逐步进入社区的老百姓，让他们参与进来，继而自己教育自己，然后社区老百姓在基层发出声音，进而逐步地更深入地参与到更大范围的高层的论坛中来，扩大他们的声音。”³²其次，举办社区行动计划。“第一，怒江老百姓到漫湾，我们还打算让三江老百姓互访。那么我们执行了两个，第一个三江老百姓到金沙江，三江老百姓到漫湾，最后三江老百姓到怒江，但最后一个被管制了，没实现。”“第二个我们希望搞个‘照相之声’的计划，拿个简单的照相机啊把身边的变化和移民过程拍下来，用照片背后的故事讲他们的移民、文化发展等，至于资金，我们当时和柯达公司进行联络，争取了一些基本的资金。”³³再次，就是让当地居民找到自己的代言人参加联合国水电会议。“当时有 5 个点，这 5 个点每个点选一个，那么有 5 个人来参加这个会议。”³⁴稍后，他们对选中的代表进行了必要的培训，“我们把三江代表大概有 30 人吧，召开了三天的培训。三天的培训，就把这个水电手册作为蓝本，第二个就是三江并流的世界遗产，哪些是遗产，什么是遗产，以及遗产对将来发展有些什么样的作用，一起来讨论，一起来介绍遗产。第三个是社会影响评价，就是什么叫社会影响评价，社区怎么来做参与式社会影响评价？每天一个内容，最后一个就是移民，中国的移民问题，国际上的一些移民，大量的移民的书，国际上的移民。我们介绍国际上的问题的移民解决方案，包括世行亚行的。”³⁵随着社区活动的深入，居民的认识也逐步提高，于晓刚开始带领他们参加一些国际会议。2004 年 5 月，于晓刚从怒江带着 14 名原住民代表，驱车数百里，赶到澜沧江漫湾水电站和小湾水电站参观。他说“无论结果如何，怒江工程的多种声音都是必要的，而且是有价值的，因为中国重大工程失误决策造成千古遗患的悲剧不能再发生了。”³⁶

2004 年 10 月 28 日，联合国在北京举行的“水电与可持续发展论坛”上，于晓刚带领五位特殊的代表——来自金沙江和澜沧江的村民，他们成了大会的焦点。会议中，这五位农民亲自现身说法，诉说他们自己的故事。据称，这是中国移民代表第一次在国际会议上发出自己的声音。事后汪永晨说：“（世界反坝会议上）要不是那五个农民，我们也不可能到第三天的时候必提 N G O。”³⁷所以一定程度上，也正是 N G O 助这些群体发出自己的声音，但同时也借此给自己争取了更多的声援路径。

在我国的社会转型过程中，底层群体由于自身缺资源、内部缺组织、外部缺互动，再加上制度化表达渠道不通畅，他们往往很难表达和捍卫自身的利益。通过与云南大众流域的合作，怒江以及金沙江的农民才能在公众场合发出自己对建坝的声音，表明自己的利益得失和立场，并进一步提出要享有水电开发过程中的“四权”³⁸，若是凭借他们本身的力量是很难达此目标的，但有了 N G O 力量的介入，他们的利益和观点才得以呈现于众。同时，N G O 让这些底层群体发出自己震撼力的声音，从而更进一步地调动起大家对事件的关注。

而事件进展到此阶段时，各 N G O 也坦言，他们的目标已经不再是建坝与否，而是诸如怒江水电开发这样重大的决策中公众的参与程度。正如绿家园负责人汪永晨所说：“很多人问我如果怒江上最终还是建坝了，你们是不是有中失败感。我告诉他们，建不建坝不是我们的目标所在，关键的是这项

³² 笔者 4 月 13 日对于晓刚的访谈

³³ 笔者 4 月 13 日对于晓刚的访谈

³⁴ 笔者 4 月 13 日对于晓刚的访谈

³⁵ 笔者 4 月 13 日对于晓刚的访谈

³⁶ 同 7

³⁷ 2009 年 2 月 24 日，汪永晨访谈录音。（录音二）

³⁸ 葛全孝，水坝建设与原住民的参与权

决策是如何制定出来的……³⁹”“我很庆幸我们绿家园是定位在公众参与上……”⁴⁰有八家⁴¹国际 NGO 在 2004 年 10 月 27-29 日 联合国水电与可持续发展会议共同提到“我们并不是一面倒的反对水力发电，我们只是倡议……水电的可持续发展应包括获得公众认可和确保公众参与”、“水电的可持续发展应包括平等的移民安置方案”、“水电的可持续发展应包括有效的环境保护措施”、“水电的可持续发展应包括平等的利益分享”、“水电的可持续发展应包括国际河流的分享以及管理上的合作”⁴²

在这个阶段，环保 NGO 逐渐转变了目标，不再单纯的反坝，而是呼吁听取基层的声音，扩大基层参与国家大型决策的力度。虽然各环保 NGO 在第三届中美环境论坛上初步制定了保护怒江的策略，但是在实践当中，由于各组织之间缺乏统一的机制协调，各组织开展的活动仍然还有较大的自发性。另外，环保 NGO 有意识的在大型的会议或论坛上，奔走游说，扩大影响力，同时他们为当地民众提供一个发声的平台，反过来当地居民的发声也给予 NGO 争取了更多的声援路径。随着怒江事件的不断进展，各组织之间的分工协作能力有所增强（虽然很多还具有自发性），他们根据自身组织的特点，从不同的角度去寻求依据保护怒江。

三、社团合作机制的形成与运作

1. 社团合作机制的形成

“我想应该是这么一个时候了，民间应该形成合作，并构成一种持续性的力量来关注某个生态议题，并推动这个生态议题的深入。”“能否国内关心怒江问题的民间的 NGO 联合起来，由前期起主导作用的绿家园和绿色流域牵头（当然别的组织愿意也可以参与牵头）形成一个非正式的但是常设的怒江观察网络，保持对怒江流域发展的观察和监督，并随时可以和媒体和专家联系。”

——朱建刚谈《怒江的后续行动》

怒江事件之前，中国环保 NGO 就开始共同关注江河问题，“都江堰和木格措事件已经奠定了中国的 NGO 对江河关注”⁴³的前奏了，而保卫怒江则是他们之间合力共赢的一个主旋律。在共同保护怒江的进程中，大家日渐发觉组织合作、资源互享的重要性，于是一个共通合作的平台就此喷涌而出了。这就是中国河网诞生的来由。河网的诞生不仅得力于组织内部的精英人员们，也有来自于民间组织治理方面专家的呼声，更有国际河网这一成熟组织的意见。2004 年 8 月 18 日晚餐会上，大家向汪永晨建议：将“中国河网”办成一个集合众多 NGO 的力量、以保护中国江河生态系统为宗旨的一个环保 NGO 联合体。目的就是整合各 NGO 的优势，迅速扩大其在公众中的影响，从而尽快体现这个项目在保护河流生态、延缓或阻止大坝建设的作用，同时也为国内环保 NGO 们的协作发展进行一次大胆的探索和尝试。“这次会议标志着各环保 NGO 合作机制的形成。

2. “中国河网”的运作

(1) 松散的组织，强有力的合作

³⁹ 2009 年 2 月 16 日，阿拉善 SEE 生态协会冷餐会上汪如是说。

⁴⁰ 2009 年 3 月 19 日绿家园记者沙龙上，其召集人汪永晨的讲话中着重提到这点。

⁴¹ 这八家组织是：印度拯救 Narmada 流域运动组织、尼泊尔水与能源使用者联盟、南亚河流人民团结组织、泰国东南亚河流网络、国际地球权利组织、世界自然基金会、美国乐施会、国际河网。

⁴² 国际民间组织向联合国水电与可持续发展会议发出的联合声明

⁴³ 2009 年 4 月 27 日汪永晨访谈录。

⁴⁴ 汪永晨：2004 年 8 月 18 日晚餐会记录。

中国河网成立后，实行召集人负责制。平素大家各忙各组织的事，一旦遇到决策或者行动，就由召集人召集各组织负责人开会，分工安排工作。说到河网，汪永晨说到：其实情系怒江摄影图片展就是河网成立前的一次实战演习，以后河网的运作方式也是照此进行的。

此后，在中国河网这一机制下，各 NGO 统一协调、统一分工，共同协作保护怒江。他们举行会议对当时的情况进行讨论，并提出自己的意见，并最终形成会议结果，以河网的名义对外行动，同时以河网的名义安排计划和工作。

说到中国河网成立后的大举措，汪永晨谈到：“我们成立河网最大的一次（活动），就是 2004 年的 10 月份，世行、中国的水电（部门）、UN、中国发改委办的一次世界性的（会）。就在那个会上，于晓刚带了 5 个农民，然后我们，包括李波，包括史立红，包括我……然后我们就在那会上，简直可以说是大闹那个会，因为什么呢，因为一开始根本没人提 NGO，我们就举手发言，农民也发言。但是我们有点小小操作就是，这些农民来了，他们不理我们，他们大会完了，我们就在会场的一个角，然后有人来提问问题，我们就说好，我们一会儿就在这，让那些农民来答，好多国外的媒体，包括纽约时报，包括时代周刊……”

如果这还算是河网临场磨刀的操练，此次会议后，河网立马召开会议，共谋河网的合力之壮大。

2004 年 10 月 31 日，中国河网第四次联席会议在自然之友会议室召开，对中国河网的人员配置和在怒江环评报告即将出台的背景下今后的工作进行计划和安排⁴⁵。2005 年 8 月 24 日，会议⁴⁶商定“把马军⁴⁷起草的呼吁信递交国家发改委、国家环保总局、国务院法制办。同时呈送人大环资委、政协环资委、水力部、林业局、国土资源部、国家民委，用特快专递的方式发给第一把手”，⁴⁸并现场作了合理的人员分工。

2005 年 11 月 4 日，又开了一次会议⁴⁹，会议的主要议题是“应对政府如果公布环评报告，我们应该做哪些准备工作”。⁵⁰“如政府公示怒江的环评报告，我们需要组织各领域专家在比较集中的时间内阅读，并指出错误或遗漏等。现需要开始组织联系各领域专家，并筹措一定的资金用于集中阅读研讨。”于是，又分派各人分别联系相关的专家。

（2）逐步展现理性的光辉——模拟听证会

中国河网成立后，对于怒江事件“中国河网应该就是推进了 NGO 进入环评会里面，以民间的身份加入国家的会。”⁵¹这点深切地贯彻到关于怒江问题模拟听证会的操作中。

2004 年底至 2005 年初时，国家环保局以潘岳为首的一部分一直计划着开一个关于怒江问题的听证会，但后因诸多因素没能开成⁵²。但即使未能如愿召开的听证会却也没能阻止各组织意兴盎然地为听证会而作的准备。

“我们（模拟）听证会那次，河网就把当地的虎跳峡的老乡都请过来了。”⁵³“我们听证会的程序

⁴⁵ 中国河网第四次联系会议备忘录

⁴⁶ 与会人员有梁晓燕、薛野、马军、祝捷、李君晖、张可佳、张炼

⁴⁷ 《中国水危机》的作者，现在的中国河网的召集人。

⁴⁸ 2005 年 8 月 24 日下午 5 点到 6 点，会议记录。

⁴⁹ 与会人员有张可佳、祝捷、汪永晨、梁晓燕、马军、于晓刚、薛野，张炼

⁵⁰ 2005 年 11 月 4 日 12: 00——14: 00，会议记录。

⁵¹ 4 月 28 日笔者对汪永晨访谈

⁵² 2005 年 4 月份，环保总局原本为怒江而准备的听证会转而为是年早些时候发生圆明园事件而召开。

⁵³ 2009 年 2 月 24 日对汪永晨的访谈。

是 N G O 也得说，（水电）开发商也得说，政府也得说，还有地方政府的角色，通过模拟，把事件中各方利益都展示出来。还有弱势群体，我们请来了农民，当地的农民……”⁵⁴而这一系列为听证会而准备的模拟听证会，都是河网的成员分工合作而完成的，每次模拟，都是每个组织代表一方利益群体，然后事先搜罗资料，到模拟听证会上时再针锋相对地为自己所代表的一方利益而辩论。

虽然此次听证会没能召开，但无疑河网为模拟听证会所做的一切促进了各家环保组织的法律意识，从而为更理性更成熟地迈进下一个环保事件夯实了基础。

怒江事件告一段落后，河网暂时有些松散，但凡涉及到公共决策或报告之类的事，都还需河网组织并共同决策。比如，前不久其负责人马军以河网的名义就金沙江将修的水电站对鱼类的影响起草了一个报告，已交付相关专家修改。⁵⁵

四、一点总结

尽管访谈绿家园负责人汪永晨时她曾谈到：“自然之友是有梁（从诫）先生的背景在，地球村有廖晓义的国外背景，我呢，则有着丰厚的媒体资源，要说这点，是其他纯草根组织很难 c o p y 的……”⁵⁶但我们还是从这些具有丰厚资源的 N G O 联合行动的怒江事件中初见端倪。

“NGO 的社会功能（提供公共物品）直接决定了它的责任或义务。NGO 必须与其他社会组织和个人合作，才能实现自己的社会功能……”⁵⁷笔者通过对怒江事件的重新梳理，得出几点总结如下：

1. NGO 与媒体之间保持着长期的合作，给予怒江以持久性的关注和报道，有时可谓媒体和环保 NGO 不可分，这也是中国环保 NGO 发展的一个特点。
2. NGO 与原住民之间，有着合作友好的沟通。不仅在当地建立图书室、开展培训班，传递给他们外界的知识，据闻，现在在金沙江畔，已有农民在 NGO 的倡导影响下，成立了自己的 NGO 组织，他们要把移民对水坝建设所应享有的“知情权、参与权、表达权、监督权”贯穿始终，保障移民的切实权益。
3. NGO 与 NGO 之间，把合作当作可持续性发展的机制，在怒江事件取得阶段性胜利的基础上，继续组建中国河网这样一个较松散的合作平台，群策群力，赢得长久的进步。
4. NGO 与政府组织之间保持长期密切的合作，让公众利益的声音传达到政府组织那里，甚至最后促成了 2006 年 3 月 18 日，国家环保总局《环境影响评价公众参与暂行办法》正式实施。该《暂行办法》被认为是中国环保领域第一部公众参与的规划性文件。
5. 社团合作的力量还进一步诉诸法律，取得了一个更高的屏障。不仅多次开办模拟环保听证会以备将来之需，还把怒江事件通过公益诉讼这一法律手段公之于众。而这就是在《环境影响评价公众参与暂行办法》实施第一天就开始行动。张俊峰等七位公众即委托北京陈岳琴律师事务所陈岳琴律师和刘振方律师致函国家环保总局，要求参与怒江六库、马吉、亚碧罗等电站建设项目环境影响评价，并申请国家环保总局适时公开该项目的环境影响评价信息、举行听证会等。3 月 30 日，国家环保总局作出明确回复：“我局将根据国家开发与保护的决策情

⁵⁴ 2009 年 2 月 24 日梁晓燕访谈录。

⁵⁵ 2009 年 4 月 27 日汪永晨访谈录。

⁵⁶ 2009 年 4 月 27 日汪永晨访谈录。

⁵⁷ Lisa Jordan, Peter Van Tuijl 主编, 非政府组织问责: 政治、原则与创新 第 132 页。

况，在水电建设之前的环评中依照《环境影响评价公众参与暂行办法》的规定进行公众参与，从环评角度做到科学决策、民主决策”。

后记——并非终结版的结局

2009年4月27日，我们与刚才亚马逊河流考察回来的绿家园组织负责人汪永晨女士进行第三次访谈，甫一进门，汪老师就如兴高采烈地告诉我们：喜讯，喜讯，温总理三月份对怒江问题又有了新批示，等我拿到原版的批文，立马告诉你们！

参考文献：

- 曹海东 张朋 怒江大坝突然搁置幕后的民间力量 经济 2004年5月20日
- 付涛 当代中国环境 NGO 图谱 南风窗 2005.2（下）
- 高丙中.社团合作与中国公民社会的有机结合.中国社会科学.2006（3）
- 晋军 何江穗 碎片化中的底层表达——云南水电开发争论中的民间环保组织 载《学海》2008 4期
- P.麦卡利 大坝经济学.中国发展出版社.2005
- 曲奇 建刚 守护怒江的力量——于晓刚和一个名为“绿色流域”的组织 21世纪经济报道 2004 年07月19日
- 沈孝辉 怒江十问 载《绿色中国》
- 唐建光：怒江命运 在此拐弯 新闻周刊 2004年5月24日
- 汪永晨 我们真是在“反坝”吗？ 南风窗 2005.2（下）
- 汪永晨. 改变——中国环境记者调查报告（2006卷）. 三联书店. 2007
- 王莉丽 绿媒体——中国环保传播研究 清华大学出版社 2005
- 胥晓莺. 中国NGO与政府的结盟. 商务周刊. 2005. (6)
- 尹鸿伟 第三次上马，怒江工程 南风窗 2004年11月16日（下）
- 尹鸿伟. 云南大众流域：倾听原住民怎么说. 南风窗. 2004年12月16日。
- 中国青少年发展基金会 基金会发展研究委员会编：《处于十字路口的中国社团》天津人民出版社 2001年。
- 郑琦 从内部自生模式到内外部合作模式——基于怒江事件的实证研究 载《公共管理评论》2008年第1期。
- 竺乾威 地方政府决策与公众参与——以怒江大坝建设为例 载《行政学研究》2007年第4期。

绿色和平（中国）：行动背后出色的专业性和策略性¹

一、 绿色和平（中国）概况

绿色和平是闻名世界的国际环保非政府组织，致力于以实际行动推动积极的改变，保护地球环境与世界和平。绿色和平成立于 1971 年，现在总部位于荷兰的阿姆斯特丹。目前在 40 多个国家和地区设有分部，拥有超过 280 万名支持者。为保证其公正性和独立性，绿色和平不接受任何政府、企业或政治团体的资助，只接受市民和独立基金的直接捐款。2007 年，绿色和平共收到捐款 2.05 亿欧元。² 绿色和平的口号是：“绿色和平存在，因为脆弱的地球需要改变，需要行动”，其核心价值是：

- 以和平、非暴力方式“见证和揭露”环境遭到的破坏；
- 运用非暴力对抗的方式提高公众讨论的水平和质量；
- 在揭露对环境的威胁和寻找应对之策的过程中，既无永远的朋友，也无永远的对手；
- 确保财政上独立，不受政治和商业利益的操纵；
- 为社会做出环境选择寻找方案，并鼓励为此进行公开和广泛的讨论。³

绿色和平中国分部（以下简称绿色和平（中国）于 1997 年在香港成立，2000 年员工不到 12 人。2002 年绿色和平进入内地，在广州和北京设立了办事处，此后发展迅速。2007 年绿色和平中国分部在香港、北京及广州共有 77 个全职人员及 35 个兼职员工（还有约 20-30 人的街头筹款团队），其中北京和香港大致各占一半。广州办事处相对较小，只有几位员工。绿色和平（中国）大部分员工来自中国大陆。今天，绿色和平（中国）已发展成为绿色和平全球最大的办事处之一。关于绿色和平设立中国分部的初衷，绿色和平（中国）首任总干事丁慧女士（Anne Dingwall）做了很好的总结。她指出：“基于中国地域之广、政治及地理位置之重要性，以及其迅速之经济发展，我们知道未来环境运动必不可缺少中国的参与，若中国走上可持续发展之路，绝对是解决大部分环境问题的关键点，因此绿色和平在中国成立分部，实属理所当然。”⁴2004 年，绿色和平国际总部又将中国列为全球重点工作地区。

绿色和平（中国）的项目工作集中在气候与能源、食品与农业、污染防治和森林保护四大领域。

由于中国特殊的国情和法规条例的限制，国际非政府组织在中国尚无法以社会团体的身份注册，而只能以有限合伙企业形式进行工商注册。绿色和平（中国）也不例外。由于身份的限制，绿色和平在中国大陆地区无法自行筹款，组织运作和项目活动资金主要来自绿色和平在香港地区的募捐（比例约为 79%）和绿色和平国际的支持（比例约为 18%）。

绿色和平（中国）自 2002 年进入大陆以来，积极推行环保项目，取得明显成效，社会影响日益扩大。由于工作开展顺利，不少项目的目标提前达到，绿色和平（中国）的工作规划被一再修改。例

¹ 特别致谢：绿色和平中国项目总监助理王晶晶和污染治理项目经理崔喜京。本文有关数据和信息除已有注释外，由王晶晶和崔喜京提供。

² Greenpeace Annual Report 2007,

<http://www.greenpeace.org/raw/content/international/press/reports/gpi-annual-report-2007.pdf>

³ Greenpeace, Our core values, <http://www.greenpeace.org/international/about/our-core-values>

⁴ 《绿色和平（中国）10 周年年报》，<http://www.greenpeace.org/china/zh/about/annual-report/10th-anniversary>

如，2005年，绿色和平中国开始实施一项5年计划。两年半后，5年计划的很多方面已不再适用，因为计划书中某些成果已经提前达到，包括农业、气候变化、基因改造和有毒物质等领域。项目发展如此之快远超绿色和平中国的预期，以至于绿色和平中国于2007年不得不重新审视该5年计划，并制定了新的3年计划。⁵2005年年底，鉴于绿色和平在中国环保领域的出色表现，《南风窗》和《南方周末》分别授予绿色和平（中国）“2005年度非政府组织奖”和“优秀非政府组织奖”。

二、绿色和平（中国）的行动特色：专业性与策略性的有机结合

提起绿色和平（中国），一般而言，人们印象最深刻的往往是绿色和平（中国）高调的非暴力直接行动所产生的强烈的视觉冲击力以及绿色和平人士由此所展示的特立独行的精神、澎湃的激情和某种“激进”色彩。⁶但实际上，这只是绿色和平（中国）的表象。绿色和平中国项目的成功之道其实远不止于此。在长期的环保实践中，绿色和平深刻认识到，由于环境问题和社会系统的复杂性，光凭信念和激情来推动环保运动是难以完全收到实效的，依靠科学、讲究行动的方式方法至关重要。绿色和平有效开展其项目的秘诀在于将每一个项目都看作一个系统工程，以全面、周密和科学的态度加以实施，包括了调查、游说、揭露、建言、倡导、公众参与等多种工作方式，其核心精神，正如绿色和平的宣传口号所言，就是“行动，带来改变”。改变的是企业、政府和公众的行为方式，使之对环境更加友好。无论从抗议电子企业使用有毒原料到揭露金光集团APP圈地毁林，还是从披露湖北“非法转基因水稻污染中国大米”事件到与中国科学家联合组团在青藏高原进行考察，发表《黄河源之危》报告，都鲜明地反映了这一特点。其中最值得研究和称道的是，绿色和平（中国）在开展项目时所追求的专业性和策略性的有机结合。

（一）专业性

1. 科学研究：绿色和平在为全球环境保护鼓与呼的过程中，高度重视科学对于环境保护的重要作用，强调许多全球性环境问题，如气候变化、臭氧层耗竭只有借助科学才能被准确观察和了解。⁷为此，1987年绿色和平在london's queen mary college建立了自己的科研机构--绿色和平研究实验室。1992年该实验室搬迁至university of texter。绿色和平研究实验室负责为绿色和平提供有关各种环境问题的科学建议和分析评估，在帮助绿色和平制定行动项目、影响公共政策和改变公众舆论方面发挥了重要作用。此外，绿色和平在科学技术上还享有众多国际资源的支持。基于这一传统，在发起行动之前，绿色和平（中国）往往会借助绿色和平研究实验室或委托第三方研究机构对相关问题做出调查和研究，并且向专业人士咨询意见和解决方案，努力以科学的事实和翔实的数据说服公众、游说行动对象。比如，在调查中国转基因水稻问题时，其转基因水稻的检测报告就出自权威的德国基因时代实验室。而绿色和平(中国)发布的《风力广东》报告则是委托世界著名风能顾问加勒德哈森伙伴有限公司完成的。⁸

⁵《绿色和平(中国)10周年年报》，<http://www.greenpeace.org/raw/content/china/zh/about/annual-report/10th-anniversary.pdf>

⁶当然国内对绿色和平(中国)的认识也不尽一致，比如，有的人对绿色和平(中国)进行严厉的批评。有代表性的是方舟子。详见其文章“绿色和平是伪环保组织”，北京科技报 2006年03月03日。

⁷ Greenpeace Science Unit, <http://www.greenpeace.org/international/about/greenpeace-science-unit-2>

⁸肖晓莺：《蚊象之争：绿色和平挑战惠普》，《商务周刊》2006年第2期。

2. 实地调查：在行动之前进行长期细致的实地调查是绿色和平（中国）的另一大行动特色。环境问题通常植根于日常生活中，通过实地调查取得的第一手资料有助于深化对问题的理解；调查取得的图片和文字描述可以给人留下直观的印象，有助于赢得公众的关注；翔实细致的调查报告也有助于消解外界对绿色和平（中国）“空穴来风”的指责。例如，在防治电子垃圾项目中，绿色和平（中国）的工作人员和志愿者多次前往国内乃至世界最大的电子废物拆解处理集散地--广东省贵屿，发回大量当地环境污染数据、居民健康状况的调查报告。2004年，在公布《金光集团APP云南圈地毁林调查报告》之前，绿色和平（中国）曾组织工作人员到云南进行了为期半年的实地调查。湖北非法转基因大米调查可能是绿色和平在中国做的最复杂的调查。从制种，到销售，再到插秧、收割，市场流通。每个环节调查者都必须弄清楚。绿色和平中国调查人员为此前往湖北达六、七次之多。有时，调查中还被当作坏人遭到盘问，充满风险。

3. 注重细节：行动的成功实施离不开对行动细节的精心策划和周密布局。任何一个细节的疏忽，都会导致之后的行动效果大打折扣。在行动前做好细致周密的预案是绿色和平（中国）专业性的重要体现。例如，在与媒体沟通的过程中，为了最大限度的方便媒体报道，绿色和平中国在细节上下足了功夫。在向记者提供的新闻稿中尽量避免使用生涩的专业词汇，实在躲不开的，一定会为记者准备一份“常见问题问答”。此外，调查报告，或检测报告，背景知识，采访名单一应俱全。为了方便记者写稿，同偿还会附带一张张光盘，刻有所有图片、资料。不管记者是发消息，还是作深度报道，都能得到满足。尤其令记者们满意的是，在他们的采访名单上，不仅有认同绿色和平的人的联系方式，质疑、反对的，他们也会列在上面。绿色和平队举行新闻发布会的会场布置、时间和工作人员着装都有讲究。会场每次都要经过精心布置，甚至绿色植物都要被细心修剪；新闻发布会一般安排在周二上午或者周三上午，一方面方便记者出席，另一个方面次日发稿也比较方便。每场发布会（包括记者提问）尽量控制在一小时以内。虽然发布会多半在北京和广州举行，但是当天下午，20多个省市的媒体必能通过EMAIL或者传真收到同样的新闻稿。绿色和平中国工作人员平时在办公室，可以穿高跟鞋，也可以趿拉着拖鞋。但在新闻发布会上，必须是正装，甚至细致到口红的颜色，耳环的大小。¹又如，绿色和平中国工作人员在湖北调查非法转基因大米事件时，非常细致和谨慎。为了保证调查的准确，录音、录像、文字、图片等相关证据都保存完整。为了安全，每次都要两人同行。获得的证据不敢放在身边，因为要时刻准备着对付不测。发票，种子，采集的样本，都是通过快递寄回北京，声音资料也尽快整理成文字，并第一时间发送到安全的地方，从而保证了调查工作的顺利进行。²

4. 专业化的媒体动员模式：与大多数国内环保非政府组织集中在环境教育领域不同，绿色和平属于典型的倡议型非政府组织，它以推动公共议题为要务，提倡对中国环境问题进行开明和公开的讨论，从而影响特定机构的政策与运作的方式，并达到使政府、企业或社会采纳其主张的目的。绿色和平（中国）项目总监卢思骋认为，NGO 跟大企业和政府的博弈是蚂蚁和大象的博弈，蚂蚁撼动大象的唯一工具就是媒体。对于它来说，通过媒体建构议题是最为关键的工作内容。通过设定目标受众群、设定目标媒体、设定议题的解读框架、考虑不同媒体的故事版本、设定故事的链条等步骤，绿色和平中国运用一个十分专业的媒体策略，借用媒体的放大效应把事件的影响力扩展至最大。为此，绿色和平中国设有媒体与公众推广部，成员大多都具有媒体工作经验。他们与媒体的沟通得心应手。绿色和

¹刘海英：《国际明星 NGO 绿色和平探秘》，<http://www.cqn.com.cn/news/zgzwlx/95512.html>。

²刘海英：《国际明星 NGO 绿色和平探秘》。

平（中国）反对金光集团云南毁林事件就是成功动员媒体扩大影响力的案例。³

（二）策略性

1. 善于以小拔大：绿色和平（中国）的行动常常需要面对众多的跨国公司。在项目打击目标的选择上，绿色和平中国具有很强的针对性，通常选择有可能带来行业规则改变的企业。卢思骋曾经这样说过：“我们选择 APP 是放在整个产业链条的背景下来考虑的。APP 是一个大品牌，会比较注意到公众形象，媒体的报道能对其造成很大的压力；在整个生产链条中，它处于与消费者直接连接的一端，消费者的反应也能对其形成影响；最后，一旦它调整了自己的行为方式，则能给整个生产链条带来启示，促进整个行业变化。”⁴选择行动目标的考虑不仅限于此，还包括对事件所处公众话语环境的考量。“APP 不仅仅在云南砍伐，在海南等省份也有。但我们决定把目标锁定在云南，是因为这个地方在中国象征着完好的生态系统，也是旅游者的圣地，所以集中关注这个地方，能形成更多的共鸣。因为 NGO 的力量很小，我们只能把力量集中在最为关键的个案，从而带动更多的关注”。⁵这种打蛇打七寸的做法使得绿色和平（中国）得以将有限的资源用在关键点上，从最薄弱的环节入手推动整个行业变化。

2. 善用时机：选择合适的时机发动行动可以降低行动的成本、达到更大的效果。面对一个业已成熟的强势行业，只从外部突破的难度极高，如果能借行业内部变化的契机开展行动，成功的概率会得到提高。绿色和平（中国）深谙此道。例如，新的领导意味着新的机会，绿色和平（中国）选择在惠普总裁换届之际发起抗议，希望借新总裁上任之机从企业内部发生变化。

3. 妥善处理与中国政府的关系：得到中国政府的理解、宽容乃至支持是绿色和平（中国）在中国开展环保行动和赢得合法性的前提。1995 年，绿色和平组织的成员在天安门广场打出了抗议中国重新进行核试验的标语。那次行动仅仅持续了数秒，所有抗议者就被逮捕，并随即被全部驱逐出境。这一事件导致中国政府对绿色和平的顾虑和戒心加重。这一事件的影响至今尚未完全消除。因此，采取什么样的策略既能使绿色和平（中国）得以保持其独立性和核心价值，又能适应中国特殊的国情，无疑是对绿色和平（中国）的重大考验。对此，绿色和平（中国）采取了两大策略。其一，维护中国的国家权威。“信任中央政府”是绿色和平（中国）在构建议题时所一贯遵守的原则。通过诉诸中央政府和国家法律的权威，绿色和平（中国）实际上维护了国家的权威，赋予议题以合法性。在 APP 案例中，绿色和平（中国）把毁林的责任归咎于地方政府和企业，并诉诸国家林业局的法律法规，视国家林业局为公众利益的维护者，绿色和平这个没有在中国注册的国际 NGO 也获得了社会层面的合法性，被塑造成为了“国家权威”与“公民利益”的代言人。⁶ 其二，放弃在敏感地区就敏感议题采取非暴力直接行动。2008 年北京奥运之后，绿色和平组织北京办公室更是明确提出了在中国进行活动方式的转型，尽量不搞直接行动。例如，保护气候，防止气候变暖是目前绿色和平中国的一个工作重点。为此，2009 年绿色和平中国发起中国首个以保卫气候为主题的公众参与环保项目，其方式是开

³ 具体分析参见曾繁宪：《NGO 媒体策略与空间拓展——以绿色和平建构“金光集团云南毁林”议题为个案》，《开放时代》2006 年第 6 期。

⁴ 引自曾繁宪：《NGO 媒体策略与空间拓展——以绿色和平建构“金光集团云南毁林”议题为个案》，第 24-25 页。

⁵ 注释同上。

⁶ 曾繁宪：《NGO 媒体策略与空间拓展——以绿色和平建构“金光集团云南毁林”议题为个案》，第 37 页。

设专门的网站“*I care(我关注，我行动)*”⁷。这种“网络运动”“(online campaign)与绿色和平在西方国家为唤起公众对气候变化问题的关注而习惯采用的大型集会、游行示威和裸体秀等直接行动方式形成鲜明对比，折射出绿色和平中国活动方式的转型。对这种“本土化”做法，绿色和平中国颇感自豪：“在过去 10 年里，……绿色和平探索出适合中国国情、稳妥渐进的工作方法，赢得了国内外媒体、公众和部分政府官员的认可。”⁸

三、案例分析

案例 1 绿色和平（中国）发布北京奥运会环境评估报告

1.1 报告的缘起与绿色和平（中国）的目标

早在 20 世纪 90 年代，绿色和平就意识到，奥运会不仅仅是世界上最大的体育盛会，还是世界上最大的单一媒体事件，为突出环境问题和找到相应解决方案提供了一个独特的机会和平台。为此，绿色和平曾先后对 2000 悉尼奥运会和 2004 年雅典奥运会进行环境评估并发布过评估报告，已初步形成对奥运做出环境评估的传统。2001 年，当得知中国北京获得 2008 年第 29 届奥林匹克运动会举办权时，绿色和平就敏锐地意识到北京奥运会无疑是一个可以为中国环境问题带来解决方案和提供相关解决思路的绝好机会，因此，开始关注在北京怎么样能够做出客观的、全面的、独立的评价报告。随着北京奥运会筹办工作的展开，绿色和平（中国）决定抓住这一历史机遇，通过撰写北京奥运会环境评估报告，实现以下目标：第一：指导可持续发展事项以及独立检测奥运会赛事的可持续性；第二：加强北京奥组委自身的环境指南和政策，减少奥运会的环境负面影响；第三：强化公众对环境保护的意识，以及北京奥组委、非政府组织和媒体之间的交流对话；第四：推动国际奥林匹克委员会制定有约束力的环保标准，将环境作为首要的政策考虑；第五，通过发布北京奥运报告获得媒体对于奥运会环保问题正面的注意力，消除部分国际媒体一直在尝试使用国际标准来质疑政府在环保领域为中国未来的环境保护所做出的贡献和目前已获得的成就所造成的曲解。⁹

基于以上五个具体目标，绿色和平（中国）的最终目标是期望 2008 北京奥运会能成为一个新的起点，从这里，北京以及中国的其他城市和国际奥委会都能够吸取北京的经验和教训，超越北京，超越 2008。

当然，在筹备环境评估报告前期，绿色和平（中国）也存在一些顾虑。北京奥运会是中国近年来最重要的事件之一。绿色和平作为一个国际环保组织如何评价北京的奥运环境是中国政府关心的焦点，双方都担心报告本身含有容易让外界曲解的内容。因此，绿色和平（中国）发布奥运环境报告有可能给组织本身以及以后的工作带来一定压力。¹⁰此外，不同的奥运会主办城市（国家）处于不同的发展阶段，面对的环境挑战也不尽相同。北京与悉尼和雅典的情况存在巨大差异。绿色和平在进行评估时，面临着如何评估、如何更加准确客观地表述评估意见的问题。

1.2 报告内容简介

绿色和平中国的北京奥运环境评估报告全称为《超越北京，超越 2008—北京奥运会环境评估报

⁷ <http://icare.greenpeace.org.cn/china>。

⁸ (卢思骋:《新春及创刊贺词》,) <http://www.greenpeace.org/raw/content/china/zh/about/greenpeace-briefing/briefing-1.pdf>.

⁹ 绿色和平（中国）内部资料。

¹⁰ 2009 年 4 月 20 日对绿色和平（中国）的访谈。

告》（以下简称《超越北京，超越 2008》报告）。《超越北京，超越 2008》报告依据绿色和平自身的评价体系—《绿色和平奥运会环境标准建议》、北京申奥时做出的环境承诺和北京奥组委、联合国环境规划署（UNEP）提供的环保数据，集中研究了 6 个对北京至关重要的环境议题：空气质量、能源使用/气候变化/制冷剂、交通、水资源、林业、有毒物质和废弃物，对北京奥运会取得的环保成果和错失的机会进行了总结，并且对北京市政府和国际奥组委提出相应的环保建议。报告同时也探讨了国际奥林匹克委员会、赞助商及非政府组织在奥运会的环境保护中所起到的各自作用。

《超越北京，超越 2008》报告的基本结论是：整体而言，北京奥组委和北京市政府在过去的 10 年里，已经利用筹备奥运会的契机，积极地推动环保政策和措施，在经济高速增长的同时，稳定甚至减少了污染物的排放，改进了城市的基础建设，为北京留下了一笔可观的奥运遗产。不同的奥运会主办城市处于不同的发展阶段，面对的环境挑战也不尽相同，因此无法将北京和更为发达的主办城市放在同一标尺上，作出简单的打分比较。值得指出的是，北京作为一个发展中国家的城市，在申办奥运会时基础设施比较差，环境污染也比较严重。北京能够以筹办和主办奥运会为机遇，不单效仿悉尼奥运会，在场馆中采用了最先进的环保节能技术，更对城市的基础设施进行了改造和升级，使其更符合可持续发展的要求。这些环保措施为中国其他城市树立了良好的典范。相比 2004 年的雅典奥运会，北京无疑做出了更多的努力，值得称赞。可是由于公开信息与公民社会参与的不足，与新南威尔士（NSW）政府在 2000 年奥运会之前和期间的环境工作相比，北京为绿色奥运所做的努力还不够全面。北京错失的主要机会包括：虽然奥组委出台了一系列指导性文件，来鼓励对环境友好的采购政策和建筑措施，但是由于这些文件并没有约束力，因此削弱了其实际的实施效果；北京继续增设垃圾填埋场和垃圾焚烧厂，错失了利用奥运会契机来推动“零垃圾”政策；虽然北京奥组委引入了奥运会木材采购的环境指导性政策，但在奥运会场馆的建设中并未引入森林管理委员会（FSC）认证等国际公认的木材采购政策；虽然 2008 年北京奥运会在很大程度上注意到了对臭氧层的保护，但是很多设施仍然依靠会加重气候变化的氢氟碳化合物（HFCs）的技术，因此也错失良机而没能直接跨入既不破坏臭氧层也不加重气候变化的自然制冷技术的时代。

1.3 报告的撰写过程

绿色和平（中国）的环境评估报告项目于 2007 年 1 月 15 日正式启动。但实际的筹备工作从 2005 年后就已开始，包括开始和北京奥组委接触，也包括应联合国环境规划署邀请对其北京奥运会环境评价报告提出建议。2008 年 7 月 28 日，绿色和平（中国）在北京召开新闻发布会，向社会发布了该环境报告，标志该项目的完成。负责该报告的核心参与人员有三个。¹¹

与一般的环保宣传和教育活动不同，进行环境评估是一项专业性很强的工作。掌握充分可靠的环境数据和应用科学的评估方法是做好环境评估的关键。这也正是摆在绿色和平面前的主要困难。卢思骋曾坦言：“我们做这份报告时有很大的难度，包括官方公布的数据相比国外不是那么全面，也有一些数据掌握的问题。另外，因为北京这次环境工作的覆盖面是很广的，而且是非常长期的。比如我刚才提到的 14 个阶段的空气污染治理措施，是有很多的方面，要每一项去了解，每一项去评估它们的效果，每一项提出它做得好和做得不够好的地方，很费劲，而且需要很多不同方面的专业能力。我们的这份报告涵盖了空气污染、能源、污水处理、森林保护、木材应用、有毒物质和废弃物，还有交通、赞助商，总共 7 个大的方面。我们自己的团队虽然有不同的项目，要他们参加到这个工作中来，

¹¹ 报告主要执笔人为张秋蓓，报告顾问为 Blair Palese 和卢思骋。

所面对的新的知识挑战也是很大的。”¹²

虽然绿色和平（中国）致力于进行独立的评估，但这份报告在很大程度上依赖于北京市政府和联合国环境规划署提供的官方数据。绿色和平（中国）使用的资料有两个主要来源——绿色和平中国的《北京 2008 年奥林匹克运动会：环境审查报告》和北京奥组委提供的官方信息，譬如《北京 2008 年奥运会、残奥会环境报告，2001—2006》及 2002 年发布的《北京奥运行动规划》。此外，绿色和平（中国）也需要定期与北京奥组委和北京市环境保护局进行沟通，核实关于北京奥运场馆和相关环保措施的信息和数据。

因此，对绿色和平（中国）而言，要完成好该项目，关键是要解决好两个问题：

第一，如何取得北京市政府、北京市奥组委、北京市环保局对绿色和平（中国）的认可和信任，从而获得更多的环境信息和数据？

第二，如何在此基础上做出专业性的环境评估？

如何打消政府对绿色和平的疑虑，使政府积极支持绿色和平的环评工作？绿色和平（中国）主要采取了以下策略：

第一，主动与政府相关部门沟通，释放合作的诚意与善意。绿色和平（中国）首先派人持正式函件登门拜访北京奥组委环境工程部和北京市环保局等相关部门的官员，向他们说明环境评估项目的目的、意义和具体要求，强调其目的是通过第三方独立的观察和评估，肯定和展示北京以筹办和主办奥运会为机遇，在城市环境改善上所作出的努力。通过沟通，绿色和平（中国）意识到双方合作存在良好的机会。首先，“绿色奥运”是北京奥运会的基本承诺，政府是欢迎公众参与的，真诚希望搭建起一个政府、NGO、媒体三方共同讨论问题的平台，实现绿色奥运梦想。另外，北京奥组委需要通过 NGO 来展示自己在环保方面做出的努力并传达自己的声音。由于许多国际 NGO 往往对中国环境问题持不客观的批评，绿色和平（中国）可以藉此契机成为外界了解中国的正面渠道。在此基础上，双方沟通频繁。据统计，绿色和平中国为环境评估报告事宜与相关政府部门的直接沟通次数达到 8-9 次。卢思骋介绍说：“我们和奥组委、联合国环境规划署有很多的沟通，差不多有两年多的时间，我个人也和奥组委负责环境方面的领导、联合国环境规划署的环保方面的专家，原来我们都不认识，现在都变成好朋友了”。他所指的这些朋友包括北京市奥组委环境工程部副部长余小萱先生、北京市奥组委环境顾问廖秀冬女士、北京市环境保护局副局长杜少中先生、北京市环境保护局总工程师陈添先生、北京奥林匹克森林公园设计专家组市政及机电、环境工程专家何伟嘉先生、前联合国环境规划署通信与公共信息司司长 Eric Falt 先生以及联合国环境规划署通信与公共信息司儿童与青年部部长 Theodore Oben 先生等。为了更好地与中国政府沟通，绿色和平中国还采取一项措施，于 2008 年开始出版《中国绿色和平工作简报》。其目的是“为了向有关中国政府官员更好地宣传绿色和平的工作，消除可能存在的误解。”¹³

第二，积极参与北京奥组委开展的绿色奥运活动，展示支持北京奥运的积极姿态。绿色和平（中国）从一开始就积极参与到绿色奥运的活动之中。2007 年 10 月 25 日，绿色和平（中国）出席由国际奥委会和北京奥组委共同联合主办的世界体育与环境大会。绿色和平（中国）还参加了由奥组委发起，多家 NGO 参与的环境专题研讨会。

第三，利用自身优势，发起和组织具体的环保活动，进一步密切与政府相关部门的合作。绿色和

¹²中国网《绿色和平：给奥运环境打分》，http://webcast.china.com.cn/webcast/created/2298/44_1_0101_desc.htm

¹³卢思骋：《新春及创刊贺词》，<http://www.greenpeace.org/raw/content/china/zh/about/greenpeace-briefing/briefing-1.pdf>

平（中国）深知，互信不是单靠语言就能建立的。行动远比语言重要。在开展北京奥运环评时，绿色和平（中国）不是单打一，而是采取“打包”的形式，同时开展一系列具体的环保活动。比如，利用自身擅长做公众活动的优势，协助北京奥组委共同发起“换灯护地球”、“筷行动”等大型公众参与活动；与一些赞助商进行协商交流，督促它们为奥运会提供不危害环境的产品和技术等。据统计，从2007年1月15日至2008年10月15日，通过“换灯护地球”活动，所换节能灯泡超过16000盏；通过“筷行动”活动，北京与广州两地总共有超过1000家的大中型餐馆，承诺不在店内使用一次性筷子，签署了“默认提供清洁环保的消毒筷子”的承诺书。正是通过开展这些实实在在的环保活动，绿色和平（中国）呼应了奥组委“绿色奥运”的理念，积极主动地配合北京奥组委“绿色奥运”的诉求，拉近了与政府相关部门的距离，增进了双方的相互信任。

第四，换位思考，尊重对方的主要关切。为了争取政府的合作，绿色和平（中国）对政府与绿色和平（中国）交往中的担忧和期待进行了仔细分析。绿色和平（中国）方面认为，奥运期间中国政府最关心的是社会秩序和社会稳定问题。一向以直接行动和“激进”著称的绿色和平会不会在奥运会期间“捣乱”——开展环保的直接行动？这是奥组委最担心的。与此同时，由于绿色和平所享有的国际声誉，政府也希望透过绿色和平（中国）所做的第三方评估让外界更多的人了解并相信中国政府在环保领域所付出的巨大努力。为此，在双方的沟通中，绿色和平（中国）明确表示，不会在奥运期间采取任何直接行动。绿色和平（中国）这种尊重政府主要关切的举动大大降低了政府对绿色和平（中国）的疑虑，增加了政府与绿色和平（中国）合作的意愿，双方沟通的过程因而变得更加畅通。

由于采用了以上策略，绿色和平（中国）的人员在撰写报告期间，在收集环境数据方面得到了政府相关部门的积极配合。虽然与悉尼的环评报告相比，数据的全面性、系统性和透明度还有较大差距，但与中国政府过去的立场相比，进步是巨大的。尽管与政府官员之间也存在不同意见和争论，最后绿色和平（中国）还是顺利完成了报告。比如在项目启动初期，在北京空气质量是否完全达标的问题上，由于双方采用的是世界卫生组织不同时期的指导值，彼此曾发生激烈争执。政府认为北京在申奥时主要依照的是1999年版本的世界卫生组织指导值，评估应以此为准。但绿色和平（中国）认为，世界卫生组织2005年又发布了新的指导值，应以此为准。最后，经过反复沟通，绿色和平（中国）同时用两个版本对北京的空气质量进行了评估。1999年版本和2005年版本的最大不同在于：该版本中二氧化硫的日均指导值为125微克/立方米，二氧化氮数值无变化，同时也没有明确可吸入颗粒浓度的指导值。根据以上数据，2006年8月份和2007年8月份二氧化硫浓度的月日均值都达到了世界卫生组织2005年的指导值，但可吸入颗粒物的月日均值仅仅达到了世界卫生组织的第一和第二阶段。对这样的处理，绿色和平（中国）很满意，因为它一方面肯定了中国政府已兑现承诺，同时又对中国政府提出了更高的要求。对此，卢思骋很有感触：“一开始的时候，可能政府官员由于NGO还是一种新生事物，理解不是很全面，但是我想经过大家工作两年多，互相沟通、了解，我们也辩论，有的时候也吵架，对一个问题有不同看法时也会辩论，也会争持的很激烈，但是大家毕竟为的是同一个目标，为了环境保护的推动。所以我非常快乐地看到，一方面我们把这个报告做出来了，同时在这个过程中结交了很好的朋友，这个是我收获最大的。”¹⁴

另一个关键问题是保证环境评估的专业性？绿色和平中国采取的主要措施包括：

第一，在评估方法上，引入绿色和平自己开发的一套系统的环境评估体系——《绿色和平奥运会环境标准建议：可持续发展活动的指导原则》。这套环境标准是2000年悉尼奥运会之后，绿色和平与

¹⁴中国网《绿色和平：给奥运环境打分》，http://webcast.china.com.cn/webcast/created/2298/44_1_0101_desc.htm。

许多领域的专家一起协作而制定出的一套新的且更为合理的环境标准，包含 9 项环境指导原则和 34 项具体的环境标准，涵盖环境的方方面面，非常全面。¹⁵

第二，写作团队具有专业性。执笔人张秋蓓有着环评方面的丰富经验，顾问 Blair Palese 是绿色和平悉尼奥运会环境评估报告的第一作者。

第三，进行现场考察并积极咨询专家。在撰写报告期间，写作成员经常对奥运场馆周边进行环境考察并向北京市奥组委环境顾问廖秀冬女士、北京市环境保护局副局长杜少中先生、北京市环境保护局总工程师陈添先生、北京奥林匹克森林公园设计专家组市政及机电、环境工程专家何伟嘉先生等多次请教，听取他们的意见。

第四，整个绿色和平中国团队都参与其中。

1.4 报告的发布及其社会反响：

2008 年 7 月 28 日绿色和平（中国）正式对外发布《超越北京，超越 2008》报告。这是继北京奥组委和联合国环境规划署之后发布的第三份关于北京奥运会环境工作的评估报告，也是唯一的非官方的、民间的评估。

报告发布后引起国内外媒体的广泛关注，有包括新华社、中国日报、中国青年报、人民网、中国网等在内的近 20 家内地媒体，包括联合早报、香港文汇报、南华早报、星岛日报、香港商报、明报、新报、TVB 等近 30 家港台媒体以及路透社、BBC、CNN、金融时报、卫报、半岛电视台等 60 多家境外媒体从不同角度和侧面对此予以报道。

报告得到了国际奥组委、联合国环境规划署、北京奥组委和北京市环保局等国内国际机构和政府部门的肯定。联合国副秘书长、环境规划署执行主任阿齐姆·施泰纳的评价是：“恭贺绿色和平成功发布北京奥运环境评估报告！本报告对北京奥组委和中国有关政府部门的奥运环保努力做出了非常有价值、有见地的评价。”

北京市环保局副局长杜少中的评价是：“绿色和平的报告在深入了解实际的基础上，对北京的环境特别是大气环境作出了比较科学务实的评价，同时也提出了不同的意见，重合作又不失特点，确实是开创了绿色和平与一个城市很好合作的先河。”

2009 年 4 月 22 日，绿色和平奥运项目被授予第三届 SEE•TNC 生态奖三等奖，这是中国大陆首个由民间环保团体颁发给绿色和平，肯定绿色和平在中国内地工作的奖项。

案例 2 绿色和平（中国）抗议惠普公司使用有毒生产原料

2.1 绿色和平与惠普的交锋史¹⁶

2003 年 12 月，绿色和平组织总部在欧洲市场上随机购买了 19 件商品，其中 9 件为电子产品，包括戴尔、IBM、惠普等公司的电脑，飞利浦、三星、松下等公司的电视机，西门子、三星和索尼爱立信的手机，然后委托一家荷兰实验室——TNO 对这 9 件商品进行了检测，检测结果显示：惠普公司型号为 HP Pavilion a250nl 的台式电脑内溴化阻燃剂所占比例高于被检测的其他公司的同类产品，其中四溴双酚 A (TBBA) 含量达到该产品塑料组件重量的 20%，是同时被检测的 IBM 电脑的 10 倍，是

¹⁵ 具体内容请登录 <http://202.152.178.208/event/olympic/biaozhun.pdf>。

¹⁶ 本节部分参考了胥晓莺：《蚁象之争：绿色和平挑战惠普》，《商务周刊》2006 年第 2 期。

戴尔电脑的 6000 倍。溴化阻燃剂是被世界卫生组织认定应该立即在消费品中停止使用的一种有毒化学物质。

2004 年年初，绿色和平陆续向全球近 50 家著名电子企业的总部发出信函，要求他们提供公司在产品中使用化学物质的信息。随后，他们与其中的 10 多家电子企业，包括惠普进行了会谈，要求他们承诺“在产品中停止使用所有有毒物质”，即《OSPAR 公约》所列目录中的有毒物质。在整个项目过程中，真正作为“靶子”被绿色和平选中，以“非暴力直接行动”不断“敲打”的企业，只有 PC 销量世界第二而检测中四溴双酚 A 含量最高的惠普公司。2004 年 3 月 24 日，惠普公司给绿色和平写信，承认 TBBA（四溴双酚 A）有毒，表示正在寻找替代物质。5 月 24 日，惠普公司再次表示将会“回顾”TBBA（四溴双酚 A）的使用情况，但仍然拒绝对停用这种物质给出承诺与具体的时间表。5 月 25 日，绿色和平在惠普公司位于荷兰的荷比卢总部外进行了抗议活动。绿色和平的这一行动在电子行业产生极大震动。2004 年 6 月，电子巨头三星公司第一个向其承诺“去除一系列产品中的有毒物质”，并将在承诺的时间内提供去除溴化阻燃剂和 PVC 塑料的执行计划。此后，诺基亚、索尼、索尼爱立信、LG、摩托罗拉等公司也先后公开承诺停止在产品中使用 PVC 和溴化阻燃剂等有毒物质。11 月，绿色和平将 1000 个旧计算机堆放在惠普位于荷兰的荷比卢总部的大门口，抗议活动升级。

2005 年起，绿色和平在一些区域针对惠普公司的抗议活动升级为全球行动。正是在这一背景下，中国和墨西哥作为惠普的两大主要生产地，加入到行动地区中来。绿色和平（中国）有毒物污染防治项目组具体负责这一项目，成员 6-7 人。2005 年 5 月 23 日，绿色和平北京、日内瓦、墨西哥三地的办公室同时召开记者会，公布惠普电脑检测结果。当天，绿色和平（中国）与各电子厂商一起出现在北京国际展览中心举办的第八届北京“科博会”上。绿色和平在“科博会”上租了一块展台，展出了一高 2.7 米的巨浪形雕塑。这个雕塑吸引了不少眼球，它全部由从广东贵屿镇运来的电子废弃物压制而成——贵屿是全球最大的电子废弃物拆解地之一。工作人员则不断向人群派发介绍电子废弃物危害的小册子，小册子并不针对惠普，但有一幅照片，一个中国女孩坐在一堆电子垃圾前，手里拿着一块废弃的打印机外壳，上面印着“hp”醒目的标志和产品型号。从此，绿色和平（中国）成为绿色和平反对惠普使用有毒生产原料全球行动的主力军。

2005 年 6 月 20 日，绿色和平（中国）在北京的“惠普进入中国 20 周年”的活动上，向新任的惠普全球总裁 Mark Hurd 递交了呼吁其公开承诺停止使用有毒物质的信件。

2005 年 7 月 20 日，绿色和平和惠普公司在英国再次进行了会谈，绿色和平要求惠普在 2005 年年底前公开承诺停止使用有毒物质。2005 年 11 月 1 日惠普向外宣布计划于 2007 年 1 月 1 日前停止在外壳上使用溴化阻燃剂。绿色和平指出除了计算机外壳外，计算机其它部份如线路板也会使用大量溴化阻燃剂，并要求惠普应在其产品的所有部件中停用有毒物质，包括聚氯乙烯和溴化阻燃剂。2005 年 11 月 17 日，绿色和平（中国）在青蓝大厦召开新闻发布会，公布宏基公司承诺在产品中最终停止使用有毒物质的消息，呼吁惠普学习宏基等其它公司加快产品无毒化步伐。随后，两位身穿红色唐装的绿色和平工作人员给中国惠普公司送来了一幅上书“戒毒尚未成功，惠普还需努力！”的大匾。2005 年 11 月 28 日，绿色和平（中国）在香港向惠普递交公开信，敦促其尽快向公众承诺在惠普所有产品中停止使用有毒物质。

2005 年 12 月 6 日，绿色和平在惠普美国总部大楼前飘起了一个气球，下面悬挂着一张来自广东贵屿镇的中国女孩的照片。绿色和平还在美国的惠普公司总部大楼外开通了一个 FM91.3 的电台频道，向员工播放有毒电子废物的基本知识。2005 年 12 月 7 日，三名身穿白色防化服的绿色和平（中国）工作人员，戴着防毒面具出现在中国惠普大厦前，抗议惠普在其产品中使用有毒物质。2006 年 2 月

28 日，全球第二大计算机商惠普正式根据绿色和平的要求做出承诺，将在其产品逐步停止使用有毒物质并且给出了时间表，于 2007 年年底前停止使用溴化阻燃剂和聚氯乙烯。2006 年 3 月 16 日，绿色和平前往美国惠普年度股东大会，公开要求其遵守承诺并定期公开产品无毒化的执行情况。

2006 年 8 月绿色和平发布第一期绿色和平绿色电子产品排行榜。自排行榜出炉以来，大部分企业在产品的有毒物质和回收问题上逐渐有所改善。但在 2009 年三月绿色和平发布的最新一期《绿色电子产品排行榜》排行榜中，惠普在 17 家著名跨国电子产品生产公司中排名倒数第二，排名位置比上一年下滑三位。

2.2 行动策略分析

对于绿色和平（中国）有毒物污染防治项目组来说，对手是强大的跨国公司，双方实力对比极为悬殊。但令人惊奇的是，在这场“蚁象之争”之争中，绿色和平（中国）有毒物污染防治项目组区区几个人竟然撼动了庞大的电子行业。这一案例集中体现了绿色和平（中国）在开展项目时所具有的出色的专业性和策略性。

首先，善于寻找最佳目标，实现打击效果的最大化。

电子行业企业众多，绿色和平（中国）的资源很有限，根本无法四面出击，面面俱到，只能以点带面。因此，这个点的选择对项目能否成功至关重要。在经过市场调查和认真讨论之后，绿色和平（中国）选定惠普公司作为打击对象。其实，在所有的电子企业里面，惠普公司并不是最“毒”的。之所以选择惠普，不仅因为惠普的市场占有率高，而且因为惠普的主要客户群体是个人消费者，因此更倚重媒体、注意自身的形象、更容易做出改变。在卢思骋看来，“这就好像推多米诺骨牌，我们要做的就是如何找到一个行业中最脆弱的一环，施一点力，就能推动整个行业的改变。”¹⁷

其次，重科学，重证据。与惠普这样拥有雄厚科研实力的强大对手过招，没有科学资料和数据的支持，获胜的可能性微乎其微。绿色和平（中国）手中握有著名的荷兰实验室——TNO 的检测结果，因此从一开始就掌握着主动权。而惠普只能被动防御。另外，绿色和平（中国）的工作人员和志愿者在 2005 年—2006 年 5 次前往国内乃至世界最大的电子废物拆解处理集散地广东省贵屿，发回大量报告和照片，其中包括一张抱着一个废弃打印机的贵屿小女孩的照片，打印机外壳上惠普的商标清晰可见。这些照片带来的视觉冲击，经由媒体和网络发布，给惠普施加了不容小觑的压力。

再次，行动注重细节。细节往往决定成败。绿色和平在与惠普交涉的过程中，所采取的行动处处小心慎重，周密安排，收到良好效果。最能反映绿色和平（中国）注重行动细节的事件当属 2005 年 12 月 7 日在中国惠普大厦前采取的非暴力直接行动。为了 12 月 7 日的行动，有毒物污染防治项目组赵阳等人前后准备了一个多星期，考虑的问题可谓面面俱到。

“我们原本想抱只鸡过去的。”赵阳说，他们在贵屿拍到一只受污染的鸡，原来雪白的羽毛在电子垃圾焚烧产生的烟尘下变得灰黑，就想到做这样一只鸡的模型抱过去，宣传电子废弃物对环境的危害。同时配上“Black white？”的标语，一语双关，暗指惠普推卸电子废弃物责任。但他们又怕不够直观，人们不理解；而

¹⁷ 背晓莺：《蚁象之争：绿色和平挑战惠普》，《商务周刊》2006 年第 2 期。

且正值禽流感全球流行，如果穿着防化服还抱着鸡，很可能引起误解和恐慌。最后赵阳等人还是选择了在衣服上写标语这种最一目了然的方式。

除了考虑人们的理解能力，合法性更是一个每次行动的底线。“我们一开始想用大的射灯，把‘惠普 = 有毒电子产品’的字样打到惠普大楼上，又想在它三环路上巨幅广告牌上做点文章，把贵屿田埂里的黑水、工人溃烂的皮肤、田间焚烧的浓烟剪接上去。”赵阳介绍说，“但这两种方案都遭到律师反对，可能存在侵犯惠普财产或名誉权的问题，最后只有防化服的方案得到三个律师全票通过。”¹⁸

为了保证行动的顺利进行，绿色和平（中国）的工作人员事先做出了一个详细的行动序列图，标清每一个人每一阶段在什么位置。由于预想到保安会采取人海战术把抗议者包围起来，另有十几位同事负责分散保安的注意力以便于媒体记者拍照。此外，还有同事负责联络律师和惠普公司、指引媒体拍照，附近楼房的顶层也有同事在拿着对讲机指挥场内同事如何应对。在一张照片的背后，是一系列的专业行动。

最后，联手媒体。长期以来，绿色和平（中国）深谙媒体的聚焦和放大效应，因此十分重视与媒体的合作。2005年11月17日和12月7日的两次行动前，几十家媒体得到了绿色和平（中国）的事先通知，并在上午参加了绿色和平（中国）组织的新闻发布会。12月7日会后，媒体记者跟随着行动的志愿者来到惠普大厦。第二天，抗议事件的照片成功地登在了众多北京媒体的头版，产生很大的影响。

四、对我国本土环保非政府组织的启示

以上通过对绿色和平（中国）发布北京奥运会环境评估报告和抗议惠普公司使用有毒物质两个案例的分析，揭示了出色的专业性和策略性是绿色和平（中国）有效开展环保项目的关键原因。虽然与绿色和平（中国）相比，我国的本土环保非政府组织在所拥有的国际科技资源、国际声望、经验、人才以及财力等方面差距很大，具有很大的不可比性，不能完全复制绿色和平（中国）的模式，但这决不应妨碍我们从中吸取一些有益的启示：

第一，加强专业性。当前我国面临的环境问题越来越复杂，全球、区域和当地的环境问题相互交织，相互影响。这对我国环保非政府组织的发展和进一步发挥作用提出了更高的专业性要求。我们暂时还没有条件建立绿色和平那样的专门的科研机构。但在北京和其他大城市，分布着许多科研机构，可以与他们建立联系。另外，中国高校和科研机构中有大批退休的教授和研究人员。如果能够发挥他们的专业技能，我国环保非政府组织的专业性就可望有比较大的提升。

第二，有所为，有所不为。绿色和平是全球性环保组织，资源和经验都很丰富，但在中国并非什么都做，主要集中在气候与能源、食品与农业、污染防治和森林保护四大领域，沙漠化问题很少涉及。这样就能做精、做深。四面开花，无所不为，结果难免流于形式，失去自身的特色。

第三，开展环境项目一定要注意细节，精心准备。

第四，重视媒体的作用，要善于与媒体打交道。

第五，贵在坚持。绿色和平在20世纪90年代与中国大陆接触时，屡屡碰壁，非常不顺，但并不放弃，经过不断的磨合和调整，形成了今天在大陆快速发展的态势。

¹⁸注释同上。

阿拉善 SEE 生态协会的内部治理机制

北京大学政府管理学院 田凯 赵姗姗*

一、阿拉善 SEE 生态协会简介

2004 年 6 月 5 日，世界环境日，近百名中国企业家在内蒙古腾格里沙漠月亮湖成立了中国首家以社会责任为己任，以企业家为主体，以保护地球生态为实践目标的环保公益组织——阿拉善 SEE 生态协会（Society of Entrepreneur & Ecology，以下简称 SEE）。与会企业家承诺每人每年捐款 10 万元，投入生态环保事业。成立大会上，企业家们发表了承载着他们责任与梦想的《阿拉善宣言》，“我们希望人与人之间更加友好和善，我们希望中华大地山青水秀，一片生机勃勃，我们希望世界人民共同生活在一个美丽的地球村上，我们梦想一个人有机会实现自己心愿的大世界。……我们大家将尽所能，努力使‘阿拉善 SEE’得到中国社会和世界的认可，使之发展成为中国治理沙尘暴最重要的环境公益机构。我们愿为本宣言所倡导的愿望和梦想而真诚努力。”

自 2004 年成立以来，SEE 以阿拉善地区为起点，通过社区综合发展的方式解决荒漠化问题，改善和恢复该地区的生态环境，支持当地有助于环境保护和生态恢复的各种项目。SEE 在直接实施环保项目的同时，也在积极成为一个推动环保公益组织发展的平台，通过 SEE 生态基金，支持不同类型的环保公益组织实施项目。每两年一届的“SEE-TNC 生态奖”已经成为国内环保领域最具影响力的奖项，对推动中国民间环保事业的发展发挥着重要作用。SEE 还致力于推动中国企业家承担更多的环境责任和社会责任，推动企业的环境保护与可持续发展建设。SEE 正在加强与国际组织的合作，引进国际环保资金、技术和项目，并积极探索适合中国国情的本土化操作模式，使其在中国产生良好的社会效果。

虽然 SEE 成立只有短短的五年时间，但已在国内外民间组织中产生了重要影响，常常被媒体称为“一个模范的 NGO”。SEE 的迅速成长，不仅因为其在阿拉善地区的沙漠治理以及在推进中国环保公益组织项目实施中所起的重要作用，该协会与众不同的内部治理模式，也引起了国内外民间组织的广泛关注。

阿拉善 SEE 生态协会把“平等参与、民主决策、权力制衡、公开透明”作为组织内部治理的基本原则，严格遵循理事一人一票的无记名投票原则，其执行理事、会长、秘书长、监事、监事长，都是由理事以严格的投票方式选举产生的。重大事务的决策也是由投票来决定。SEE 有着严密的权力制衡机制，会长、秘书长等每个决策者的权力都被相应的制度加以约束。同时，SEE 积极倡导内部管理事务的公开化与透明化。这四大原则成为了 SEE 的内部治理的基石。SEE 首任会长刘晓光说，“我们 SEE 逐步形成了一种民主参与、民主管理的内部文化和规则。”SEE 章程起草人、现任秘书长杨鹏指出，“SEE 致力于追求一种以制度探索为中心，民主、透明、制衡的公共事务治理模式。”

二、以价值为基础的制度探索

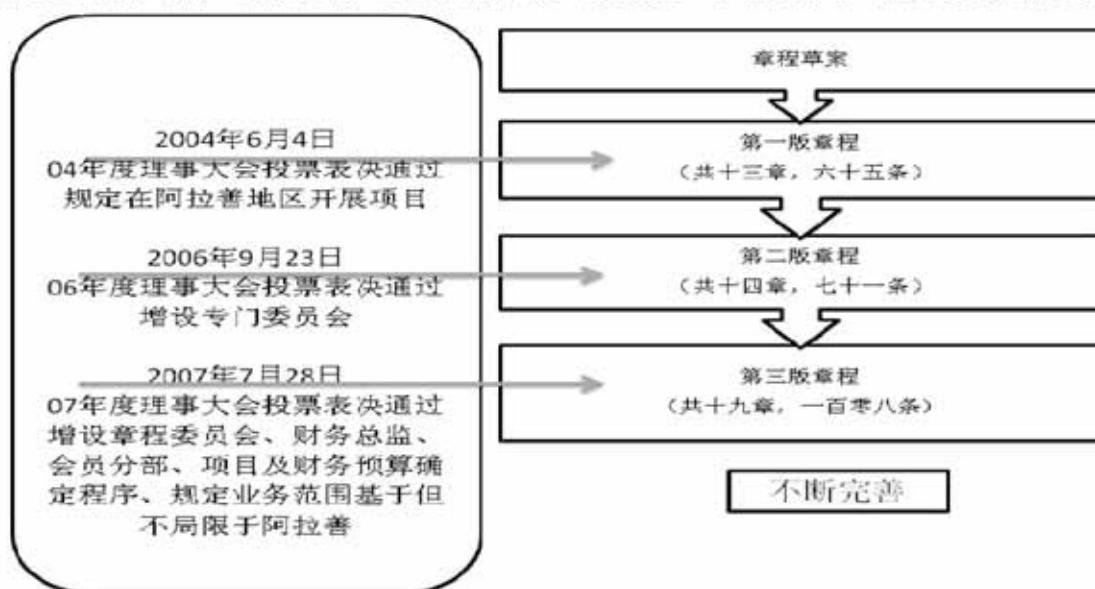
SEE 独特的内部治理机制植根于其与众不同的价值理念。SEE 是由 100 名中国著名企业家出资建立的，其中包括不少来自港台地区的企业家，不少企业家有着海外留学经历。这些企业家来自房地产、通讯、网络等诸多领域，他们在各自的领域都是重要的领军人物。如何让这么一批强势的人在一起共事和议事，本身就是一个复杂的问题。2004 年 6 月 5 日晚上，在 SEE 的成立大会上，召集人按照以往的工作经验，拿出了初拟的执行理事和监事名单让与会理事进行表决，马上就受到了理事的质疑，

* 作者简介：田凯，北京大学政府管理学院副教授；赵姗姗，北京大学政府管理学院硕士研究生。作者感谢阿拉善 SEE 生态协会在案例编写过程中提供的帮助。北京大学政府管理学院研究生蒋敏娟参与了案例的资料收集工作，在此一并致谢。

“大家都是出资 10 万，凭什么你有权利确定候选人名单？这些候选人是怎么选出来的？”由于遭到大家的质疑，会议召集人不得不改为由理事自由提出候选人，再以无记名投票的方式进行表决。最后，成立大会上以完全民主投票的方式选出了协会第一任执行理事和监事，刘晓光以其影响力顺利当选为会长。在 SEE 现任章程委员会主席王维嘉看来，2004 年 6 月 5 日晚上的会议奠定了 SEE 组织文化的基因，五年来组织虽然处于不断的发展变化之中，但这种平等参与、民主决策的价值取向却是在成立的那天晚上就已经确立了。

1. 不断修改和完善的章程

企业家们平等参与、民主决策的价值取向需要通过一套严格的制度体系来加以保障。因此，从一开始，SEE 就把制度建设视为组织的头等大事。这里面首当其冲的是章程。在很多组织当中，章程不过是挂在墙上的一纸空文，是为了满足政府部门的种种要求而不得不做出的一些硬性规定，而组织的日常管理和章程规定之间并没有直接的联系。但在 SEE，章程却有着不同凡响的意义。他们的章程不仅是为了满足政府有关部门的规定，更是为了让组织内部的规范化管理有“法”可依。在 SEE，企业家们把章程称为 SEE 的“根本大法”，是组织内部一切管理行为的依据，SEE 必须严格按照章程的规定办事。为了更好地对章程进行修改和完善，2007 年 SEE 专门设立了章程委员会，负责 SEE 章程修改的前期准备，并负责提出章程修改的正式动议。章程委员会 3 名委员由理事会员大会选举产生。为了保证章程委员会的独立性，章程委员会只对理事会负责，工作独立于执行理事会、监事会及秘书处。五年来，SEE 成员已经形成了凡事以章程为依据的习惯。在 SEE 的会议上，与会人员总是随身携带着章程以便随时查阅。SEE 的企业家们对一些重大问题经常会产生分歧，当分歧太大无法达成共识时，大家习惯性的解决方法是，翻出章程来，看看章程的相关条款是怎么规定的，严格按照章程规定来。如果章程规定不合理，理事可以向章程委员会提出修改章程的动议，由章程委员会提交执行理事会和理事大会表决，加以修改。自成立至今五年以来，SEE 的章程在不断地进行修改和完善，目前已经经过了三次重大修改，章程内容也从最初的十三章六十五条发展到现在的十九章一百零八条。修改内容涉及组织内部结构、决策机制、监督机制等诸多重要方面。下图展示了章程变化的大体过程：



SEE 修改章程的动因来自于实际工作中遇到的问题。在 SEE 中，已经形成了这样一种制度文化，

当遇到问题时，根据现有制度加以解决，如果现有制度存在问题，不够完善，马上对制度加以修改，以便在以后的工作中遇到类似问题时，能够有章可循，有“法”可依。这种“遇到问题——解决问题——形成制度”的思路，不断将 SEE 的内部管理正式化、制度化，以此避免由于过于个人化、随意化带来的组织内部人际关系的复杂化和内部管理的混乱。

可以说，SEE 章程中的每一点修改，都是由实际工作中遇到的问题引发的。2007 年 6 月，SEE 面临第一次换届选举，为了筹备换届选举，确定选举规则，SEE 临时组建了一个选举委员会，选举委员会成功进行了换届选举，准备自动解散。当时执行理事冯仑提出，以后 SEE 还要搞选举，不如干脆成立一个常设性的选举委员会，下次修改章程时，把“选举委员会”有关内容写入到章程中去，并提出由现任会长作为选举委员会的召集人，监事长、章程委员会主席进入选举委员会，邀请理事、监事和外围观察员各一名作为选举委员会委员。把选举委员会有关规定写入章程后，遇到换届时，选举委员会就提前三个月自动运行和工作。选举委员会最初只是一个临时性的应急方法，但经过实践检验后，被以制度的形式稳定下来，成为了常规性的制度规则，协会以后碰到类似问题时，就能够自动采取相同方式加以解决。正是这种不断以制度化的方式解决新问题的思路，在逐步推动 SEE 内部治理的规范与完善。秘书长杨鹏说，“我们的章程永远是开放的，不断修改完善的，因为我们会不断碰到新的问题，我们就需要不断用制度来加以完善。”

2.《SEE 议事规则》的建立

2008 年 4 月 29 日，SEE 与罗伯特议事规则专家袁天鹏签署了一份特别的合约，邀请其为 SEE 制定一套议事规则。“这大概是国内第一份单纯为了制定一套议事规则而签署的合同，”袁天鹏说。由于 SEE 的平等参与机制，理事、执行理事对 SEE 的决策都有机会发表自己的看法，彼此的意见容易发生冲突，所以外界经常传闻说，SEE 开会总“打起来”。在时间有限、议题众多的情况下，往往会有由于意见相左而讨论不出一个一致的结果，会议的效率也因此而受到影响。SEE 的执行理事发现，会议本身的程序规则问题在很大程度上影响了议事的效率，谁先发言、谁后发言、谁回答问题、表决的顺序是什么等重要问题，在以往的会议上没有合理的规则，从而很容易出现无法集中在一个问题上讨论的情况。制定 SEE 议事规则的目的就在于，通过制定集体议事规则，来提高 SEE 执行理事会、理事大会的民主议事的效率并确保议事程序上正义性。

2008 年 12 月 20 日晚，SEE 二届六次执行理事会在北京正式通过了《SEE 议事规则》。该规则的宗旨在于，在尊重每位参会者平等权利的前提下，使会议有效率地进行，形成有行动效力的会议决议。议事规则的基本价值取向是，每位参会者的意见都是宝贵的，不同意见的存在是正常的。在有不同意见的情况下，会议以多数决定的表决形式来形成会议决议。12 月 20 日晚，会议的另一项重要议程是讨论和表决 2009 年度预算。企业家们迅速把刚刚通过的 SEE 议事规则加以实践。秘书长杨鹏汇报预算工作完毕，副会长张树新和监事长任志强就相继向主持人申请发言机会，提出了严厉的质询。杨鹏和相关人员则针对质询进行解释。参会者之间进行了激烈的辩论。虽然发言中不断有争论，但会议程序没有被破坏，大家都遵守着严格的发言规则，发言时会向主持人举手要求发言。会长王石主持会议，根据议事规则，主持人只是维持辩论规则，不对争论的问题进行表态，后来，王石为了发言，提议暂时把主持人的职位让给秘书长杨鹏，在获得与会理事同意的情况下，争取到发言机会，发表了对争论内容的看法。会议争论到晚上 12 点，在每位执行理事和监事都按议事规则充分表达看法后，以投票表决的方式通过了 2009 年度预算。据协会 NGO 合作部主任郭霞估计，这次会议至少比往年的预算会议节约了两个小时。

SEE 议事规则在确保程序正义、增进会议效率的同时，也在很大程度上避免了由于观点差异导致个人之间的矛盾，避免了把对 SEE 事务的不同看法，误解为个人之间的冲突，减少了组织内部的潜规

则。现在，SEE 议事规则与章程一起，成为了理事、执行理事与会时随身携带的两件法宝。

三、平等参与的决策机制

SEE 平等参与、民主决策的组织文化首先表现在其决策机制上。SEE 实行严格的无记名投票表决机制。SEE 中每位理事的参与权是高度平等的，理事的参与权来自于其缴纳的每年十万元的会费。只要按时足额缴纳会费，就自动具有参与决策的权利。在 SEE 领导人的选举和项目选择上，都实行严格的投票表决制。在 SEE 执行理事杨利川看来，SEE 体现了一种契约精神，大家平等协商出一个游戏规则，并且委托代表来处理公共事务，这完全是一种自治方式。副会长张树新说，企业家们在 SEE 的治理中尝试着建设“公共能力”，要求大家善于听取尖锐的异见，具有妥协精神，遵照程序和规则，用规则来保障每个人的意见表达和实现大家的共同意志。

1. SEE 领导人的竞选机制

SEE 的执行理事、理事长、监事、监事长全部由理事或执行理事以一人一票的方式选举产生，实行差额选举，而不是等额选举。秘书长则由会长提名，执行理事会表决，半数以上通过则可以任命。

从等额选举到差额选举是 SEE 完善内部治理的关键一环。2004 年 6 月 4 日晚的成立大会上，协会筹备组最初拟定了执行理事、秘书长、副会长等领导层的名单，准备以等额选举的方式让与会理事投票表决，遭到了理事们的反对。后来，在有关理事的建议下，把等额选举改为差额选举，并写入了章程。成立大会上，王维嘉曾参与竞选监事，但最后落选了，虽然没能达到预期目标，王维嘉仍然很高兴，他说，“我虽然落选了，但我比当选还要高兴，因为我参与了，从 4 日晚上的近乎失控，到 5 日上午的理想结果，仅仅几个小时，企业家们便达成了一致。事实证明，参与和程序比结果更重要。”

2007 年 7 月，SEE 进行了第一次换届选举，当时执行理事席位是 14 位候选人中选出 8 位，监事会成员是从 8 位候选人中选出 5 位，章程委员会是从 6 位候选人中选出 3 位。选举分为竞选演说、投票、唱票三个环节。选举现场请来了香港商界环保协会、富平学校和天下溪教育咨询中心等民间组织中负有影响力的人士担任监票人。为了让大家进行规范化的选举，现场还设置了保密的选票填写区。在竞选演说环节中，各位候选人各显神通，以多种方式来展示自己的能力和优势。后来当选为监事长的任志强说，自己一共参加了 15 个不同类型的基金会或协会，几乎不是当副会长就是当常务理事，只有在阿拉善 SEE 生态协会，好几次参选都没选上。这次参选监事会，任志强对 SEE 的内部发展状况进行了深入细致的分析，特别强调 SEE 需要一个强势人物来监督那些更强势的执行理事，而他自己正是这样一位合适的人选，不管在什么情形下，都能坚持表达自己的独立意见。最终，任志强顺利当选为 SEE 新一届监事长。

2. 重大决策的表决机制

SEE 的重大决策都是以投票表决机制通过的。在协会成立之初，关于成立阿拉善协会的宗旨问题，与会理事发生了重大分歧。有的理事提出，协会的宗旨是就是在阿拉善地区治沙，能把阿拉善地区把沙治好就不错了，如果目标过大，精力分散，反倒不太现实。有的理事则认为，仅仅在阿拉善地区治沙不够，应该扩展到更大范围，而且不能仅仅局限于治沙，几种不同意见争执不下。最后，理事们以投票的方式决定，章程的宗旨就是在阿拉善地区治沙，改善和恢复阿拉善地区的生态环境。

2007 年 SEE 理事大会上，第一任会长刘晓光进行对担任会长期间的工作进行了述职，随后理事

们对该报告进行了审议并提出了种种质询。进行了几轮讨论之后，为了节省时间，会议主持人提议鼓掌通过报告。当时的副会长王石马上提出异议，“没有提意见并不表示同意，应该表决通过。举手表决已经比较落后了，鼓掌就更落后了，这就像人民公社了。”后来，大会以三分之二多数得票通过了首任会长的述职报告。

四、权力制衡的制度设计

权力制衡是 SEE 内部治理结构设计的中心原则。SEE 的最高权力机构是理事大会，执行理事会是理事大会的常设决策和执行机构，监事会是最高监督机构，秘书处则是受理事会委托具体执行理事会决策的执行机构。权力机构、监督机构、执行机构之间实行分权制衡的原则。SEE 章程起草人杨鹏在向发起理事解释章程时，对协会的制衡监督机制进行了明确说明，“为避免公信度的损失，章程设计强化了监事会的作用，强化了理事会员的纠错弹劾职能。协会有两个权力中心，一个是以会长为代表的执行理事会，另一个是以监事长代表的监事会。”

SEE 的制度设计对秘书长的权力进行了严格的限制。首先是高度的财务预算管理制。在杨鹏看来，“严格的预算管理制是公共事务法治化的基石，公共事务如果没有预算管理就无法有效进行”。SEE 的预算编制和审批是协会一年中最重要的工作环节之一。SEE 预算批准程序规定，首先由秘书处自下而上，让每位员工提出项目规划和预算建议，秘书处内部汇总、权衡后，报由企业家理事组成的项目委员会预审。项目委员会预审后，发给全体理事提出意见，项目委员会根据全体理事回复的意见再进行修改，然后把修改后的规划和预算呈报执行理事会审批。

每年的预算讨论是 SEE 争论最激烈的会议。秘书长需要拿出每个项目的具体预算对执行理事进行逐项说明，执行理事则对项目中存在的任何疑问进行质询，再由秘书长进行回应，最后由执行理事以无记名投票的方式表决。如果表决通过，则执行理事授权秘书处去执行，秘书处只有执行的权力，不能对项目进行更改。杨鹏说，“一旦年度预算表决通过，就成了法律。我们这一年的工作内容和经费计划就确定了，即便是有决策权的执行理事会也只有 20% 幅度的调整余地。预算通过的充分参与和民主决策、公开透明，是公共事务管理的核心。”

对秘书长的权力限制与监督还来自理事。SEE 规定，秘书长对任何一位理事的建议和批评，应该在一个月内给予明确的书面答复，并将该答复通报全体理事，3 名以上理事联名签字，就可以要求秘书长在 30 天内对协会的项目和财务进行书面说明，并有权要求监事会对其财务进行审计并公布审计结果。

监事会会在协会的权力制衡方面发挥着极其重要的作用。现任监事长任志强是中国房地产行业极具影响力的企业家，有着丰富的管理经验，以坚持发表自己的独立自己意见著称，说话不留情面。监事会每年都会独立委托有资质的会计师事务所，对 SEE 财务进行一次年终审计，并在理事大会上公布。只要任何一名监事提议并且经过监事会半数以上成员表决通过，就可以对 SEE 的财务进行临时性检查。5 名以上理事会员签名向监事会提出要求，监事会就应该委托有资质的会计师事务所对 SEE 财务进行审计，并将审计结果通告全体理事会员。如果监事、执行理事发现秘书长有违反 SEE 章程、财务制度及严重不称职等行为，经过监事会、执行理事会 3 名以上成员签字同意，可以要求会长

召开临时执行理事会，对撤换秘书长进行表决。如果全体执行理事半数以上表决通过，可以撤换秘书长。秘书处必须无条件地配合监事会决定的定期和不定期的财务检查。

SEE权力制衡的另一个重要机制是财务总监职位的设立。2007年，SEE理事大会表决通过，增设财务总监的职位，设立该职位的目的在于加强对协会财务运行情况的监督。财务总监向会长、监事长和财务专门委员会负责，每三个月要定期向会长、监事长、及财务专门委员会主任提交财务季度运行监督报告，并在网上进行公示。财务总监还可以临时检查财务，并向会长、监事长及财务专门委员会主任提交财务临时检查报告。据秘书长杨鹏介绍，目前财务总监已经是每月一次向会长、监事长汇报财务状况。秘书长的财务支出细目，花了哪些钱，花在什么项目上，财务总监、执行理事、监事、监事长都一清二楚。财务总监的设立对于加强对于SEE的财务监督起到了极其关键的作用。

SEE也同样设置了对会长进行监督的严密制度。为了避免某一位领导人对SEE产生过大影响，SEE把会长的任期规定为两年，而且不能连选连任。SEE创始人、第一任会长刘晓光任职期满后，曾有理事提出，该会长在任职期间业绩突出，建议再担任一届会长，还有理事提出，万一不担任会长，可以考虑让其担任名誉会长，最后，理事们以投票表决的方式，否定了这些建议，并把会长不能连选连任写入了章程中去。此外，如果监事发现会长有违反SEE章程、财务制度等行为，只要3名以上监事签字同意，就可以动议召开临时执行理事会与监事会联席会议，对会长进行罢免并提请执行理事会重新选举会长。只要全体执行理事和全体监事总和的半数以上表决通过，就可以罢免会长。会长离任时，需要由监事会委托独立的会计师事务所进行审计。

五、内部管理事务的公开化与透明化

SEE要求对内部管理事务的高度透明化。SEE第一任监事长马蔚华在协会成立之初就说，“我们成立这样一个协会，做这样的事业，宗旨有三条：一个是崇高的目标就是治沙；第二就是透明的钱袋子，就是资金管理的透明；第三就是我们要维持一个信誉，这也是最高贵的东西。”

为此，SEE建立了一系列制度来对内部管理事务进行公开化，增加透明度。在SEE的办公室，一进门就看到墙上显著位置张贴的年度工作计划和预算，每位员工都可以看到今年需要做哪些事情，每件事上花多少钱，以及执行和完成的时间表。SEE的办公场所是一个敞开式的大房间，没有隔开，不同的部门，甚至秘书长，都在那里工作，便于沟通和交流。SEE建立了信息日报机制，通过手机短信将SEE的相关信息每天一次汇报给各位理事。同时，每三个月进行一次综合报告，协会内部的一切事务都向所有理事公开，这样不仅让理事及时了解协会的动态，也便于理事更有效地对协会的事务进行监督。财务总监每三个月定期向会长、监事长及财务专门委员会主任提交的财务季度运行监督报告，需要在网上进行公示。在SEE的主页上，设有“财务监督与评估报告”专栏，所有网民都可以在那里查阅和下载2005年以来SEE详细的财务审计报告。SEE的所有理事大会、执行理事会议都有完整的录像和速记记录，便于理事们和对SEE有兴趣的人士查阅。这些录像中保无保留地记录了理事们为了章程修改、项目设立等重大事务而争论的过程，甚至包括很多细节。SEE还积极邀请媒体和其他民间组织参与其理事大会和执行理事会议。

要做到信息完全公开是需要勇气的。中国有句俗语，“家丑不可外扬”，在这一点上SEE的做法正好相反。在SEE内部，有时关于某些争论的内容是否上网、是否公开存在不同意见，秘书长杨鹏则

认为，SEE一直以来孜孜以求的是价值探索和制度建设，透明性是SEE自始至终追求的目标，不能因为信息公开会对秘书处、对秘书长造成不好的影响而选择不去公开。杨鹏主张毫不保留地公开，包括指责、质询、批评秘书处的内容，甚至连秘书处违规操作的有关情况都不例外。在杨鹏看来，公开、透明是进行公共事物治理的基本原则，是一个基本的诚信问题，对公益组织的长期健康发展起着不可替代的作用。

绿色江河：志愿者策略及对政策的影响

案例组织背景

“绿色江河”是“四川省绿色江河环境保护促进会”的简称。自1995年成立至今，该组织一直致力于三江源地区的生态环境保护。2000年以来，“绿色江河”及其会长杨欣多次获得各类组织颁发的环保奖项。

该组织的特点有：

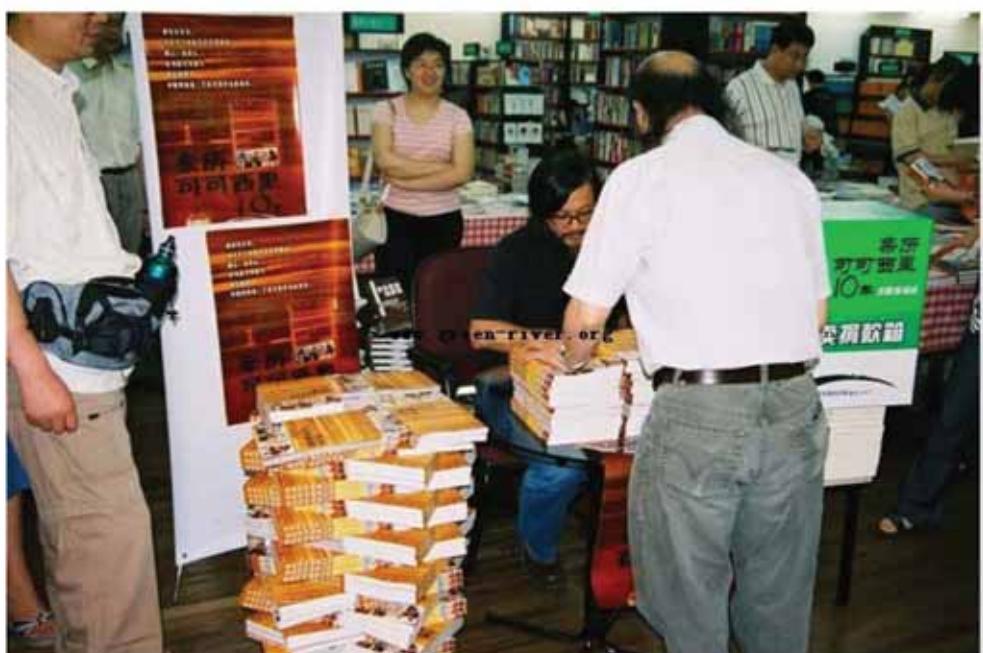
► 规模小型。十多年间坚持不进行外部扩张。

例：十多年下来，“绿色江河”只有三名正式成员和三名兼职成员，如今每月开出的工资总计只有约8000元，远远低于一些国际NGO组织的水平。

► 目标专一。坚守方向，以三江源地区为其主要的活动开展地，不因各项目基金的影响而有所改变。

例：美国一个基金会想资助“绿色江河”到贵州做环保项目。考虑到不熟悉当地情况，“绿色江河”放弃这一机会，显示了其目标的专一性。

► 资金自主。资金来源中义卖书籍所得资金占了大部分。



《亲历可可西里十年——志愿者讲述》义卖

- ▶ 成本低廉。各项活动的绝大部分工作依靠志愿者完成，严控活动开支，长期保持低成本运作。
- ▶ 项目精品。理念成熟，设计严谨，追求精品，并贯彻产品驱动理念，事情做一件成一件。

例1：先后开展了“索南达杰自然保护站建设”、“青藏公路铁路沿线藏羚羊种群调查”、“青藏公路沿线垃圾污染调查”、“长江源冰川退化监测”、“青藏铁路列车环保宣传”和“长江源生态移民村培训”等项目，在社会中产生了重大影响。

例2：递交给政府部门的建议书，除了内容充实之外，力求设计精良，制作精美，以此吸引政府部门的注意力，增强政府部门的信任感。



“绿色江河”根据多年观察数据绘制出精美的藏羚羊迁徙路线图

但这些特点不是这次教学的主要内容。我们希望和大家讲述的，是另外两个更具特点，并且已经有成功结果的主题：**他们为什么能影响政府及相关部门的决策？他们为何能成功地长期组织志愿者？**这两个方面正是很多组织感到困难的问题。让我们看看他们的经验对其他组织会有何帮助。

主题一：

民间弱势组织为何能影响强势组织？

以下将通过介绍、分析“绿色江河”开展的两个项目寻找对此问题的解答。

案例一：青藏公路铁路沿线藏羚羊种群调查（2001-2004）

准备

事情缘起于1994年。杨欣在探险途中了解到索南达杰在可可西里因反偷猎而牺牲，深受触动。他决心涉足环保活动，完成索南达杰的遗愿——在高原建立自然保护站。



杨欣



索南达杰

他开始行动。索南达杰自然保护站1997年始建，经四次施工于2000年最终

落成。这是中国第一个民间自然保护站，迄今为止仍是唯一的一个。保护站以其先进的设施、工艺和环保的建设方式，对此后政府及其他部门的保护站建设起到示范作用。



志愿者建设索南达杰自然保护站



建成后的索南达杰自然保护站



索南达杰自然保护站地理方位

保护站里配备了两台电脑、海事卫星电话和汽车，这样的设施在当地是最先进的；安装风光互补发电装置，取暖方式也同样利用太阳能，在利用可再生能源方面对当地建筑具有示范作用。后来青藏铁路施工时，相关部门也派员来保护站参观学习。

在此之前国家没有设立自然保护区，没有像样的营地、设备，也没有动物监测数据。索南达杰保护站在上述各方面都具有示范作用，一些政府领导前来参观，并拨款支持新设的可可西里国家级保护区购买新型建材以建立保护站。

保护站成为青藏铁路边上的交流场所，那里有图书、图片等资料，还有人负责讲解。铁路部门的员工家属会带上孩子到保护站去，也时常去送去水和食物，铁路医院则会上门为保护站工作人员检查身体。

调查

保护站建成后，2000年9月起，“绿色江河”开始在全国招募志愿者到保护站工作，开展对藏羚羊的调查。他们了解到，青藏铁路经过藏羚羊生活区，铁路设计虽已考虑了生态保护问题，但方案中仍没有给藏羚羊迁徙留出足够通道，且施工过程也会对藏羚羊迁徙造成惊吓等负面影响。利用保护站作为根据地，他们开始对青藏铁路公路对藏羚羊的影响开展调查，以便给铁路建设有关单位提供资料和改进建议。

调查完全由志愿者在专家的指导下完成。从2001年1月起，“绿色江河”组织志愿者到保护站工作，每月两到三名，加上常驻者，工作人员一般保持在四至五人。他们沿青藏公路，对100公里范围内的藏羚羊种群迁徙路线和数量进行记录，并定期通过卫星电话上网把工作记录发回总部。在2001年1月到2002年12月的两年当中，志愿者们基本保证每星期外出调查一次，特殊时期（比如藏羚羊迁徙高峰期）则临时增加调查次数，改为每天一次。

“绿色江河”请到专业人士指导调查活动。来自中国科学院动物研究所、中国科学院西北高原生物研究所、四川大学环境科学学院和厦门大学生物系的专家提供了理论和方法上的支撑。经过可行性论证和专家审议，确定采用样线法，并根据对当地实际状况的综合考量，选择从昆仑山口到五道梁的青藏公路样线开展调查。



汽车被拦停后，青藏公路获得短时间的宁静，藏羚羊正在通过公路

此后的两年中，他们除继续收集数据外，还为通过清理藏羚羊迁徙路障、在青藏公路上拦车、设置野生动物通道临时红绿灯等方式，其中在2004年就护送2000多只藏羚羊通过青藏铁路和青藏公路。在2001—2004年的四年间，有100多名志愿者参与了藏羚羊种群数量调查项目，收集了2000多组数据。

行动

1995年左右，“绿色江河”多方联系资深环保人士，取得他们的帮助和介绍，与中央相关部委、青海省各级地方政府及其他有关地方部门如环保局、林业局等的官员建立了起了联系。

这些联系为后来“绿色江河”的进言提供了通道。他们通过各种方式打听设计、施工及管理部门的地址，分别用亲自上门、邮件寄送、托人提交等方式，顽强地反复递送调查数据报告和建议。



“绿色江河”会长与国家环保总局副局长及青藏铁路总指挥在一起

建议

“绿色江河”在藏羚羊调查的不同阶段，依照阻碍藏羚羊迁徙的不同因素以及藏羚羊迁徙动态的变化，分别提出了若干建议。

2002年1月，依据初步调查报告向环保部门及施工部门建议：1、铁路施工

单位生活基地选址尽量远离作为藏羚羊主要栖息地和迁徙通道的楚玛尔河两侧，改在五道梁以南和原来八工区以北地区；2、在特定区段内分段施工，或暂缓施工。

2002年8月，根据调查结果推断藏羚羊群出现越过公路进行回迁的前兆，向路指挥部紧急建议：在相关铁路施工单位中实行定期停工、车辆定时禁行等措施。

2003年2月，根据两年持续调查得出的报告向国家环保总局、国家林业局和青藏铁路总指挥部建议：1、对青藏公路部分路段实施季节性交通管制；2、在管制地段设宣传和警示牌；3、合理安排施工时间；4、合理安排施工场所和营地选址；5、提高建设单位人员环保意识；6、在藏羚羊迁徙期间加强执法人员的巡逻；7、及时处理施工与生活垃圾；8、要在青藏铁路全线，而不只是特定地段密切关注藏羚羊问题；9、加强政府在公路铁路建设中的调控作用。

2004年3月，根据青藏铁路原设计通道被证明为失败的事实，向国家环保总局建议在青藏公路藏羚羊通过路段设立临时红绿灯，助其迁徙。

反响

上述建议大多数得到了政府及相关部门的积极回应和采纳。

经“绿色江河”推动，在多方专家和政府工作人员合作努力之下，有关方面出台政策确定青藏铁路的任何设计施工方案，都可以因环境问题一票否决。

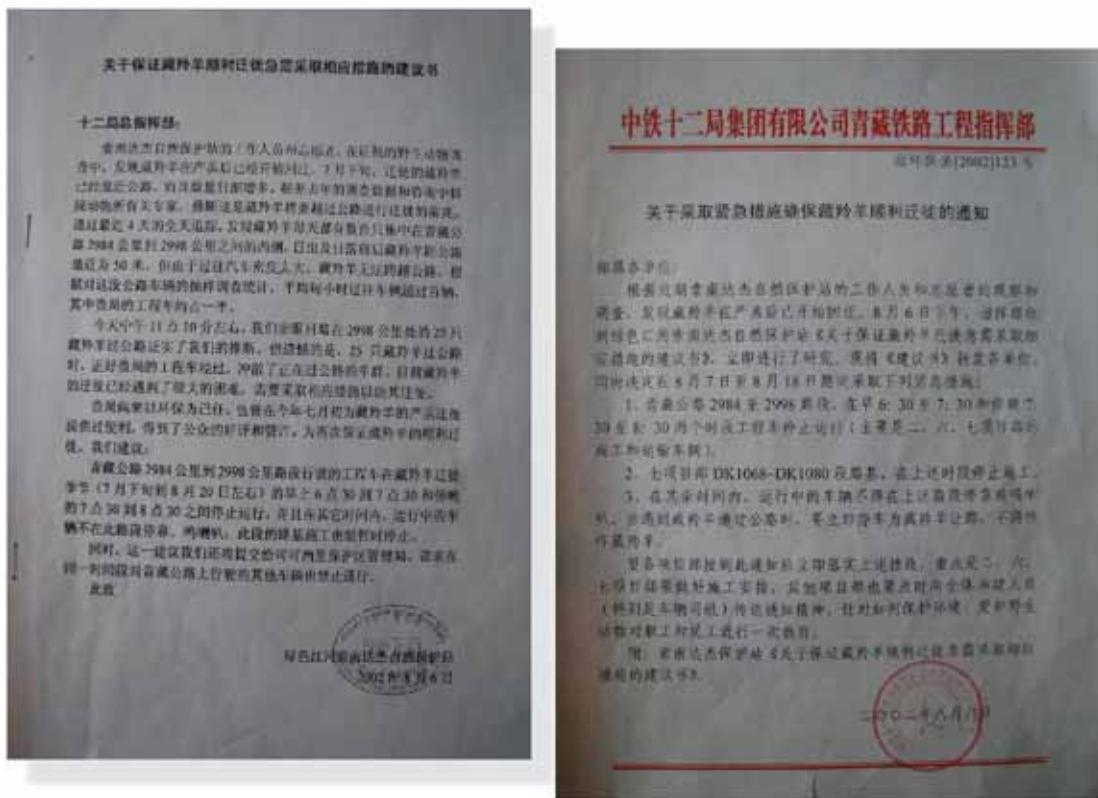
2002年青藏铁路施工期间铁路建设部门采纳了分段施工和短时间内停工的方案。

2002年8月，在“绿色江河”紧急报告送达三小时后，铁路十二局即据此拟定通知下发到各工地，要求此后十一天，每天有两个时段工程车辆停运，部分工地停工，同时工程车辆全天禁鸣喇叭。这个决定是在工期紧，而每年却只有六个月能施工的情况下做出的。

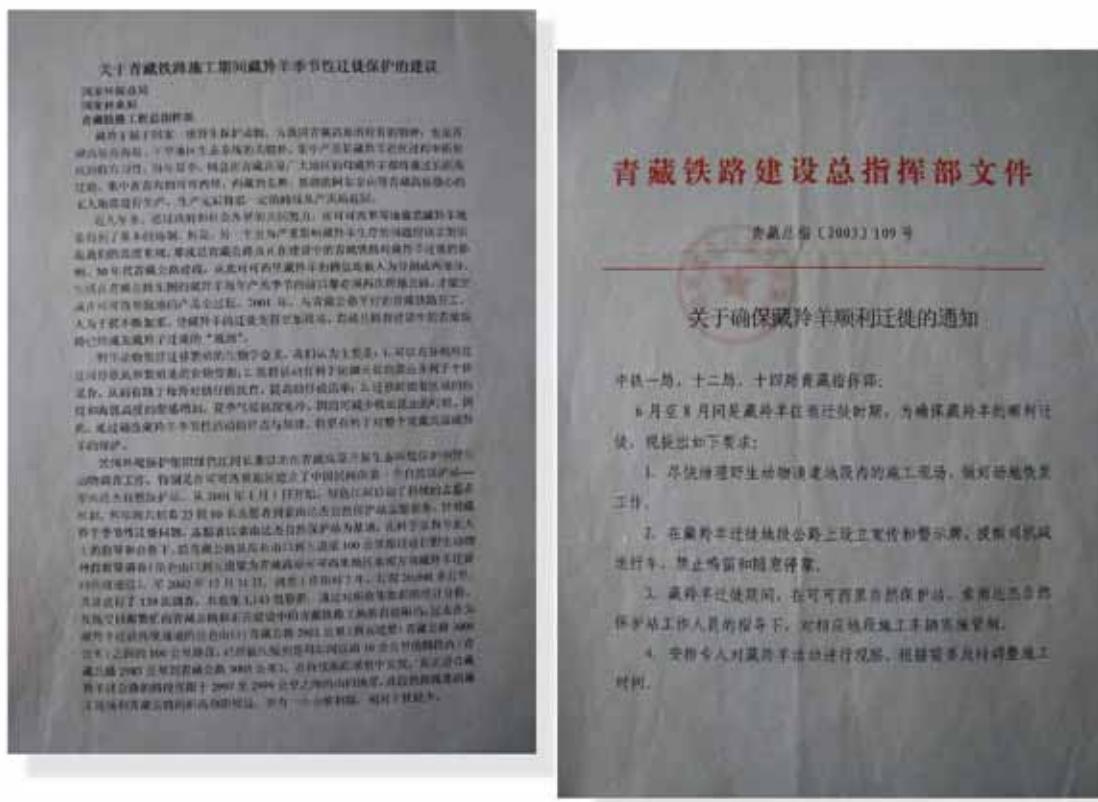
2003年，青藏铁路总指挥部除采纳“绿色江河”建议外，还为其在青藏铁路施工期间就野生动物保护所作贡献提供证明；国家环保局则给“绿色江河”发来感谢信。

2004年3月24日，国家环保局针对临时红绿灯建议，特意邀请数个部委及

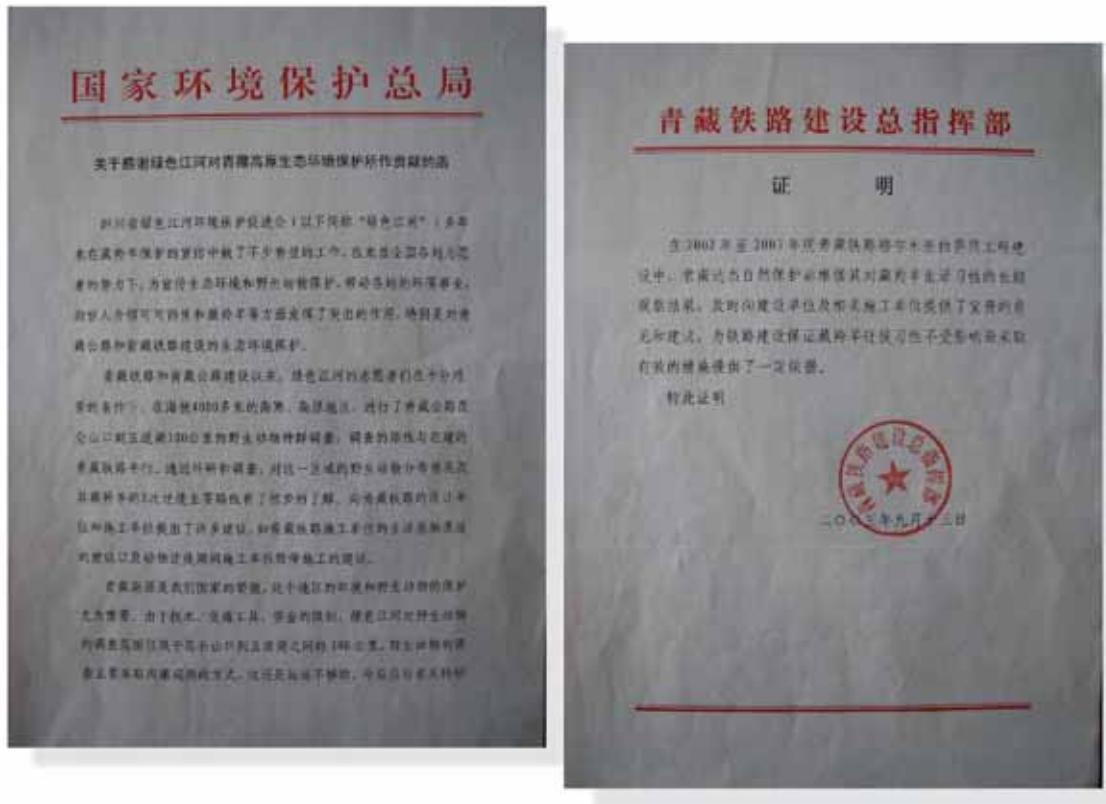
“绿色江河”召开野生动物通道改进座谈会，寻求改进。



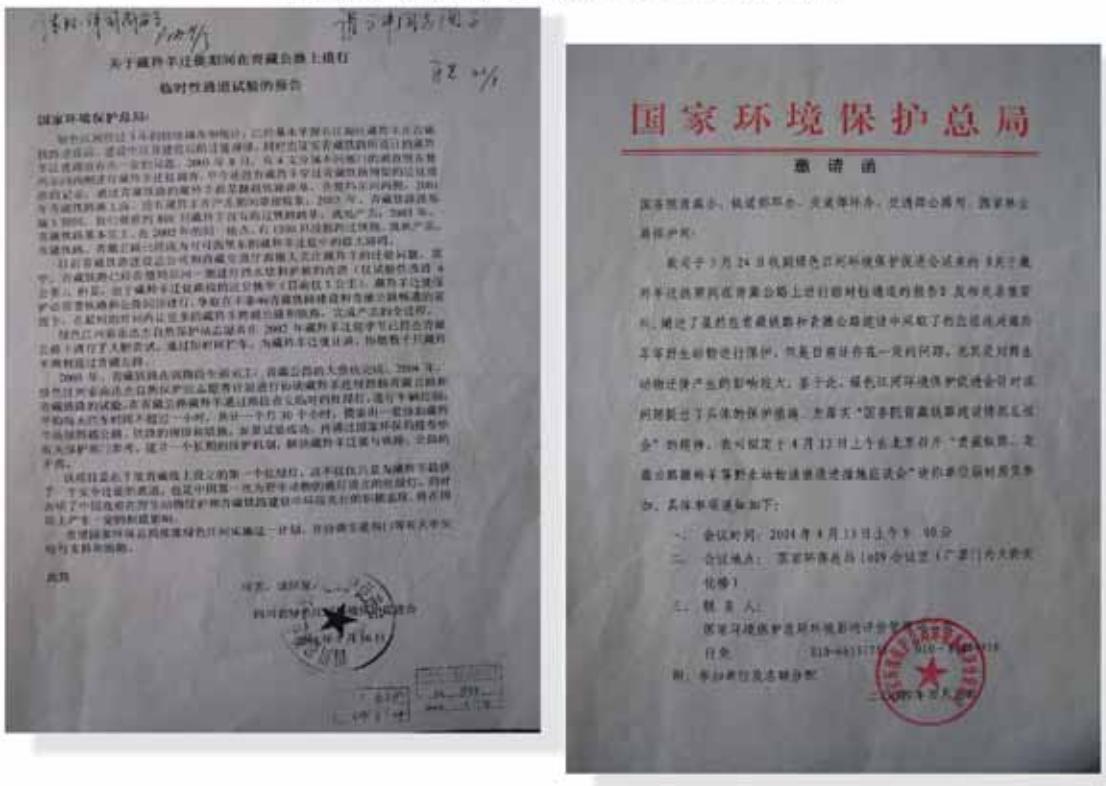
中铁十二局接到建议书三小时后迅速反馈



根据两年调查报告书提交的建议，得到青藏铁路总指挥部的积极响应



环保总局与感谢信与青藏铁路总指挥部的证明书



“绿色江河”的建议书与国家环保局的座谈会邀请函

这些动议被接受并不容易，因为影响施工进度意味着经济损失。但在“绿色江河”和其他专家的共同努力下，大部分建议最终被政府和青藏铁路建设单位采纳。这成为民间环保组织影响中国大型工程环保决策的成功案例。

案例二：青藏公路沿线垃圾污染调查（2003—）

缘起

与此同时，长江源地区的垃圾污染问题引起了“绿色江河”的注意。2001年5月，在两位记者志愿者的努力下，“绿色江河”帮助唐古拉山乡完小成立了“长江第一小卫队”，定期组织开展沿河巡逻，一面拣垃圾，一面制止、揭发乱倒垃圾的行为。然而，高原垃圾污染问题仍未能解决，他们发现必须采取更有力的行动。这一想法促进了2003年垃圾污染调查项目的启动。

调查大致分为两个阶段。第一次在2003年，第二次在2007年。

调查（第一次）

2003年7月调查的工作重点，是在西大滩至雁石坪共约480公里的路段上，进行固体垃圾调查和记录。志愿者将普查和重点调查结合起来，一方面逐一调查沿途的居民点，另一方面深入一个乡镇的饭店、医院、民宅、修车店、商店及各单位进行摸底。在调查的后半段，志愿者们开始详细统计公路两侧的垃圾种类和数量。通过上述细致的调查，“绿色江河”收集了大量第一手数据。



垃圾污染实况

行动（第一次）

第一次调查结束后，“绿色江河”依照详细的原始数据，委托多所大学相关专业的研究生和专业机构的工程师完成了“唐古拉山乡垃圾综合治理报告”。



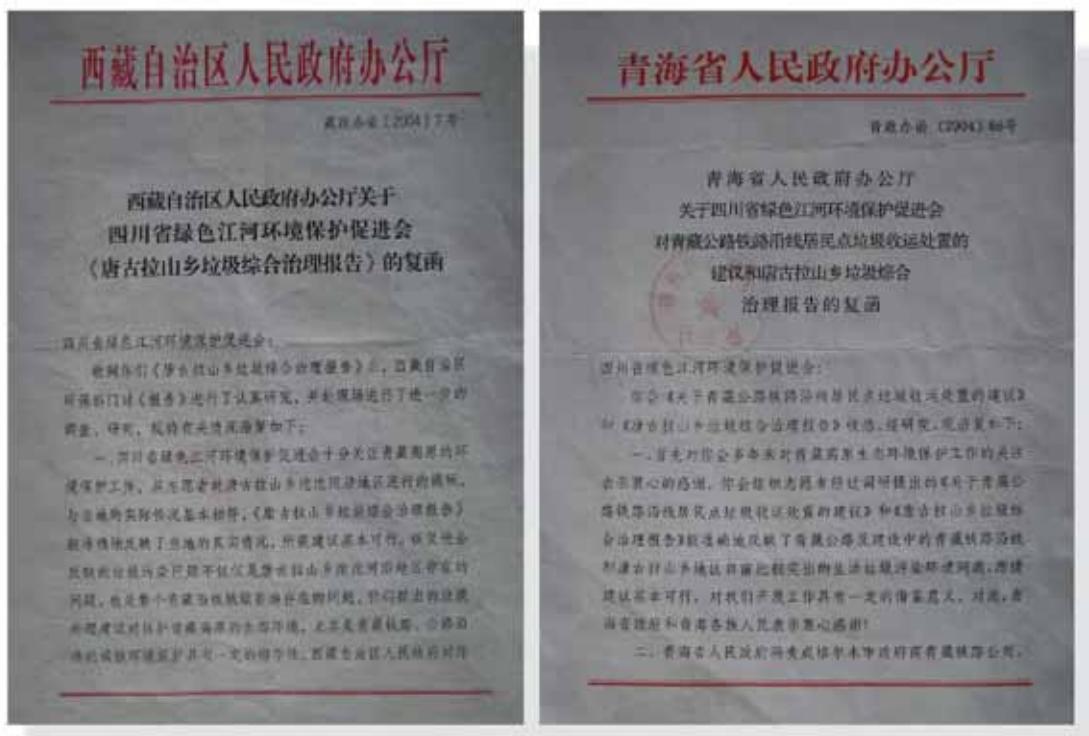
“唐古拉山乡垃圾综合治理报告书”封面

建议（第一次）

2004年2月，“绿色江河”以报告为依据，向政府相关部门提交有关垃圾收运处置的建议。建议指出：人口的大量增加和当地人消费习惯与内地的同质化，导致各种垃圾大量增长，但与此同时，居民与政府都未建立起处理垃圾的习惯或制度，使得堆积的垃圾在当地造成严重的污染。为此，“绿色江河”建议政府制定相关的规章和细则，建立公共厕所，并确定合适的垃圾处置方式。

反响（第一次）

西藏自治区人民政府率先回复，表示了积极响应的态度。为督促青海省人民政府，“绿色江河”将西藏区政府的公文作为附件提交给青海省政府，青海省政府随后给出回复，表示了相同的态度。



西藏和青海政府复函

调查（第二次）

2007年5月到8月，“绿色江河”开展第二次行动，对青藏线长江源地区集镇垃圾污染状况实施系列调查。本次调查比前一次的规模更大，由三支调查队分两阶段五批次实施，参与人数达四十多人。第一阶段由一支调查队伍首先对当地垃圾卫生填埋场进行实地调查，然后对青藏铁路沿线六个居民点和三个旅客临时停靠点的垃圾、粪渣处置情况进行摸底，并选择两个主要集镇重点调查。第二阶段调查内容相同，调查队伍分两路对前一次调查进行核实和补充。同时，“绿色江河”另外组织两支队伍，分别以长江源垃圾污染的历史发展变化和青藏铁路列车车厢垃圾状况为主题开展调查，从不同侧面反映当前的垃圾污染状况。在调查中，他们对垃圾进行详细的分类统计，进而推算出该地区的人均垃圾量。

行动（第二次）

此调查基础上，“绿色江河”委托一位专家和两位高级工程师，执笔完成“《2007青藏铁路沿线环境调查项目》调查报告”，分别阐述了垃圾污染产生的

原因，垃圾处理的重要意义，目前的垃圾处置情况，存在的主要问题以及建议的处置方式。

为了加大影响力度，“绿色江河”邀请多所大学和设计院的专家学者就上述研究报告召开了评审会。专家学者对报告的创新性、可信度、必要性和可行性给予了肯定，并再次强调了报告中所提的各项建议。

在将建议提交政府之前，“绿色江河”委托志愿者进行文字润色，并交由深圳的专业人士进行版式设计和印刷，插入在调查过程中实地拍摄的大量垃圾污染照片，制作出图文并茂的报告书。



青藏线长江源区集镇垃圾状况调查报告

撰写人：杨 桢（高级工程师 中国工程建设标准化协会城市给水排水委员会委员）
指导人：廖 利（教授 华中科技大学环境工程系）
周航超（高级工程师 深圳市市政工程设计院）

项目单位：四川省绿色江河环境保护促进会
项目负责人：杨 桢
地 址：四川省成都市武侯区通锦路3号4-11
邮 编：610041
电 话：02885056585
传 真：02885056585
电子邮件：greenriver@westlcsc.cninfo.net
网 址：www.greener江河.org/

垃圾调查报告书

建议（第二次）

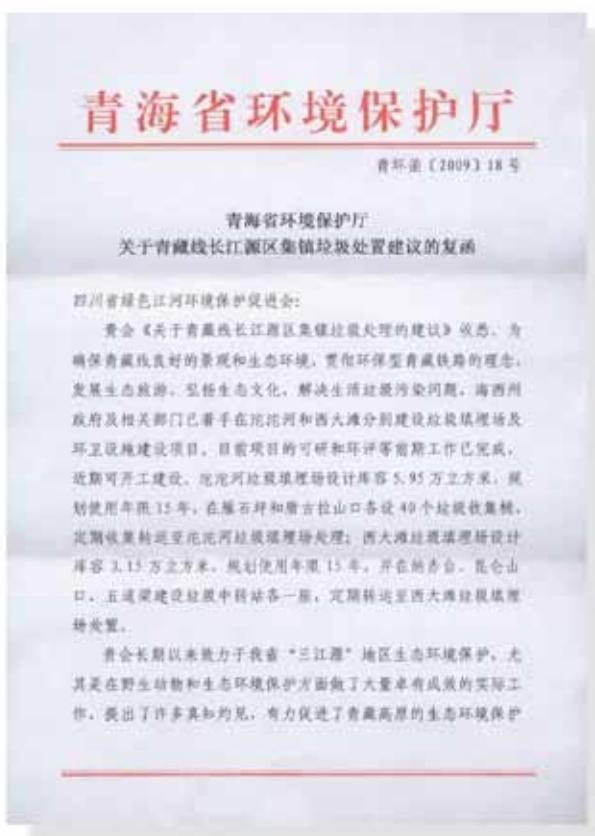
2008年3月，“绿色江河”以上述调查报告书和专家评审意见书为附件，向国家环保局、铁道部、青海与西藏地方政府及环保部门提交了“关于青藏线长江源区集镇垃圾处置的建议”。建议书以量化的方式估算垃圾污染的严重程度，并提出具体解决办法，包括政府尽快制定环卫规划，利用列车在青藏铁路沿线收集、运输垃圾以集中处置以及合理选择垃圾中转站地址等。

反响（第二次）

相关政府部门领导看过报告书后颇为震撼。政府官员口头回复，准备在格尔木就“绿色江河”所提建议进行实验，如果成功就给予推广。2009年4月，青海省环保厅给出回复，表示海西州政府已着手在两个地方建立垃圾填埋场及其他环卫设施，且可行性研究和环评等前期工作已完成，即将开工建设；同时，还将在三处建立垃圾中转站。2009年5月，“绿色江河”还计划大力游说格尔木的政府官员，重点将强调该方案的意义所在：目前在世界上还没有哪条高原铁路运送垃圾，如果中国能做到，则对树立政府在国际上的良好形象大有好处。

“绿色江河”表示，将随时帮助摇旗呐喊，并发动媒体宣传，以让其他地区学习、效法。

这个案例目前正在进程中。



青海省环保厅回复文件

民间弱势组织为何能够影响强势组织？

作为民间组织，“绿色江河”能够成功地影响政府，使政府做出改变，支持并响应他们在环保方面的建议，是寻求切实改进的目标、坚韧的态度和理性的运作相结合的结果。

1、他们保持主动性和韧劲。“绿色江河”从不坐等机会，而是时时主动创造机会，寻找政府。同时，“绿色江河”有一种锲而不舍的精神，不因一时挫折而放弃。政府部门复杂且人员更迭频繁，对此“绿色江河”在联系过程中总是保持高度的耐心，多次往返联系，寻求路径从不气馁。

2、他们注重收集事实证据，以专业的道理服人。“绿色江河”的建议都基于坚实的长期调查，所以掌握的资料比政府更充分，比如有关藏羚羊数量与迁徙的2000多组数据，以及三江源地区的垃圾污染数据，都是政府需要掌握但又未能掌握的，很多专门的政府机构也缺少这些数据，但“绿色江河”无偿提供，所以取得了专业和政府部门的信任。

3、他们让建议具有建设和可行性。“绿色江河”向政府提交建议书，是把目标放在让事情有所改进，而不只是抛出问题，或者简单地抱怨或责备政府。所以，他们总是在建议中给出合理的解决方案，鼓励政府做出成绩，这等于找到了民间组织与政府之间的共识点，或者说利益交叉点，使得建议易于获得政府的合作。“绿色江河”因此和一些政府部门建立了合作与信任关系，这从长期来看意义重大。

4、他们善于动员地方政府，利用不同层级或地域的政府进行相互促动。

“绿色江河”或先获取地方政府支持，而后借此进一步争取中央部委的认可，或通过争取中央部委的支持来促进地方政府的行动，或利用不同区域政府之间的参照比较习惯，以一地政府的回应促进另一地政府做出回应。总而言之，善于相机行事，以智慧促进建议被采纳。

5、他们具有明确的意识，通过不断的沟通改变政府及相关人员的观念，从而进一步改变政府人员的做事方式和行为。

6、他们善于动员大学及各类研究机构的专家介入，并联合媒体造声势。

“绿色江河”与若干学科的专家建立了紧密的联系，或发展他们为志愿者，或寻求他们的指导帮助，使得提交的各种建议具有相当的权威性，容易引起政府部门的重视。而且，专家学者起到的作用不仅是提供报告，还可利用其人际影响力，开拓向上沟通的渠道。

主题二：“绿色江河”为何能成功地将志愿者组织起来？

从1995年成立至今，“绿色江河”各个项目的主要工作都由志愿者完成。十余年间，参与“绿色江河”志愿服务的人员超过300名，这些志愿者事实上是“绿色江河”开展环保行动的核心力量。

| 姓名 | 性别 | 简介 |
|-----|----|--|
| 生鸿飞 | 男 | 参加2001年藏羚羊种群调查，2006年青藏铁路环保宣传和2008年5.12地震灾后重建志愿者能力培训。（武汉） |
| 庞爱民 | 女 | 参加2001年藏羚羊种群调查，2006年青藏铁路环保宣传和2008年5.12地震灾后重建志愿者能力培训。（武汉） |
| 张建刚 | | 参加2002年志愿者活动。（武汉） |
| 赵伯生 | 男 | 参加2002年志愿者活动。（武汉） |
| 杨海华 | 男 | 参加2002年志愿者活动。（武汉） |
| 高剑 | 男 | 参加2006年青藏铁路环保宣传项目。（武汉） |
| 贺瑞明 | 男 | 参加2006年青藏铁路环保宣传项目。（襄樊） |
| 朱丽 | 女 | 参加2007年移民村项目。（襄樊） |

“绿色江河”在其网站上发布志愿者信息

精选志愿者

志愿者们的职业或专长可谓五花八门，包括电脑专家、设备工程师、建筑工程师、雕塑家、编辑记者、设计师、教师、摄影师、人类学者、动植物研究专家、作家、公务员、医生和野外生存专家等等。志愿者背景的多元性，使得“绿色江河”可以在艰苦的高原无人区完成各种复杂的工作，并且使得志愿者之间通过工作合作结识朋友，相互学到新知识。这就让略显枯燥的高原生活更具精神内容，这一点成功吸引了众多志愿者。他们中的不少人不止一次参与“绿色江河”的活动。

志愿者成分多元，其中一个重要原因是“绿色江河”在招募时精挑细选，根据项目特点挑选适合的志愿者。一般的录用原则是要求志愿者四有：健康，专业技能，经济实力和时间。“因为我们的工作环境在高原，不能有半点疏忽”，杨欣这样说。

为严格核查这些方面，“绿色江河”的一次招募通常要一至两个月才能结束。具体要经历以下环节：

发布招募信息：明确录用人资格，报名人通过网络填表。

初选：在不同城市的报名人中初选30—50个，人数10倍于实际所需。

面试：在不同城市工作的“绿色江河”核心人员，甚至是一些资深志愿者，对初入选者一一面试，根据要求综合判断，确定最后人选。

体检：志愿者必须提供县级以上医院出具的体检报告。如有必要，“绿色江河”会指定高山病专家负责进行二次体检。

培训：交待行动计划和分工任务，说明行程安排和队员守则，准备装备物资，提出预算，教授高原知识，包括专业知识——环保/植物/动物/气象/生存技能等。

保险：出于安全考虑，特别强调纪律，并为志愿者购买人身意外保险。

这表明，他们的志愿者经过缜密组织。

例1：在进行藏羚羊调查前，送志愿者去西北高原生物所参观标本馆，听取科学家讲解、介绍，以丰富相关知识，确保调查顺利。

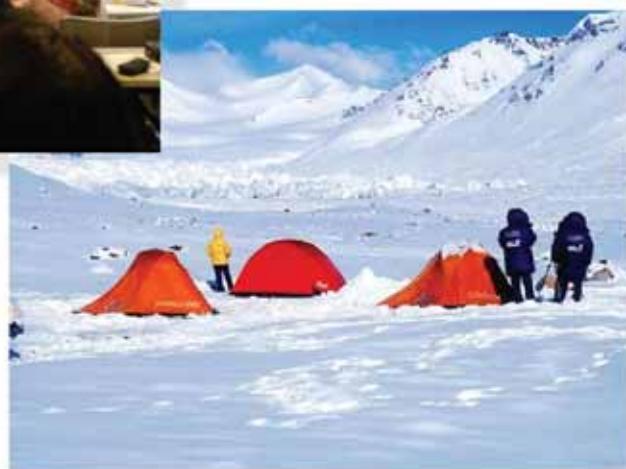
例2：纪律，规定在高原外出以团队行动，个人不得离队200米以外，外出须两人以上同行，哪怕是买菜，以确保志愿者安全。

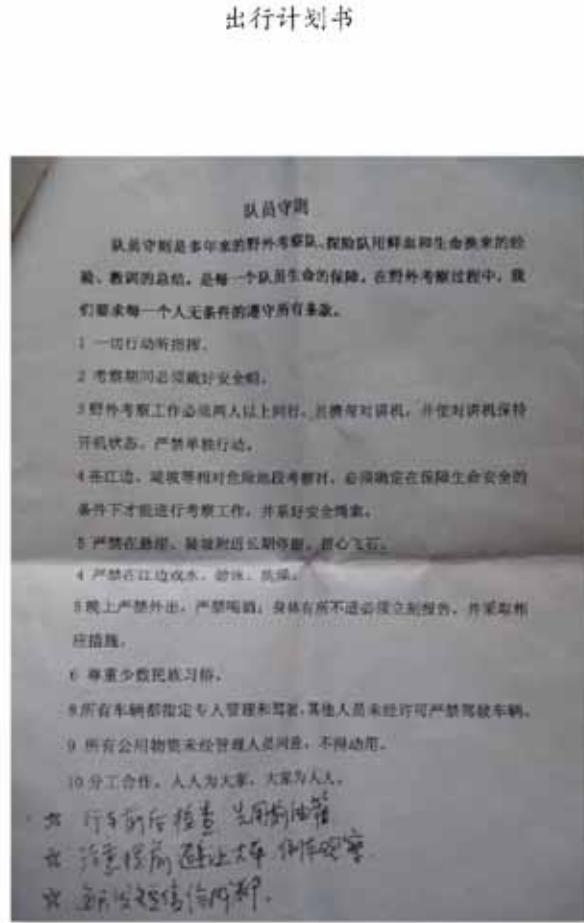
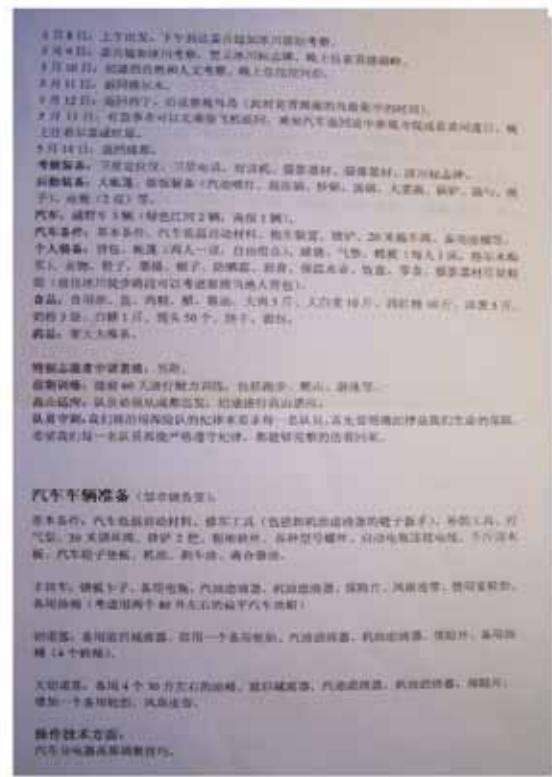
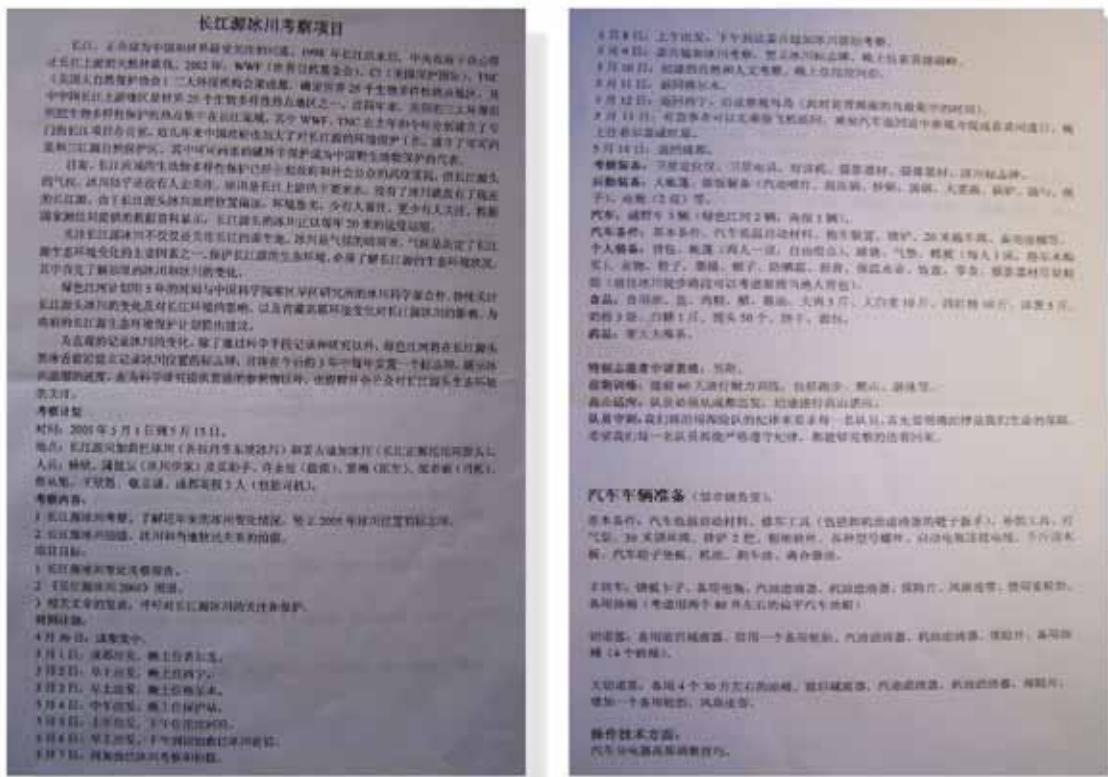
例3：让志愿者先到成都，再到格尔木，最后到目的地，三个地方海拔呈梯度上升，且每一处安排适当的休整，这样志愿者可有充分的高原适应期。每一站都有人接应。



志愿者培训

冰川考察





队员守则

充分信任

在“绿色江河”的各种活动中，志愿者承担的工作不是外围打工，而是关键性的。他们承担了调查设计、项目调查、报告撰写、设备购买和安装、建筑施工、医疗看护、雕刻石碑、设备维护、人员培训、人事面试、出席会议甚至颁奖典礼、影摄像、报告和书籍内容执笔、美工设计和画册编著等各种各样的任务。值得一提的是，“绿色江河”还吸引了一位长期随队医生。这位寒大夫不仅在高原病防治方面具有一技之长，更在三江源地区拥有活佛一般的影响力，这对于“绿色江河”在该地区开展环保活动无疑大有助益。



寒大夫出诊

对志愿者，“绿色江河”充分信任，大胆使用。有管理能力和专业背景的，会被指定为领队；财务事务交由志愿者自己管理和登记；2002年一位志愿者在汽车中取暖吸入一氧化碳不幸牺牲，负责处理善后的都是志愿者。据估计，“绿色江河”有80%的工作都是依靠志愿者完成的。

志愿者的作用不仅在一次性活动中，他们在任务完成回去自己的家乡后，“绿色江河”要求或者安排他们每人对公众做五场以上的演讲。这些活动不仅宣传了环保活动，还产生滚雪球效应，带动一批人加入“绿色江河”的活动中来，并大

人提升了志愿者的自豪感。



志愿者讲座

例1：在深圳，“绿色江河”的志愿者组织了俱乐部，常常聚会，为环保出谋划策，形成良好的活动氛围。一位深圳企业家志愿者说：“从中我丰富了业余生活，获得很大的精神享受。”

例2：使用志愿者有原则，由于高原缺菜，对伙食进行定量供应，比如每人分配一个青椒等。有一位志愿者带队做项目时，费用因一些客观原因超支，此后被取消领队资格。

例3，严格的财务制度也取得志愿者的信任。账目向志愿者公开，由他们自己管理。有志愿者发现，杨欣的左右兜里分装私人和公用的钱，决不混用。活动出行中的每一笔开支，金额再小也要明确记录。如无法获取发票，则需由对方出具其他证明。

| 现金支付无发票证明 | |
|----------------|-----------------|
| 用途: 移民村志愿者饭菜 | 金额(大写)壹元 |
| 店名: 红伟集团市场 | 电话: 13897193902 |
| 店主姓名: 杨永秀 | 电话: |
| 证明人: 宋波 | 电话: |
| 经手人: 付海鸿 | 时间: 2007.8.6 |
| 支付地点: 青海省格尔木 | |
| 无发票原因: 商家不提供发票 | |

金额为一元钱的无发票证明

相互给予

“绿色江河”并不仅仅让向志愿奉献，而是力求做到双向给予：尽力关心志愿者，让志愿者获得平等感、荣誉感、成就实现感。如有可能，“绿色江河”还为志愿者提供机会，如进行就业推荐，介绍有关专业人员和导师，提供论文调查地等。

例1：在各种活动中，“绿色江河”组织者和志愿者共同搭地铺，住便宜旅馆，吃简易餐。有一次途中汽车过河，需去除拦路的大冰块，会长杨欣冲在前头，亲历亲为。“他太有经验了，让我们学会许多野外安全生存的技能，跟着他我很放心”，一位志愿者说。

例2：在开展“长江源人类学调查”项目时，“绿色江河”组成一支七人队伍护送一位女志愿者到长江源头地区作为期一个月生态人类学调查；在另外的五个月中，“绿色江河”专门派人陪同这位女志愿者在唐古拉山乡调查，以保证其安全。

例3：“绿色江河”在其网站首页的显眼处公布全国各地志愿者的姓名、省份和所参与的项目，在《可可西里十年》一书中也公布了志愿者名单，以此宣传志愿者贡献。



志愿者在长江源地区开展人类学调查



[中文版](#) [English](#)

| [关于我们](#) | [项目活动](#) | [新闻专题](#) | [支持我们](#) | [文集·影库](#) | [网友建议](#) |

环保是一条只有起点，没有终点的射线……

绿色江河

Greenriver

▶ 志愿者大本营

| | | |
|----|----|----|
| 湖北 | 深圳 | 广州 |
| 北京 | 成都 | 四川 |
| 上海 | 湖南 | 青海 |
| 重庆 | 其他 | |

[加入我们](#)

▶ 关于我们

- [\[绿色江河\]绿色江河简介](#)
- [\[绿色江河\]绿色江河历年所获奖项](#)
- [\[绿色江河走过15年\]2007年绿色江河工作总结](#)
- [\[绿色江河走过15年\]2006年绿色江河工作总结](#)
- [\[绿色江河走过15年\]2005年绿色江河工作总结](#)
- [\[绿色江河走过15年\]2004年绿色江河工作总结](#)
- [\[绿色江河走过15年\]1994-1999年绿色江河工作总结](#)

[更多工作.....](#)

▶ 文集影库







▶ 环境法律法规

- [《保护和促进文化表达多样性公约》](#)
- [《保护非物质文化遗产公约》](#)

▶ 绿色江河最新动态

- [5.12志愿者参与灾区重建能力培训 \(2月26日\)](#)

“绿色江河”网站首页



志愿者自己写成的书



《亲历可可西里十年》一书所附志愿者名单

例4：“绿色江河”还设计印刷了精致的志愿捐赠证书，登载志愿者的历次捐赠记录。



捐赠证书，可累积登记多笔捐赠信息

例5：一位在“绿色江河”工作过的志愿者，因为这些经历增进了见识，拓宽了渠道，后来得到福特基金会资助出国学习；“绿色江河”书面推荐了若干名志愿者到一些国际NGO工作。也有一些志愿者自己组织了NGO，建立了自己的环保网站。

一位成都志愿者的个人环保主页

例6：“绿色江河”为志愿者提供了研究平台，完成学业或研究任务。而志愿者的研究又成为“绿色江河”的专业信息报告。有不少志愿者在完成项目的同时写成博士论文、硕士论文，有学生在自然科学杂志上发表与“绿色江河”调查项目相关的论文。

动物学报 50(4):669-674, 2004
Acta Zoologica Sinica

青藏公路沿线白昼交通运输等人类活动对藏羚羊迁徙的影响^{*}

裘丽¹ 冯祚建^{2**}

1. 厦门大学生命科学院生态学研究所，福建 厦门 361005
2. 中国科学院动物研究所，北京 100080

Effects of traffic during daytime and other human activities on the migration of Tibetan Antelope along the Qinghai-Tibet highway, Qinghai-Tibet Plateau^{*}

QIU LI¹, FENG Zuo-Jian^{2**}

1. Ecology Institute, Life Science School, Xiamen University, Xiamen 361005, China
2. Institute of Zoology, The Chinese Academy of Sciences, Beijing 100080, China

Abstract To study effects of traffic during daytime and other human activities, we conducted surveys on the migration of Tibetan antelope (*Pantholops hodgsonii*) along the Qinghai-Tibet highway between Kunlun Mountain Pass to Wudaoqiang, using line transects (LT) from June to September in 2001 and 2002. Data were collected for 64 days with 17 days in 2001, and 47 days in 2002. The Stationary Observation Method (SOM) was also adopted for the investigation of status of the disturbance from traffic when antelopes passing the highway and the traffic situation from August 6 to 25 (6:30-19:00), 4 to 20 (6:00-18:00) and from December 21 to 29 (9:00-19:00) in 2002. The results showed that, the period of migration in 2002 was more prolonged than in 2001, and it took at least 45 min for each group to cross the highway, with success ratio of only 30.2%, and the traffic flow of summer daytime was 76/h, while the winter's traffic flow was 19/h. Highway and rail traffic should be managed during daylight hours from June to August, to allow for the migration of the antelopes. Also conservation education and a further survey should be emphasized for the protection on the species [Acta Zoologica Sinica 50 (4): 669-674, 2004].

世界上迄今可供有蹄类动物集群迁徙的区域已经不多了，在中国更是如此。目前仅在青藏高原仍然保留着数千平方公里的原野地可让大型动物自由迁徙。然而，近年来，随着青藏地区旅游、经济的发展，青藏公路建设不断加强。为期几年的铁路建设已从2001年开始动工。青藏公路交通运输逐渐繁忙，沿线其他人类活动也大大增多。这里所讲的人类活动，就本区域而言，主要包括：公路运行中的各种交通车辆；司机、旅客和工地工人的干扰行为；营地、工地的设置以及砂石场的施工爆破等。青藏公路沿线人类活动剧增会不会对藏羚羊的迁徙造成影响，影响程度如何，这是本研究将要讨论的

问题。

1 研究区域和方法

1.1 调查区域

本研究选取青藏公路昆仑山口至五道梁路段（2 900至3 005 km 路标路段：35°13'~35°33' N, 93°04'~94°00' E；海拔4 480~4 800 m），作为调查区域，宽度约1.6 km，总面积为160 km²（图1）。该区处于通天河源高寒草原的东缘，也是可可西里国家自然保护区和三江源自然保护区的交界处。在昆仑山口至唐古拉山口的青藏公路两侧区域中，过去由于人类活动向来较少（自50年代公路

2003-11-06 收稿，2004-04-10 接受
民间环保组织“绿色江河”资助项目 [This research was funded by the “Green River”, a non-governmental organization of environmental protection]

** 通讯作者 (Corresponding author). Email: fengzj@gsas.ac.cn, qiu-l@263.net
© 2004 动物学报 *Acta Zoologica Sinica*

学生志愿者在学术期刊上发表与藏羚羊相关的论文

“绿色江河”为何能成功地组织志愿者？

根据上述可以发现，“绿色江河”成功吸引志愿者的重要原因，不在物质方面，而在精神方面。

1、志愿者在“绿色江河”中所扮演的是主人角色，而不是打工者的角色。这种角色定位极大促进了志愿者的参与激情和主动性。

2、“绿色江河”满足了志愿者的精神需求。作为主体的白领志愿者，在物质无忧之后，产生了更多的精神需求，这些需求包括了奉献社会、学习新知、体验不同和浪漫生活、挑战自我等因素。“绿色江河”的工作环境特殊，三江源地区所具有的高原、荒凉、冰雪和美景等要素，无不具备浪漫特征。

3、工作内容具有新颖性和挑战性。“绿色江河”通过精心策划，能够保证每年都有新的项目开展。内容的变化带来常新的感受，亦对志愿者提出挑战，激发志愿者参与的热情。而不同专业背景的人一起工作，相互学习的新颖和挑战也吸引着志愿者前往。

4、志愿者获得自信、荣誉感与自我实现感。“绿色江河”使用志愿者，不光让他们付出体力，更重要的是让他们付出思想、智慧和专业技术，使他们通过活动增加自信和自我实现感。“绿色江河”还通过具体形式，如前述公布姓名、发放捐赠证书等赋予志愿者荣誉感，当志愿者回去后，那段经历成为可以自豪地展示于人的资本。

5、志愿者能从志愿活动中获益。对一些志愿者而言，“绿色江河”在满足其价值需求之外，还能满足学习、工作或研究的需要。这样，不少志愿者可以在实施义举的同时，为自己的未来人生规划做好铺垫。

6、“绿色江河”的自我完善赢得志愿者的信任与支持。组织者有强烈的平等意识和关怀意识，他们一向亲历亲为，对志愿者平等对待，且处处关心志愿者的安全，所有这些都是感动志愿者的因素。而且，“绿色江河”一向财务公开，公私分明，赢得志愿者的充分信任。另外，行前周密的活动准备和行动计划，令志愿者放心。

7、志愿者通过参与获得相互交流的平台。志愿者不仅在活动中，而且在活动之后建立、保持深厚的友谊和稳固的联系，这又成为下一步参与的动力来源。



上述两点看似平常，但在中国的条件下并非容易，它们表明“绿色江河”的成熟和理性。“绿色江河”已经成长，他跨过了NGO的儿童期而进入了成年期。此时他不再浮躁和追求虚名，更不会仅仅为了钱或者宣传和荣誉而存在。一个夺目的成就和权力是否属于他的名下，已经变得不重要，重要的是，他想看到自己的国家在切实前进，而且他要参与到这一进程中。

案例讨论题目

- 在上述两个主题方面，你目前工作中面临的最大困境或挑战是什么？

国际小母牛组织 (HPI)：同社区一起减少饥饿和贫穷

国际小母牛组织

国际小母牛组织（简称 小母牛）是一个非营利组织（如美国税法 501(c)(3) 所述），该组织的总部位于美国阿肯色州的小石城。它通过为世界各地的贫困家庭提供奶牛、山羊和其他食物收益型牲畜来解决世界饥饿问题。我们向受援人提供了关于动物护理和合乎环境要求的农业方式方面的培训，这样他们就可以摆脱贫穷并得以自力更生。动物为我们提供了牛奶、鸡蛋、羊毛、肉类、牵引力和其他收益，进而为我们的教育、住房、健康医疗和小企业管理提供了食物和资金。

国际小母牛组织的**使命**是与当地居民进行合作以结束饥饿和贫穷并关爱地球。它的**愿景**是世界上的人民在一起和平地生活，并平等地享用着健康星球的资源。小母牛的**价值观念**和**研究方法**通过“礼品传递”得以体现。当人们将动物的后代、知识、资源和技术与他人进行分享时，一个充满希望、尊严和自力更生的联合由此在世界范围内诞生了。

小母牛通过与当地居民进行合作而制定了有着特定目标的发展计划。参与者学会了如何爱护动物和使得种后代得以延续的方法来种植庄稼。小母牛为动物健康、水质、性别平等、环境和区域发展提供了技术支持。受援人同意将其部分动物后代与他人分享（“礼品传递”）。在使得受援人成为结束饥饿与贫穷活动中小母牛平等合作伙伴的同时，每一例捐赠动物所创造的利益在成倍地增加。

小母牛的影响是深远的。当前，国际小母牛组织为 50 个国家（包括美国）的家庭提供了 30 种不同的牲畜。从 1994 年开始，小母牛已经通过提供牲畜、进行培训和“礼品传递”的方式帮助 700 万家庭进一步地走向了自力更生。在 2000 年到 2010 年期间国际小母牛期望的活动目标将是帮助 100 万个家庭——即 450 万的男人、女人、男孩和女孩——得到动物，包括礼品传递、培训合乎环境要求的农事、动物管理改良、性别平等和社区发展。在 2008 年的财务报告中，小母牛为 53 个国家和美国的 27 个州提供了共 869 个积极项目。

小母牛还通过其教育活动产生了重大的影响。它的一项重要的任务是帮助人们了解世界饥饿问题的解决办法。它每年都通过新闻媒介、它自己的出版物和教育活动向数百万民众传达其信息。每年都有五万多人参观马萨诸塞州拉特兰郡的小母牛学习中心、加利福尼亚州的谷类女神和阿肯色州的里维尔，为的是参加研讨班、给学习项目提供服务和借鉴深入的学习经验。该中心还向小型农场主示范了有机园艺和可选择性营销方式。

小母牛因其所取得的成就而受到尊重。《沃尔斯 (Worth)》杂志把小母牛选定为美国 100 家最好的慈善机构之一，并且，《福布斯》杂志也把小母牛列入了 2003 年十佳慈善机构排名。Motley Fool 是一个美国国家公共广播节目和金融界具有领导作用的网站，它把小母牛选定为它所推荐的具有六年经营经验的五个慈善机构之一。在 2004 年，小母牛被授予了希尔顿人道主义奖，该奖项是世界上最高的人道主义奖。



小母牛的方法

小母牛的基石：小母牛已经制定了 12 条根本原则和价值观念，用它们来指导项目发展以确保公正和可持续发展。

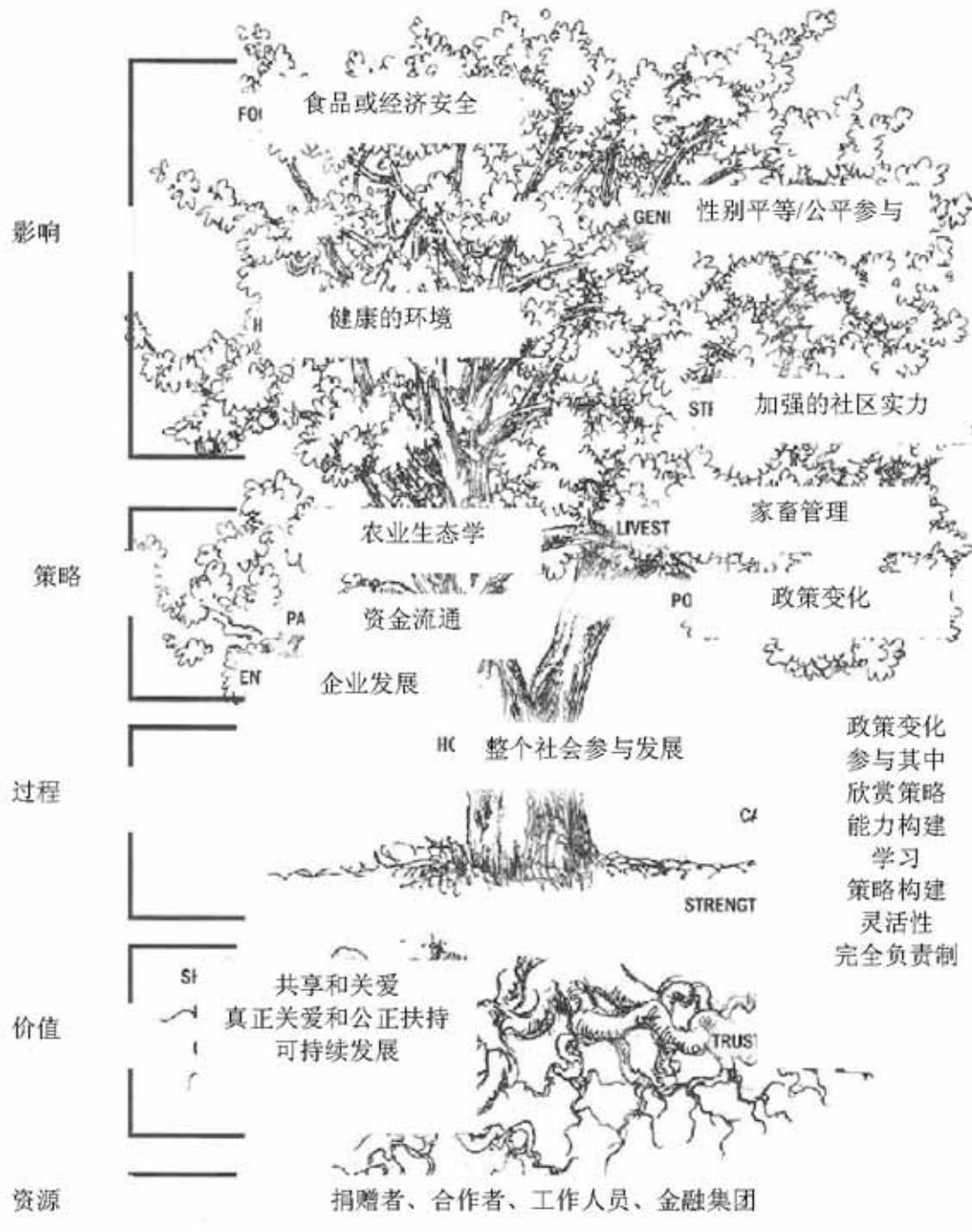
- 礼品传递
- 诚信负责
- 共享和关怀
- 可持续发展和自力更生
- 改进牧畜的管理
- 营养和收入
- 性别平等和关注家庭
- 真诚需要和公平扶持
- 保护环境
- 全面参与
- 培训和教育
- 精神风貌

以价值为基础的发展：这种模型是以每种文化和每个社会中固有的优点和价值为基础的。它确保发展进程以参与者自己的文化为出发点，并确保计划建立在他们自己价值观基础之上并由他们的知识对其进行指导。

综合发展模式：一幅树形图阐释了小母牛的综合社区发展模型。

- **树根**是国际小母牛组织与其合作者的文化价值观和组织价值观。普遍信仰和共有信念是协同工作的基础和根基，其中协同工作地目的是结束贫穷和消除环境恶化。
- **土壤和养料**代表许多人共同付出的努力，这些人包括捐赠人、合作者、志愿者、支援小组和其他一些提供有助于小母牛成长的资源并为某些家庭提供援助的人，以及他们所居住地区的全体居民。
- **树干**象征着小母牛的参与方法和感恩方法——小母牛的一种工作取向，它通过可持续小型农场企业和社区综合发展来为家庭提供援助。
- **树枝**象征着小母牛的工作方式——小母牛为达到目标所使用的以人为中心的综合策略和多样性方法。
- **果实**是小母牛的协同工作所产生的成果和影响——在家庭生活和某一地区所有居民生活中所产生的有形的与无形的差异。果实里面的种子会使这种差异在很多社会团体中再次发生。

小母牛 项目模型

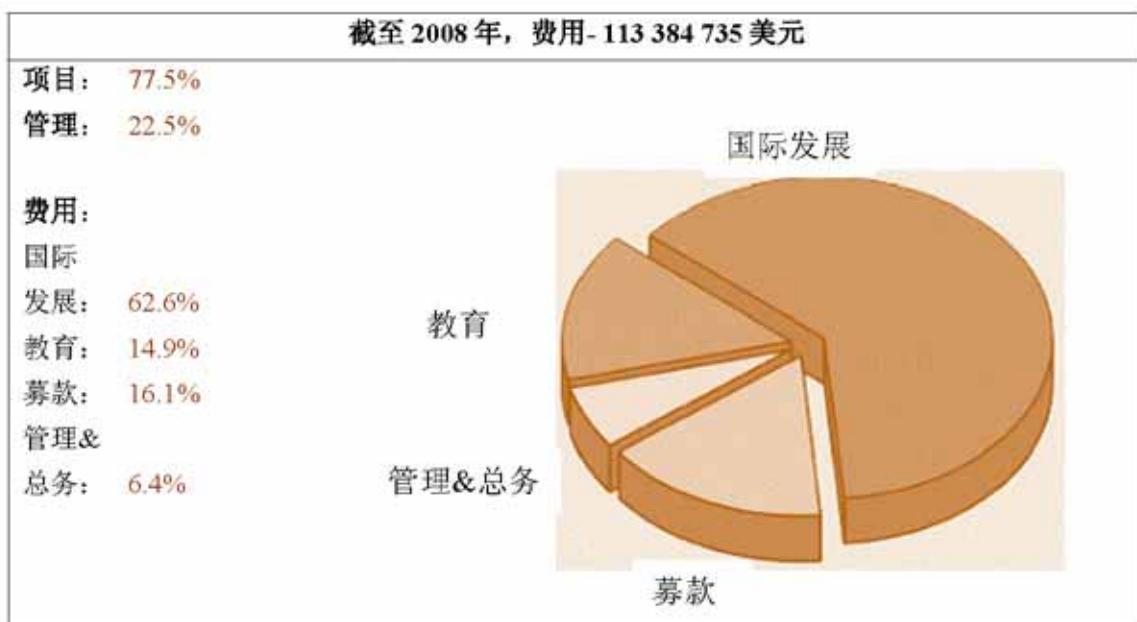
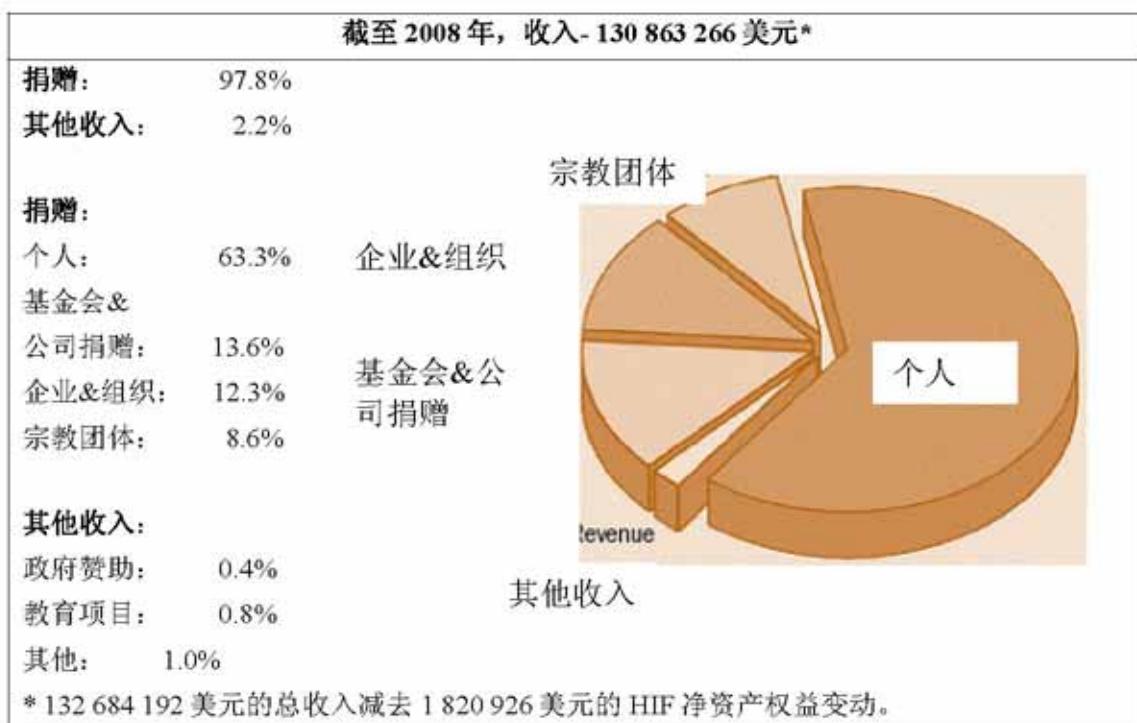




财务状况

截止到 2008 年 6 月 30 日的年度活动报表

| 收入、利润、和其它援助 | 不受限 | 暂时受限 | 永久受限 | 总计 |
|--|----------------|----------------|---------------|----------------|
| 捐款 | 120 011 481 美元 | 7 950 319 美元 | | 127 961 800 美元 |
| 政府补助金 | 478 280 美元 | | | 478 280 美元 |
| 教育项目 | 1 075 631 美元 | | | 1 075 631 美元 |
| 促销活动和物资销售, 净成本 | 197 875 美元 | | | 197 875 美元 |
| 投资收益 | 766 658 美元 | | | 766 658 美元 |
| 其它 | 383 022 美元 | | | 383 022 美元 |
| Helfer International 基金会的净资产的 利息变化 | | (5 583 098 美元) | 7 404 024 美元 | 1 820 926 美元 |
| 解除净资产的限制 | 9 045 897 美元 | (9 045 897 美元) | | |
| 总收入、利润和其它援助 | 132 318 844 美元 | 7 038 676 美元 | 7 404 024 美元 | 132 684 192 美元 |
| 开支与亏损 | | | | |
| 项目服务 | 87 900 388 美元 | | | 87 900 388 美元 |
| 募款 | 18 205 871 美元 | | | 18 205 871 美元 |
| 管理以及总务 | 7 278 476 美元 | | | 7 278 476 美元 |
| 总支出和总亏损 | 113 384 735 美元 | | | 113 384 735 美元 |
| 净成本的变化 | 18 934 109 美元 | (7 038 676 美元) | 7 404 024 美元 | 19 299 457 美元 |
| 年初的净资产 | 48 914 191 美元 | 25 075 918 美元 | 41 885 472 美元 | 115 875 581 美元 |
| 年末的净资产 | 67 848 300 美元 | 18 037 242 美元 | 49 289 496 美元 | 135 175 038 美元 |



募 款

像许多成功的组织一样，小母牛为捐赠人提供了多种捐赠方式，包括：

- 区域项目。捐赠人可以把区域项目捐赠给世界的某些特定区域，如 赞比亚、乌干达和洪都拉斯。
- 捐赠目录（文件和网址）。捐赠人可以浏览小母牛的捐赠目录来捐赠鸡、山羊、绵羊或其它牲畜。

- 投资计划。捐赠人可以把他们的名字加入到 honor Brick中来，这将有助于新的国际小母牛组织中心的建立。
- 捐赠。捐赠人可以捐赠财务本金，以便小母牛可以永久的获得收入
- 妇女计划：捐赠人可以为妇女和她们的家庭提供帮助，以使他们摆脱贫困。
- 配捐。小母牛 鼓励捐赠方使用其雇主的配捐计划。
- 工资扣除捐赠。联邦雇员和政府工作人员可以通过薪资扣除的方式来为小母牛提供捐款，该捐款是综合联邦募款的一部分。
- 按月捐赠。个人可以通过自动转账和借记卡支付的方式按月为小母牛提供一份捐赠。
- 自愿捐赠。小母牛为个人和团体提供了技术支持，以便让他们代表组织从事基层捐赠活动

咨询和吸引捐赠方的多重方式使得更多的捐赠方真实地感受到了小母牛所从事的任务和工作。尤其要注意小母牛的志愿者和其他的支援者在筹集资金方面的支持方式，它使得小母牛显得有点与众不同。为了与小母牛所规定的关于传递礼品、分享和照顾、可持续发展和自力更生方面的原则保持一致，小母牛为个人（愿意通过鼓动志愿者募集资金的方式来表达他们对的小母牛支持）提供了一系列广泛的技术支持。项目的目的的是到达各种各样的受众（牧师和修女）和人口统计（年龄范围及所在地）并且依赖于各种各样的媒介（包括印刷出版物和因特网）以满足志愿者的需求。尽管小母牛和志愿者市场，捐赠人市场没有面对面的接触，但是志愿者市场和捐赠人市场的分离却使得小母牛能够有效地满足选民的需要并且因此也能够建立更牢固的关系。

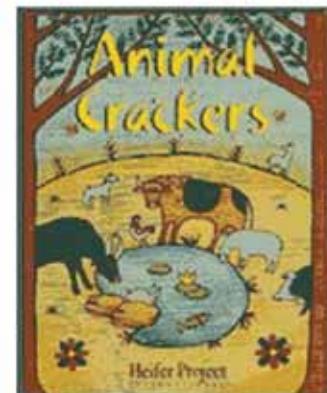
志愿者募集者的技术支持包括：

- “筹款指南”手册。该共有42页的手册（可以从<http://www.heifer.org>网址上下载得到PDF格式的文件）为志愿者提供了通俗易懂的建议和指导，这些指导和建议有助于他们成功地筹款并使小母牛受益。该手册从小母牛的总裁和经理的报文着手，它不但提供了“如何”，而且也鼓励志愿者通过他们的筹款工作创造性地与小母牛接洽并且完成其使命。该手册为志愿者提供了关于以下几个方面的关键信息：

- 小母牛的任务和历史，
- 如何组织一个成功的筹款活动，
- 协同工作在成功筹款活动中的作用，
- 筹款活动的类型，
- 筹款活动的主题，
- 特殊场合的礼品（庆祝生日，周年纪念，等）
- 给予更大规模捐赠的机会（小母牛通过对礼品的捐赠和提供资本），和
- 如何与美国小母牛的区域办事处取得联系，以获取更多的帮助和支持。

- Animal Crackers活动。老老少少的人都参加了Animal Crackers，Animal Crackers是一个教育和集资计划，它通过以下主题描述了每个年龄群体的研讨特色：

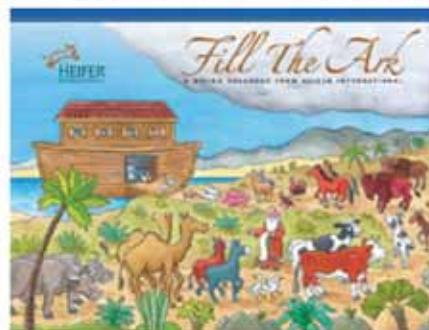
- 饥饿和圣经
- 动物
- 人类及其需求
- 陆地和环境
- 礼品传递



Animal Crackers主要用于教会会众在假期圣经学校、教会学校或其他教育项目中的学习，它允许孩子和年轻人为了将小母牛、绵羊、山羊、水牛、鸡群或其他动物捐赠给贫困家庭而进行集资。

小母牛现有一本免费的旅行手册，这本旅行手册包括学习课程、世界的饥饿事实、动物情况说明书和动物相关的活动、经文和圣经游戏。

- **填满方舟。**28天的项目鼓励家庭使用硬币填满方舟形的容器。在此过程中，家庭有机会见到小母牛方舟里的动物：羊驼、蜜蜂、骆驼、鸡、母牛、猴子、鸭子、鱼、鹅、天竺鼠、马、骆驼、猪、兔子、绵羊水牛和漂亮的耗牛。通过这个项目，家庭了解了这些动物是如何通过羊毛、蜂蜜、牛奶和几十种其它的方式来帮助其他的家庭的。也了解到一些有关明智地使用小农场动物的环境效益的信息。



参与组织中的每个参与家庭都收到了一个方舟容器和一个4周的日历。他们还可以得到一个包含听道笔记、照看儿童服务和创造性观点的用于集会目的的领导辅助指南。

- **小母牛小组。**个人可以在小母牛的网站上进行网上注册，以创立一个为小母牛筹资的小组。这些小组可以是事件驱动的（马拉松竞走、自行车越野、高尔夫旅游等），可以是基于场所的或组织的（学校、同仁福利俱乐部、收藏俱乐部等）或利用其它的主题。小母牛为那些需要予以鼓励的人提供了一系列有关网站的建议。
- 参与 小母牛组织的那些人有机会为他们的小组创建一个个人网页，他们可以在该网页上对小组进行描述、添加图片等。该技术容易操作并且通过安全网络来收集捐赠物。

小母牛小组允许小母牛利用社会网络力量。通过在小母牛小组首页上列出最棒的团队来刺激小组最大程度地吸引捐赠（见下面首页插图）。此外，参与者邀请他们的朋友通过因特网为小组提供捐赠变得更加简易化，小母牛可以为各种人提供捐赠，这些人在将来的某一天会成为小母牛的热心志愿者和捐赠者——一个支持建立年度捐赠基础和组织长期可持续发展的策略。

常见问题：请选择



[告诉朋友](#)

[找到小组](#)

[创立小组](#)

[小组总部](#)



Team Heifer

现在创建你的小组！

为小母牛注册创建集资的小组。投入工作以结束饥饿，贫穷和关爱地球。支持者已经创建了独特的小组。从以小母牛为名义的自行车越野到从事活动的整个学校，小母牛组织允许你以自己的创新方式支持小母牛。你需要建议吗？我们在这里为您提供一些建议。

创建你的个人主页。如果你愿意的话，请进行描述和添加图片。那是在短时间内就可以轻松完成的，而且所有的捐赠物都是通过一个安全的网络来收集的。

为了为Heifer International集资，请邀请通讯录里的任何人和每个人来参与你的组织。你需要在你的个人网页上完成这项任务。

筹款人排行

1. Patrick Rothfuss
2. Noah Hoskins
3. Melissa Craib
4. Am Radio
5. Rob Bean

搜索

小组级别

1. Patrick Rothfuss
Family Preservation Services
of VA
- 2.

计划

家畜管理改良

饲料、水、栖息处、繁殖效率和卫生保健是成功的家畜管理的重要因素。这些因素必须得以满足，这样小母牛所提供的家畜可以保持健康和较高的繁殖率。如果家畜没有给家庭成员或农业资源造成额外的负担，那么它们通常是农业活动中的至关重要的一部分。所选的物种和品种必须适合于本地区状况。

从路面上望去，北加利福尼亚州东部平坦的滨海平原是一道如明信片般完美的风景——数英里的松林和种植着大豆和谷物的茂盛田野。但是当你打开车窗的时候，我们所闻到的气味表明了一个不同的事实。在过去的十年里，该地区的工厂化肉猪养殖——在拥挤的空间内饲养数千头猪——迅猛增加，许多问题随之而产生：产生了大量的储水池废水；并且随着法人独资的农场的出现，当地工作开始减少。但是在小母牛的帮助下，另外一种类型的农事在这里慢慢发展开来。

David Whitman 和Daniel Pearsall是靠小规模肉猪养殖来赚钱的两个农民。Pearsall 和Whitman都种过烟草，烟草是一种可依赖的高收入庄稼，并且在20世纪大部分时间内，它是北加利福尼亚东部经济基础。但是，在过去的20年中，香烟需求急剧下降，并且随着垄断型大型农场的出现，小型农场主想要卖出他们的庄家和产品就变得更困难了。

小母牛通过Gold Leaf 小型肉猪养殖计划项目帮助许多农民建立了肉猪养殖项目，以补充其收入。不像许多工厂化农场那样，在拥挤的空间内饲养大量动物并产生大量的废弃物，这些项目对环境产生的影响很小并且这些肉猪可以一起和睦相处。

Whitman和Pearsall把树木种植在不干净的（或废弃的）土地上，这些树木为该地方提供了阴凉，或通过肥料使得牧场逐渐变得更加肥沃。农民学会了如何饲养肉猪和观察生病迹象。他们知道了如何用自己生产的谷物和产品适当喂养肉猪，从而饲养出了重量高、价钱好的肉猪。

通过这种饲养方法，肉猪不会烦躁、使用资源丰富、很快乐地在一小块地方打滚以及在周围拱土地。农民得到了供剩余庄稼使用的免费肥料，这些肥料使得田地产量大大提高。肉猪被卖给了

Niman Ranch 猪肉公司，该公司是位于Lowo的一个专门生产香肠的公司，它对那些根据其严格标准所饲养的肉猪支付最高价钱。



一亩换一亩
小母牛帮助烟草种植者转变向小规模肉猪养殖转型



由Jonnie Frank Whillam和他的兄弟所饲养的猪在它们的大围栏内觅食。

本故事和图片由小母牛的特约撰稿人：Lauren Wilcox提供
Wode Cole (迎面页，上侧)，一个Golden Leaf项目伙伴展示着他的猪。

华沙 北卡罗来纳州—在平坦宽阔的北卡罗来纳州滨海平原中，绿色是夏季的流行色。从公路两旁的松林到田地里大面积的玉米和烟草，绿色是绵延不断的；藤蔓爬上了枯死的树木，新长出的庄稼覆盖了犁过的耕地。

然而，Fred Dobson 的农场的养猪场却是另外一种景象：虽然长满了树，却是褐土色的。瘦弱的矮木从经过一日日的啃咬，树干已经变成了深色；猪半掩在在其中，就像躺在淤泥中一样怡然。Dobson看着猪群，说：“他们确实喜欢拱土”。

它可能没有玉米地好看，但是对于Dobson来说正好，他的动物在猪肉市场中占有一定市场。Dobson和他的猪是Golden Leaf（长期的经济发展基金会）小规模养猪生产者项目的一分子，该项目由烟草处置资金和国际小母牛组织支持。当烟草的市场缩小时，像Dobson这样的农民就努力寻找赚钱的替代品。他们开始用玉米，大豆并且，现在，使用猪圈替代了大片的烟草。小规模的生猪生产者项目在两年前启动，其目的是帮助小型资源的烟草农民建立对环境友好型小规模的养猪产业。Niman Ranch 猪肉公司，是位于洛瓦的一个专门的香肠公司，已经同意为他们依据严格的标准饲养的猪支付最高的价格。

北卡罗来纳州东部的地方性的大型工业化农场，在有限的地方饲养了大量的动物并且产生了大量的粪便；但是这些产业影响很小，并且猪也是有利于环境的。农民把它们的家畜置于没开垦过的（或贫瘠的）土地里，在那里，树木可以为它们提供阴凉，或者农民可以把它们从施过肥料的牧场的一个地方移动到另一个地方。以这种方式饲养，猪就变得悠闲，很会利用资源，很高兴有一点土地可以打滚，有树根可以翻拱。

农场规模的剧增



不像工厂化农场那样，动物在有限空间内拥挤，并产生大量废物，这些方法影响较低。

Mike Jones（左上），
Golden Leaf 项目协调者，
采访了项目参与者David
Whitman，他最近被授予了
Golden Leaf称号。

项目协调员Mike Jones说，像Dobson的农场一样的小农场曾经是美国农业的主要的组织机构，是当地商业网的一部分，它把大多数的乡村农民与资源和市场联系在一起。但是在今天的体制下，小农民受到了冷淡的待遇。二战后，农业经营迅速地机械化，并且由远距离的公司运营的农场已经拥有巨大的规模。

Jones说：“农事的工业化夺走了乡村农民的工作机会”。像Golden Leaf项目中的其它农民一样，Dobson并未受其影响，因为他种植烟草这种可依赖的高价格作物。但后来，人们对烟草的需求下降了，因此农民不得不努力地找寻大量的替代品，然而他们无法在垄断食品和谷物市场的法人独资农场中立足。



当我们开车到David Whitman农场时，Jones告诉我：“这些农民难以得到他们所需要的资源并且难以进入市场。”（David是Golden Leaf项目的一个参与者，近来被授予本年度Golden Leaf农民的称号）。Jones花费了大量时间为他的农民寻找资源。许多农民接受过有限的教育（是没文化的），以前也从来没有养过猪。在他的访问期间，Jones帮助他们架起了设备，搜集了每个养猪项目的数据并且提供了一些善意的指导。

刚下过雨，Whitman却穿着短裤和绿色的橡胶套鞋绕着他的猪圈跑来跑去。每一步都发出柔和的噗噗声。农场是他父亲在1959年购买的，据Whitman所言，它是烟草、黄瓜和玉米的大杂烩，并且养猪的装备是由他父亲在1966年初期设立的。Whitman在少年时期的时候，曾离开了一段时间，在火鸡农场工作，而且在当地的屠宰场做过包装工。但后来他又回到了他的农场，开始全职工作。他自豪地告诉我，“自从1993以来，我就从来没有注意过工作的时间。”



Mike Jones
和Wade
Cole
在检查南
瓜作物。

一项风险较低的投资

当Jones看到Whitman的母猪是和这一排末的公猪生活在同一个猪圈里时，他吹了一声口哨。他羡慕地说：“瞧瞧那些漂亮的姑娘们。”其中一头“漂亮”的猪有着深色和肥实的胸，并且在它的脊椎两侧都有一排发达的肌肉。Jones说，“再者，你希望猪的顶部是平滑匀称的。你并不希望它的脊椎是突出的，David，我认为你处理这些母猪的方式创造了奇迹。”

Jones进行这些访问的部分目的是弄清与烟草相比，小规模的养猪产业是多么的有利可图。尽管种植每英亩的烟草有着黄金标准的收入，但是它却是劳动密集型的。与任何庄稼一样，它需要许多的照料，它也存在着许多风险，这些努力很可能会付水东流。



Jones说，“更严重的情况是，如果几周以来，你没有照料你的猪，将有望它们能完全的恢复，但是如果这么长时间以来，你没有照管你的烟草，你就会丧失整年的收入。Jones告诉我，Whitman是一个严谨的记录人，在检查了猪之后，Jones就把他自己安顿在混凝土块上，然后打开他的笔记本。

“David，”他说，“你没有必要把一切都弄得那么精确，但是你认为它大概是多少呢？”

Whitman 叹息道“天哪，我不知道。”他开始列出了他的经费：“种植的费用、应对风和冰雹的庄稼保险费、各种锄地和除草的费用和储存入仓的劳力费用。”总费用达成千上万。Jones按计算器的按钮并且在一张纸条上做一些计算。

“当然，那并没有把我的劳力计算在内，”Whitman无奈地说。他和Jones都知道计算农民的工时是不可能的。他看了我一眼。“哦，Mike，我并没有记下任何有关精神恢复的费用。一年我经常要为精神恢复花费大约200到300美元。”

“这可以估量”

养猪农民的成功并不像烟草丰收来的那样偶然，但养猪农一直都是很成功。母猪一年产两次小猪，一胎可产下15或16头 小猪。养猪的收入取决于农民如何迅速地使猪长膘并将其推向市场。如果以许多高质量的饲料来喂养这些猪，一般在五个月内就可以把它推向市场。如果用很少的劣质饲料来喂养它们，那将会需要更长的时间。转换比值指的是猪如何把饲料迅速地转换为成磅的重量。Jone花费了很多时间向农民解释如何使转换比值最大化。

在逆境中求胜——农民并不是生来就敢于冒险的，他们也没有钱来尝试冒险。如果没有证实它的可行性，大多数人就不情愿把大量昂贵的饲料投入到牲畜的生产中去。近来，听说：Wade Cole（是参加此项目的第一批农民其中一个）以 每磅77分——一个惊人的价格把大量肥猪销售到了尼曼牧场。“那可不是一时半会就能收到的明显成效，” Jones说，“但是我认为那些人应该明白这可能在将来得到可靠的收入。



Daniel Pearsall
和他的妻子在他们的家庭饭馆里把一块鸡蛋饼装进盒子里。

“我们必须收割烟草并且把它装载起来。烟草的汁液将会沾到你的脸上和手上并
且对你造成危害。”
—Johnnie Frank Williams,
Golden Leaf项目的参与者。

在一些情况下，养猪获得的收入使农民充满信心地去做更多的事情。Daniel Pearsall除了经营农场外，还专任了36年的重型设备操作员。去年他凑了一些钱在一栋建筑物里开了一个小饭馆。这栋建筑是他亲手在田地上建造的。Davis和Pearsall 的家庭饭馆(Davis是他妻子的姓)一周有四天都为顾客提供猪肉。当然，还提供由Pearsall自己烧烤的鸡蛋饼。他们是白手起家的。他的妻子、孩子、孙子和孙女们在厨房里帮忙。他告诉我：“顾客都来自2 530英里之外，我们不需要招牌。”

Golden Leaf 项目最重要的一个好处可能就是将极少联系的农民组织起来。一些农民开始在晚上学习电脑，而且 Dobson、Whitman、Cole 和参加项目的其他人已经成为了区域农民的合作伙伴。整批购进饲料和设备是较便宜的，而且农民可以彼此提供劳动力和时间。在最近周日的一个晚上，Peasall 估测到：大约有 30 个人在 Davis 和 Pearsall 的家庭饭店里集会讨论潜在的合资经营。

大幅度地提高

Jones 根据初步计算得出了这样的结论：尽管养猪可能不如种植烟草获利，但是它们能够为低收入的农民提供重要后援。而且养猪需要花费少量的时间，并较少地耗费其它资源。大多数农民似乎是容易说服的，而且尽管依然怀念烟草的黄金时代，他们也并不会对黄金时代的逝去感到完全遗憾的。

当我们停在 Jonnie Frank Whilliams（另外个项目农民）的农场时，他回忆道：“我们必须收割并运载烟草，其汁液将会沾到你的脸上和手上，对你造成危害。哦，那些金钱是用大量的时间换来的，”他向他的农田招手，现在农田上种植的是玉米和大豆，“现在，不会再有这样的东西了。”他的兄弟，在他旁边站着，摇了摇头，表示不同意。他轻声地说，“如果让我再次选择的话，没有烟草我会感到不安的。”

像 Jonnie Williams 一样，David Whitman 记起了由烟草获得的利润，当 Jones 计算过后，说“Milke，没有任何东西能取代烟草，我知道你以前也听说过。”但是，当 Jones 将利润告诉他时，他很高兴。一群小猪在他旁边的猪圈里撒欢儿。他充满希望地希望地望着它们：“除非发生灾情严重的事情——我确定那不会发生——对于我来说，今年肯定会在养猪方面获利。

关于北卡罗莱纳农工州立大学农业环境科学 与 国际小母牛组织 **Golden Leaf** 小型肉猪养殖计划 的 农业生态学案例研究

撰稿人：Shonnetta Ammons、Michelle Eley、
Michael Jones、Eliza MacLean、

John O' Sullivan 和 Grace Summers。

介绍

在国际小母牛组织或北卡罗莱纳农工州立大学 Golden Leaf 小型肉猪养殖者计划完结之时，有一小组人员对该项目的产品以及它对环境和人类的影响进行了检测。在以下的案例研究简报中收集了他们的这些观测信息。然而，通过某些观测信息给出几点建议。在任何规划扩展中都需要考虑到这些建议，如该项目。在与养殖者长期的研究和讨论中要遵循这些建议。第一个建议是为小型肉猪养殖建立监督和管理系统。从以下几个方面对其进行阐述：

- 为肉猪所影响的土壤的养分水平建立监测和管理系统。并应该为该系统提供研究和相关设备。
- 对肉猪养殖系统中用来给猪洗澡和饮用的水进行管理。
- 监督和管理树木和阴影。很明显，生猪养殖对树木品种选择、季节性使用和由树木构成的围墙的放置位置以及其他有益于环境卫生的还有待研究的措施会产生深远的影响。阴凉对于肉猪的健康很重要。适当的管理是至关重要的。

在其中的每个领域中，我们都观测到小型肉猪养殖会产生巨大影响。此外，值得指出的是，养殖者用不同方法解决了其中的每个问题。这些问题包括从严重的局部消极影响到环境影响，在我们的解决方法中，养猪系统产生的影响被降低至最低限度，甚至是积极的。对于小型肉猪养殖场造成的问题，养殖者找到了解决办法。他们减缓了肉猪对环境的影响，并改善了环境，进而为肉猪提供了适当的生存条件。在解决这些问题时，他们没有降低养殖者及其邻居的生活质量。可以通过进一步的了解来学习和分享这些方法。

其次，对于居住在该小型肉猪养殖单元附近的养殖者和家庭而言，他们没有意识到该养殖单元所带来的及其现实的生物安全问题。他们还不了解那些用于监测和解决这些问题的政府体系。因此，如果出现问题的话，他们会不知道应该向谁求助。并且如果出现“流行病毒”问题，即使给他们造成了严重的潜在问题，他们都有可能没有听说过。

- 对于食品问题和生物安全问题，小型肉猪养殖者应当考虑建立网络化机构。

对于小型肉猪养殖中的风险管理（包括压力和资产使用实际经济学）和农场管理问题，该小组人员没有予以审查。在不远的将来，会考虑这些问题。

方法

设立 Golden Leaf 小型肉猪养殖者计划（于 2002 年 7 月至 2006 年 6 月受到资助）的目的是帮助以前的烟民建立对环境无害的、小型的肉猪企业。该案例研究的目的是识别这些企业对环境所产生的影响。在项目执行过程中，每位参与者会得到：购买牲畜（即，每户家庭 12 头小母猪和 2 头公猪）的基金、各种培训课程和额外的运行费用捐赠（由小母牛项目组织提供）以及美国某一最大的主导猪肉市场（Niman 牧场猪肉公司）的准入权。自从 2002 年 7 月份以来，大约 30 名位于美国北卡罗来纳州东南区域的资源有限的农民参加了该项目。

在初始规划会议中，该小组把 Duplin 县设定为进行农场访问的主要场所。Duplin 县是最大的猪肉生产地区之一。在整个项目过程中，它还是拥有最多的 Golden Leaf 项目参与者的一个县。该案例研究被规划为“农业系统研究或快速农村评估扩展”（Flora 和 King 1992）。在该方法论中，为了观察各种农业活动，专家组走访了农村和农场家庭。然后，该专家组从不同角度对农村形势做出了分析。

在该项调查完成之后，我们进行了小组讨论，似乎发现有更进一步的要点需要考虑，如：

- 管理的时间效应（例如，动物旋转行为和肥料施用；繁殖和肉猪分窝）；
- 品种差异性；
- 放牧模式的差别；
- 使得猪与其他物种（如，山羊、鸡）采取相继放牧的形式。

应该在进一步的研究中对这些问题加以追踪，但是现在我们对这些问题所掌握的详细信息很少。

根据项目协调员的经验，小组为该案例研究制定了一份准候选人名单（农民）。根据准候选人对优良管理水平的感知和小型肉猪养殖场引起公众注意的水平，该小组建立了一份初始名单。在五月中旬到六月中旬这两个月中，小组共拜访了 13 位农民。在抽样中，有 11 位农民在 Duplin 县的五个社区中建立了小型肉猪企业，剩下的两位农民在 Sampson 县和 Pender 县附近建立了养猪场。如需表示该研究领域的映射图，请参见附录 A 中的图 1。在拜访过程中，小组与农民根据附录 B 中的调查问卷（共 48 项问题）进行了讨论。小组一离开农场，就将这些意见记录了下来。在附录 C 中记录了关于农民响应的完整频率报告。在调查过程中，还做了农场观测。基于观测目的，从以下方面对选择的环境影响问题进行了扩展：

- 土壤：沙土类型、粘土层厚度；营养过剩表征初步建立；杂草，其他方面；
- 水：打滚（新的和旧的、自然的、塑料的或钢筋混凝土的），流失（与附近地表水的距离），流失和渗漏的类型和程度，饮用水的类型和位置。
- 阴影：树木、防护系统、遮阳树（类型，危害程度）、矮树丛、动物清洁灌木丛的程度。
- 社会：邻居的接近程度、蝇类或气味感知、路面能见度水平暗示。

为了记录农场条件和生态环境中的变化，小组为每一个农场都拍摄了照片。所有参与者都接收到一份同意书，同意书允许我们对他们的操作拍照，但是还同意 Hiefer 利用这些图片进行将来的报道。为了更好地了解大型社区对养猪的感受，计划对那些住在农民附近的邻居进行访问。然而，由于时间是有限的，我们只拜访了一小部分邻居（n=6）。因此，问卷与关于被调查者回应的频率报告（见附录 D）表明了他们对当地肉猪养殖系统的理解。

该案例研究的用途是：

- 描述项目参与者和他们的肉猪企业（基于调查报告）
- 识别环境中的实际变化和感知变化（例如，土壤、植被、空气和水）
- 共享所学习的课程

- 识别最优实践
- 对潜在农场研究提出问题

在调查中，要求被调查者提供关于他们农场的基本信息，包括：农场的面积（自己拥有的和/或租赁的用于耕种的农场总面积和用于养猪的农场总面积）；所种植的不同种类的农作物类型（如，“玉米或大豆”）；家畜数量和养猪产业结构。

土地面积概述

- 将近 40%的被调查者拥有 31 到 60 英亩土地，然而，有 23%的被调查者所拥有的土地面积低于 30 英亩。
- 大部分农民（十三分之九）通过租赁土地来耕种。一般来说，所耕种的土地中，租赁的土地面积（183 英亩）要高于自己拥有的土地面积（19 英亩）。
- 用于养猪的农田面积从 3 英亩到 30 英亩不等。肉猪养殖用地在 6 英亩到 10 英亩的农民所占的比例最高（54%），并且有三分之一的农民养猪所用的土地面积在 6 英亩以下。

农田所生产的农作物

- 要求被调查者说出他们所从事的其它的农业活动。所有的农民都希望在那些他们拥有的或他们租赁的土地上种植农作物。根据调查结果，农民种植（植物）或养殖（动物）的产品按回应频率的降序排列如下：
 1. 谷物（77%）
 2. 大豆（62%）
 3. 烟草（39%）
 4. 其他蔬菜（黄瓜、蘑菇、药草和红薯）（23%）
 5. 其他家畜（山羊、马和奶牛）（15%）

家畜数量：

- 每户肉猪养殖总数目从 40 头到 200 头不等。
- 十三分之九的农民所养殖的肉猪数量大于 75 头。
- 一般来说，平均每位被调查者大约养殖了 16 头母猪和 2 头公猪。

猪类养殖的商业结构：

- 将近三分之二（62%）的被调查者表示，他们的猪类养殖是独资/个体企业。剩余部分的被调查者（38%）则以家庭为基础进行养殖，或者是家庭合伙形式或者是合作形式。

猪类养殖和饲养动物时间：

- 69%的被调查者的养猪时间达 40 年以上。
- 略微多于一半（53%）的被调查者在当前位置的饲养动物的时间在 5 年以下。
- 46%的被调查者在当前位置的养猪时间不少于 20 年。

被调查者选择当前位置来进行猪类养殖的原因：

对于小母牛项目组织/北卡罗莱纳农工州立大学 Golden Leaf 项目，农民为了选择现有地点需要考虑几项原因，最常见的反应包括：

- 用于养殖肉猪的现有位置
- 优良的位置或合适的环境
- 居住（或家）环境

所有的被调查者都不需要购置新的土地，相反，只要他们认为现有土地适合于该项目即可。

农民从北卡罗莱纳农工州立大学 Golden Leaf 项目或 HIP 项目中取得的环境整治和环境效益。

- 施肥管理：无效益报道（77%）；能够对农作物进行施肥/使用更少的化肥（15%）
- 臭味和环境污染：较少或无臭味（54%）；臭味保持不变（15%）；臭味没有室内环境单元糟糕（15%）
- 动物健康：良好或提高（例如，压力较少，更喜欢玩耍）（61%）；无利益报道（31%）

当前雇佣和收入水平以及未来耕作计划

- 54%的被调查者表示，他们离开农场就会失业，然而，46%的被调查者声称从事农场之外的工作。
- 将近四分之三（77%）的被调查者从 Niman Ranch 的销售中总共赚得 20 000 美元。
- 对于从耕种中获得的总家庭收入，39%的被调查者表示农业收入来源与非农业收入与来源相当，有三分之一的被调查者或认为他们的全部收入来源于农业或大部分来源于非农业。
- 大部分农民（92%）计划在很长一段时间内，继续以农业为生，只要他们所取得的农业收入相当。

价值宣言、农业和环境问题

通过从强烈赞同到强烈反对等级划分的使用，要求农民对以下陈述中的当前农业问题和环境问题提供其意见。

| | 强烈赞同 | 同意 | 中立 | 不同意 | 强烈反对 | 不清楚 |
|---|-------|--------------|-------|--------------|------|-------|
| | # % | # % | # % | # % | # % | # % |
| 环境问题： | | | | | | |
| 当我们把与肉猪养殖有关的噪声、臭味和环境问题与企业的工业污染相比较时，它的影响是极微弱的。 | 3 23% | 5 39% | 1 8% | 2 15% | 1 8% | 0 0% |
| 关于肉猪和其他家畜养殖产生许多环境争议，其原因是环境工作者不了解现代的农事操作 | 2 15% | 7 54% | 0 0% | 2 15% | 0 0% | 1 8% |
| 与家畜养殖有关的环境问题被给予了更广泛关注 | 0 0% | 6 46% | 2 15% | 5 39% | 0 0% | 0 0% |
| 需要为限制设施建立环境法（家畜），因为大多数农民滥用环境，除非加以制止 | 2 15% | 8 61% | 0 0% | 3 23% | 0 0% | 0 0% |
| 环境法对在限制设施方面的管理过于严格 | 0 0% | 4 31% | 0 0% | 5 39% | 1 8% | 2 15% |

| | 强烈赞同 | 同意 | 中立 | 不同意 | 强烈反对 | 不清楚 |
|--|--------------|--------------|-------|--------------|------|------|
| | # % | # % | # % | # % | # % | # % |
| 农业问题： | | | | | | |
| 畜牧场系统的维护对于北卡罗来纳州的将来和重要 | 8 61% | 5 39% | 0 0% | 0 0% | 0 0% | 0 0% |
| 用大规模合作性农场代替小型个体农场会对北卡罗来纳州产生不良的经济和社会影响。 | 2 15% | 8 61% | 0 0% | 1 8% | 1 8% | 1 8% |
| 我会鼓励我的孩子们去做农民 | 2 15% | 5 39% | 3 23% | 2 15% | 0 0% | 1 8% |
| 大型猪类养殖在北卡罗来纳州很普遍 | 1 8% | 9 69% | 1 8% | 1 8% | 0 0% | 0 0% |
| 需要用大型肉猪养殖来提高北卡罗来纳州农业的竞争力 | 0 0% | 1 8% | 1 8% | 8 61% | 0 0% | 1 8% |
| 在我们县城中，河流、湖泊和地下水污染是一个重要问题 | 3 23% | 5 39% | 2 15% | 3 23% | 0 0% | 0 0% |

* 由于数据丢失，回应数量可能低于 13。

大印第安纳波利斯的美国红十字会：预防和缓解人类的苦难

美国红十字会

1881 年，具有远见卓识的 Clara Barton 成立了美国红十字会。自成立以来，美国红十字会已经成为美国最重要的应急组织，其使命如下：美国红十字会是一个人道主义组织，它以志愿者为主导，以其议会纲领和国际红十字运动基本原则为指导，向受灾者提供救援，并帮助人们对紧急情况进行预防、做好准备和积极应对。国际红十字会和红新月运动的基本原则是人道、公正、中立、独立、志愿服务、统一和普遍。

在为战争受害者提供中立人道主义救助的世界性运动中，美国红十字会发挥着积极的作用。此外，美国红十字会还具有以下职能：

- 帮助重大自然灾害受害者
- 提供社区服务帮助贫困人群
- 支持和安抚军人及其家庭
- 收集、加工和分配可以挽救生命的血液和血液制品
- 帮助国际救援和发展项目

每年中，约 7 万起灾难的受害者会成为红十字会的志愿者（人数达 50 万以上）和职员（人数达 3.5 万以上）。通过 700 多个地方支部，有 1 500 万人民掌握了应对家庭、社区或世界紧急事件所需要的技术。

大印第安纳波利斯的美国红十字会

大印第安纳波利斯的美国红十字会帮助人们每天对紧急情况进行预防、做好准备和积极应对。在志愿者、经济赞助者和合作社区的帮助下，大印第安纳波利斯红十字会每年会对印第安纳州中部 1/3 的住户提供援助。其工作方式如下：

- 一年 365 天，一周 7 天，一天 24 小时积极应对灾难
- 规划和准备培训降低灾难的影响
- 权人们在工作场所、教室和网上接受救生培训
- 军人家庭提供应急服务通信和其他服务
- 向有需要的人们无偿提供药品运输
- 培养年轻人的领导技巧
- 社区发生事故时提供急救服务

2008 年活动表

志愿者

- 1900 多名专业的红十字会志愿者时刻准备应对灾难，并帮助社区进行紧急事件预防和准备工作。

灾难应对

- 经过训练的工作人员向 660 多个遭遇火灾的家庭提供援助，该数目是往年的两倍多。
- 信仰社区行动计划（FBCI）得到了扩展，与教堂及其成员形成了更多的合作关系，不但为他们提供紧急避难所，还培训和利用教堂成员开设和服务避难所。这项计划的一个目标就是，通过让志

志愿者参与国家性灾难的应急处理和通过红十字会 FBCI 博客交流的方式，在无灾难的时间内继续发展合作关系。

军队服务

- 志愿者为军队培养了 8500 多名具备红十字会服务知识的服务人员，其中包括 3000 多动员 Camp Atterbury 部署的国民军和后备军。

应急反应培训

- 大印第安纳波利斯红十字会对 73000 多人进行了救援训练。
- 大印第安纳波利斯在线培训网站，红十字会在线培训组织将课程扩展到 30 个。
- 地方支部与几个新的组织签订了协议，为其拥护者提供在线培训，包括国防部在特种部队进行调配前实施的 CPR 培训和密歇根大学为 38000 名工作人员提供的培训。另外，全国 735 个红十字会分部中有 497 个为其委员会提供在线培训。

运输

- 四十四名志愿者行程 156000 英里，帮助 1900 户居民进行预防保健和挽救生命的药物治疗工作，其范围覆盖克林顿、哈密尔顿、汉考克和摩根郡。

青年

- 101 所高校学生领袖参加了分部的学生帮助促进准备教育（SHARE）项目，向 5598 名学生提供了 313 场灾害安全和急救准备演示。
- 青年志愿者在红十字会流动图书馆里向 15 所 IPS Title I 学校分发了 10043 本新书。
- 加夏令营的青少年提供了应急准备演示。

急救组

- 75 名经过培训的志愿者在 106 件社区事件中增援急救站，治疗 1689 名患者，包括轻微擦伤、蚊虫叮咬以及更严重的心脏病和其他病症发作。
- 有三个主要事件被记入大事记，其中一项就是在 IUPUI 国家体育馆举行的美国奥林匹克小组跳水选拔赛，共有 14000 人参加。

扩展活动

- 迪逊郡加入了大印第安纳波利斯美国红十字会服务区域。
- 地工商企业和学校插上旗帜庆祝 2008 年红十字会月，旗帜飘扬在大印第安纳波利斯市区、国际机场和诺贝斯威；备灾信息显示在各个地方：包、煤气、IPL 账单、公车和广告牌；一个红十字醒目地印在纪念中心的 IPL 大楼的窗户上；中部印第安纳州 Culver 饭店在 3 月 5 日奉献日捐出当日营业额的 10%。
- 2008 年 4 月 8 日，第 49 届红十字会年度荣誉颁奖典礼在派克表演艺术中心举行。十五个人走进荣誉大厅，他们都是冒着生命的危险救出别人的英雄。观众包括 900 多名派克高中的学生，他们深刻地感受到了英雄主义。
- 大印第安纳波利斯红十字会已经成为一个区域性的分部，向印第安纳州中部和南部的六个红十字分部提供支持。

灾难应对计划

大印第安纳波利斯美国红十字会分部（分部）应该向受灾害影响的人迅速地配送高质量的救灾物资和服务。要想实现快速而又高效的应对，必须依靠经过培训的丰富经验的受薪人员、志愿者和预先储备的安全物资。

分部准备好人力和物力资源以应对任何突来的灾难。这份计划成功地概述了分部实行“五项主要灾难优先项目”的能力：1. 提供避难所；2. 进行固定和移动的给养活动；3. 在当地政府紧急救助中心工作，同当地政府和同类救助机构联系和（或）协调；4. 评估灾难影响；5. 进行公众事务和灾难资金募集。这五项证明了分部在应对灾难早期的服务重点。另外，分部要准备提供全套的红十字服务，包括（但不局限于）生活环境调查、健康服务和精神健康服务。

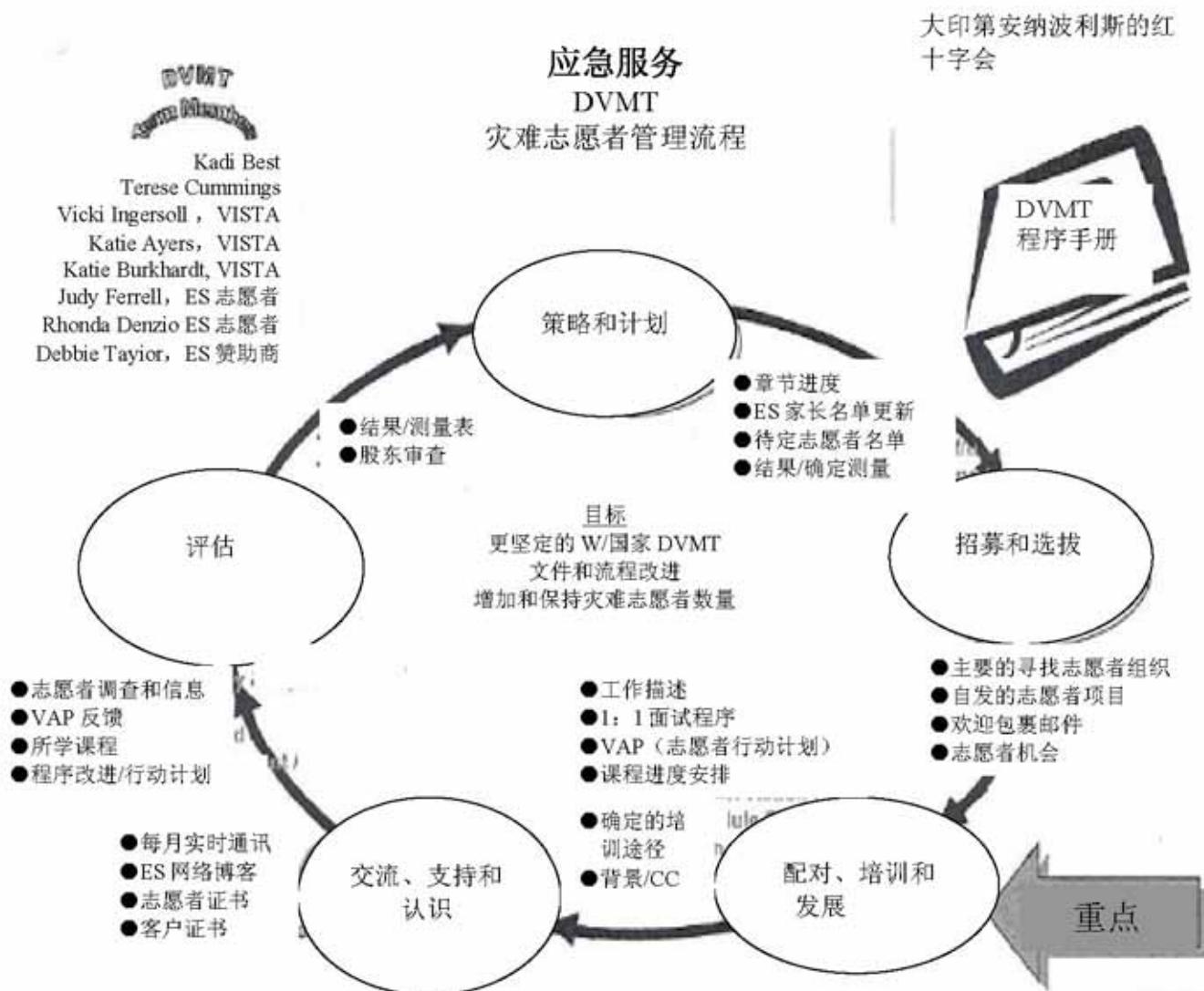
志愿者

红十字会灾难救助从社区开始。志愿者为印第安纳州中部受灾居民提供全天候服务。一旦发生灾难，无论大小，受灾人都需要紧急帮助。志愿者要与受害者（委托人）见面，并马上提供帮助，如食物、衣物、住所、精神和肉体健康照顾（如果需要）。满足其紧急需求后，红十字会志愿者继续工作帮助他们恢复。

志愿者服务于组织的每个级别：监管灾难应对活动、教授 CPR 课程、提供应急事件帮助和履行办公职责。为了应对灾难和紧急事件，志愿者分成为应对小组，包括：

- **灾难行动小组：**通过满足基本应急需求（如食物、衣物和住所）的方式，向受火灾、龙卷风和其他当地灾害影响的居民提供安抚和照顾。
- **灾难救助供应中心：**在美国红十字会国家救助供应中心组织物料项目和储物架，装卸灾难救助物品。
- **移动供餐小组（Mobile Feeding Response Team）：**在扩展的应急事件应对中，向警察和消防部门提供食物和水。和其他的志愿者一起卸载装有必需物的应急救援车（ERV），运输并向在场的救援人员提供饮料和快餐。

志愿者项目组织



美国红十字会是一个以志愿者为主导的人道主义组织，向受灾人民提供救助，并帮助人们对紧急事件进行预防、准备和积极应对。在进行灾难救援活动时，红十字会在可能的范围内将志愿者的服务充分发挥作用。DVMT 概念利用志愿者管理的基本概念在灾害部门内部来发展和维持基准的志愿者项目。

策略和计划——改善并提高一个灾害志愿者管理系统，以增加正在服务的和预备的志愿者的数量并提高其质量，这样才能满足地方和（或）国家灾害处理需要。在流程中，要特别注意招募和发展执行、管理和持续改善的志愿者领导人才。

匹配、培训和发展——包括和每个志愿者进行一对一交谈，将目标、兴趣和技能与可用的应急服务志愿者机遇匹配。志愿者任务描述和发展行动计划（DAP）都要得到评审，而且都是为每个志愿者量身打造的。

交流、支持和认识——及时的、正确的和充分的交流、支持和认识会使志愿者感到受到了尊重。

评估——包括志愿者反馈和信息；测量表记录的持续改进信息一季度更新一次，并提交给志愿者和股东。

大印第安纳波利斯的红十字会

美国红十字会

大印第安纳波利斯

志愿者发展行动计划（VAP）

| | | | |
|-----|--|-----|--|
| 姓名: | | 日期: | |
|-----|--|-----|--|

志愿者 VAP 流程：面试官根据志愿者信息完成草稿。下面标出了基本灾害类型和选择以及参与的任务派遣和培训途径。

| | |
|----------------|--|
| 喜欢的组/活动（第一和第二） | |
|----------------|--|

| | |
|-------------|-----------------|
| 选择灾害服务地方： | 可利用的时间 |
| 郡 州 DSHR/国家 | 白天 晚上 周末 其它： |

语言：

| |
|-------|
| 生平简介： |
|-------|

| 志愿者培训途径 | |
|------------|-----------|
| 完成的基本分类和日期 | 组/活动/领导分类 |
| FOM | |
| MCO | |
| CC | |
| ShOps/Sim | |
| | |

志愿者目标：

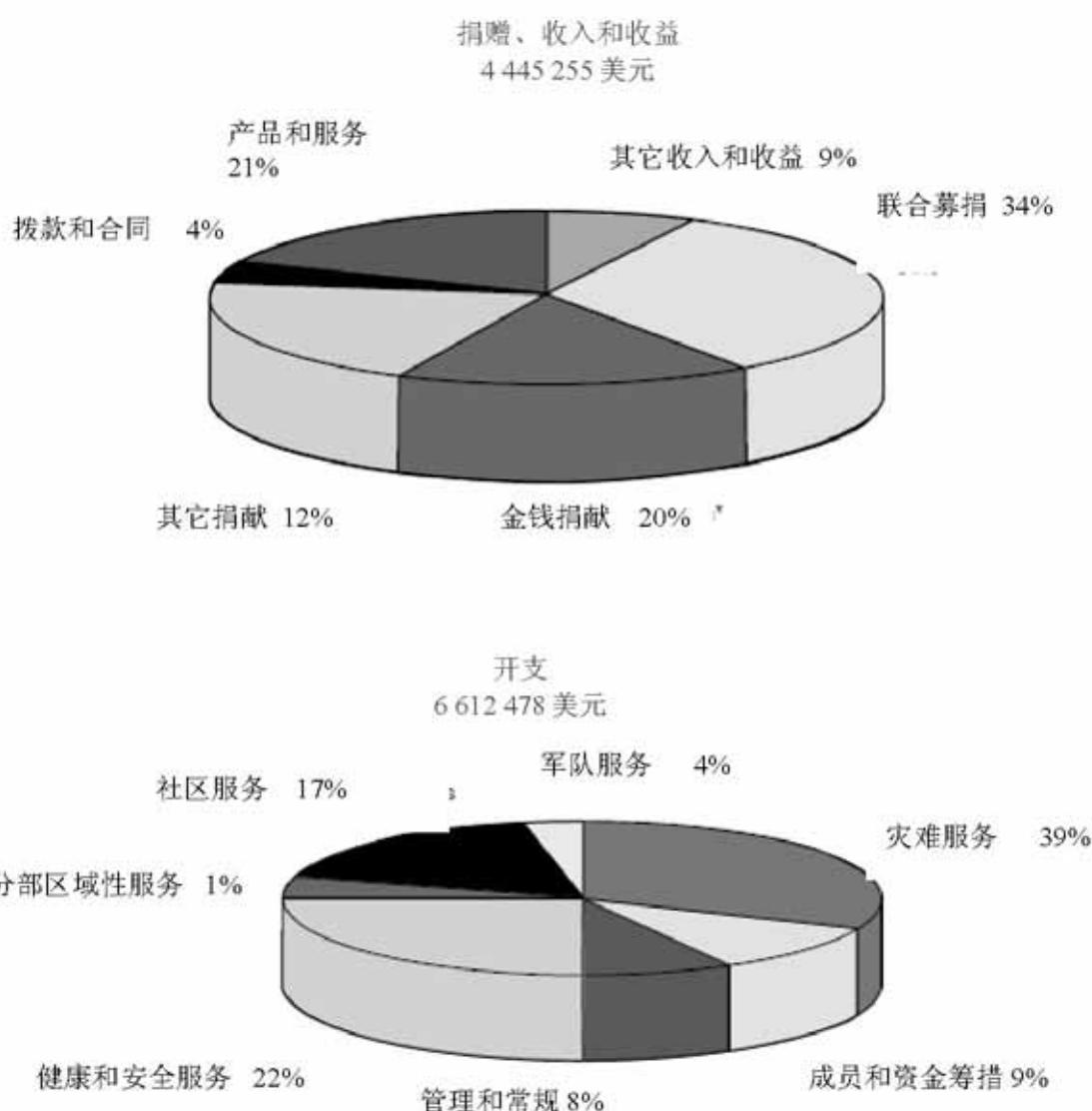
| | | |
|--------------|------------|------------|
| 正在进行的任务派遣和日期 | DRO#/日期/任务 | DRO#/日期/任务 |
| | | |

发展目标：列出能够让你在现在的工作中表现更好或为未来的发展有益的技能和（或）发展目标。

| 专业技能和知识 | 发展活动 | 措施 发展如何加强实行？ | 目标完成 | 状态 |
|---------|------|-----------------|------|----|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | | |
|-------|----|----------|----|
| 志愿者签名 | 日期 | ARCGI 签名 | 日期 |
|-------|----|----------|----|

财务情况



工作陈述

截止到 2008 年 6 月 30 日

| | 无限制的 | 暂时限制 | 永久限制 | 所有种类总额 |
|------------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|
| <u>捐献、收入和收益</u> | | | | |
| 捐献 | | | | |
| 联和募捐 | 1 458 857 | 86 165 | - | 1 545 022 |
| 金钱捐献 | 790 614 | 101 489 | - | 892 103 |
| 实物捐献 | 113 894 | - | - | 113 894 |
| 追悼募款、遗产和遗赠 | 155 703 | 139 791 | 107 459 | 402 953 |
| 捐献总额 | 2 519 068 | 327 445 | 107 459 | 2 953 972 |

收入和收益

| | | | | |
|-------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 拨款和合同 | - | 167 713 | - | 167 713 |
| 投资和捐赠收入/开支 | (83 224) | 6 164 | 3 458 | (73 602) |
| 红十字会内部收入 | 378 551 | 55 955 | - | 434 506 |
| 产品和服务 | 930 798 | - | - | 930 798 |
| 其它收入和收益 | <u>31 868</u> | - | - | <u>31 868</u> |
| 收入和收益总额 | 1 257 993 | 229 832 | 3 458 | 1 491 283 |
| 解限资产 | | | | |
| 重新分类为不受限制的类别 | <u>1 423 044</u> | <u>(1 423 044)</u> | - | - |
| 捐献、收入和收益总额 | <u>5 200 105</u> | <u>(865 767)</u> | <u>110 917</u> | <u>4 445 255</u> |

开支

项目服务

| | | | | |
|---------------|-------------------------|-----|-----|-------------------------|
| 分部区域性服务 | 75 390 | n/a | n/a | 75 390 |
| 军队应急服务 | 290 749 | n/a | n/a | 290 749 |
| 灾害服务 | 2 506 760 | n/a | n/a | 2 506 760 |
| 健康和安全服务 | 1 477 180 | n/a | n/a | 1 477 180 |
| 社区服务 | 1 133 333 | n/a | n/a | 1 133 333 |
| 国际服务 | - | n/a | n/a | - |
| 项目服务总额 | 5 483 412 | n/a | n/a | 5 483 412 |
| 支持服务 | | | | |
| 成员和资金筹措 | 571 262 | - | - | 571 262 |
| 管理和常规 | <u>557 804</u> | - | - | <u>557 804</u> |
| 支持服务总额 | <u>1 129 066</u> | - | - | <u>1 129 066</u> |
| 总开支 | <u>6 612 478</u> | - | - | <u>6 612 478</u> |

| | | | | |
|-----------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 其它 ARC 单位转来的净资产 | - | 17290 | - | 17 290 |
| 其它调转 | - | <u>(67 526)</u> | <u>67 526</u> | - |
| 净资产变化 | (1 412 373) | (916 003) | 178 443 | (2 149 933) |
| 年初净资产 | 15 065 501 | 2 040 404 | 2 800 814 | 19 906 719 |
| 年终净资产 | <u>13 653 128</u> | <u>1 124 401</u> | <u>2 979 257</u> | <u>17 756 786</u> |

资金筹备

2008 年 3 月 31 日，印第安纳州中部遭受了一次大规模的龙卷风的侵袭，紧接着在 6 月 7 日又经历了一次破坏性极大的洪水灾害。根据大印第安纳波利斯红十字会统计，这些事件是印第安纳州近 70 年以来经历的最严重灾害。向这两种灾害提供救济，大印第安纳波利斯红十字会共花费 5 百万美元——这项资金不是预期年度预算的一部分，其年度预算平均为 5-6 百万美元。

直到 2008 年 7 月 31 日，大印第安纳波利斯红十字会才募捐到救助工作所需的 5 百万美元。红十字会一边向受灾区域提供救助，一边募集资金。

大印第安纳波利斯红十字会发展办公室主任，Dorsey Hart，将快速募集到灾难救济资金的原因归结于以下三个因素：

- 在发生灾难的时候，印第安纳州中部居民向其他人表现出极大的关心，自愿捐款。



- 灾难捐款和一般的捐款是不一样的，人们在特别需要的时刻就会捐的特别多（比如发生灾难时），而且这种捐助是在他们正常捐助以外的。
- 红十字会与其它非盈利组织、公司和当地媒体的合作关系使他们对灾难救助工作信息能够快速反应，迅速而又高效地协调专门的募捐工作来支持灾难救助。

作为吸引和告知公众以及进行募捐工作的一部分，大印第安纳波利斯红十字会设立了年度认知项目。该项目包括：

- 直接邮件请求
- 其它种类的认知小册子，如最近的“红十字会预备”备灾书刊就通过《印第安纳波利斯之星》报纸作为插入片段向印第安纳州中部分发。
- 质量声誉，一向通过对印第安纳波利斯红十字会进行新闻报道来传达。Hart 女士评论说，并不能低估这个因素对灾款募集的积极影响。她说，“如果大印第安纳波利斯红十字会不能提供优质的灾难救助服务，那么人们就不会向我们捐助物资。积极的公众看法对我们筹款的效率意义重大。

因为了解在社区群众认知前线他们对组织保持积极看法的重要性，大印第安纳波利斯红十字会在沟通策略方面十分认真，把沟通工作当作整个募款工作的重要部分。红十字会并不是被动地根据媒体要求更新内容，而是把媒体作为有价值的合作伙伴，主动与媒体沟通并在发生灾难时提供及时的信息。另外，红十字会还提供了一些感动人心的故事，这些故事证明了他们在帮助受灾民众在灾难后恢复时期改善个人生活方面的影响。这项策略很有效，但不是很多非盈利组织与媒体合作方式的必要典型。Hart 女士说，“在六月发生洪灾时，全国各地都有人来帮忙。我们听到人们说：

‘噢，上帝啊，我们无论打开电视还是收音机都能看到红十字会，真是不可思议。’对于我来讲，这表明我们与媒体的合作成果并不是在哪都能看到的。我们相信，对红十字会的首要意念很重要，我们要努力保持这一点。”

多伙伴关系能够帮助募捐灾难救济款项，一个成功的例子就是 2008 年 6 月洪灾发生时进行的募款电视系列节目。因为大印第安纳波利斯红十字会与当地电视台 WRTV 6 频道和 Conseco（一家当地的保险公司，自愿提供它的呼叫中心和呼叫中心员工接受电话捐赠）早就存在的合作关系，红十字会与其合作伙伴能够在洪灾发生三天后就进行系列电视报道，而此时公众对灾害的关心程度仍然很高。其它的合作伙伴也自愿向救助工作提供捐赠，这些捐赠都是通过电台完成的。因此，电台的作用在于：1. 通过捐赠的一个例子能够激发他人捐献；2. 给这些合作伙伴提供了一个让社会了解他们支持赈灾救助工作的宝贵的机会。最终，这一在周二晚上从 5 点到 9 点进行了 4 个小时的电视节目一共为灾难救助工作筹集到 450 000 美元。

通过媒体最大限度地进行积极的公众曝光对红十字会整体的募款和沟通策略非常重要。举例来说，Hart 女士注意到 Lucas Oil 首席执行官捐赠 50 000 美元的电视录像，此公司是大印第安纳波利斯红十字会的支持者之一。这份捐助通过电台由印第安纳州（洪灾最严重区域之一）哥伦布红十字会董事接收，这位董事非常感动。由于这一短片的人道主义影响，在接下来的六个月里 WRTV 第六频道持续播放。这样，在灾难过去很久以后，大印第安纳波利斯红十字会依然持续地出现在公众的视野里。

Hart 女士说，从电视节目和其它红十字会沟通和募款的工作中学到的经验是“因为我们和媒体和公司合作伙伴，因此我们行动更加迅速。非盈利组织不能等到灾难来了才去寻找合作伙伴。我们需要有一个外部的重点。我们怎样去服务社会人民？我们的组成部分，包括媒体和公司合作伙伴，他们的兴趣是什么？因为我们在灾难发生以前考虑到了这些问题，我们才不需要自己走出去募捐——我们的合作伙伴会问他们怎样帮助我们募款。”

总的来说，大印第安纳波利斯红十字会收到了 7000 多项赈灾捐助。（作为对比，具有代表性的是，大印第安纳波利斯红十字会捐赠者基地包含有大约 10 万名捐赠人，有的是新加入的）。赈灾捐助的一半——大约 3500 项——来自首次捐献者。Hart 女士说，“从过去的经验我们知道吧赈灾捐献者转为本地分部捐献者是很困难的。但是，我们想给这些新的捐献者一个机会，让他们对红十字会提供常年帮助而不是仅仅在发生灾难时。”

为了将首次捐献者转为大印第安纳波利斯红十字会的定期捐献者，该组织采取了以下策略：

- 所有的首次捐献者都收到了一封感谢信。
- 由红十字会董事会或其他志愿者尽可能多地向首次捐献者打电话致谢。Hart 女士说，大印第安纳波利斯红十字会的志愿者每年都要打 1200 多个致谢电话，而且捐献者对组织进行个人感谢的方式反应非常积极。
- 在 2008 年 9 月，大印第安纳波利斯红十字会向所有的捐献者发送了一份管理工作报告，陈述了红十字会在六月的灾难中工作。这样，捐献者就能看到捐赠物资的积极影响以及这些钱是怎样帮助他人的。
- 在 2009 年 12 月假期，通过直接邮件或电话，所有的首次捐献者都收到了一份捐献请求。

由于以上工作，大印第安纳波利斯红十字会成功地将一部分赈灾捐献者转变为定期的捐献者。大印第安纳波利斯红十字会正在将这些转变率列成表，计划继续与这些新的捐献者联系。Hart 女士说，“我们将会继续向他们提供红十字会在大印第安纳波利斯红十字的活动信息，并告诉他们我们组织平常，而不只是在灾难来临时，是如何帮助社区的。如果他们的捐献足够多，这些新的捐献者就会被邀请参加定期捐献者活动，如在胜利场举行的红十字之夜（印第安纳波利斯乙级联赛专业棒球队本部，印第安纳波利斯印第安人）。在我们努力将新的赈灾捐献者转为支持我们的定期捐献者时，我们还会保持每季度的联系。一直计划将赈灾捐献者转为支持我们的定期捐献者多我们整个成功的募款策略的一部分。”

应对印第安纳州中部洪灾

从 5 月底到 6 月初，持续的大雨引发美国中西部地区发生了严重的洪灾，淹没了多达 4 万所住宅和商业办公楼。据报道，这次洪灾是中西部地区 15 年来最严重的一次，对农作物造成了数十亿美元的损失。桥梁和高速公路被冲毁；工厂被迫关闭；水电系统瘫痪。

一些地区的最高降雨量达到 1 英尺，地面成了汪洋。当密西西比河及其支流冲垮河堤攻破防御后，洪水在伊利诺斯州、印第安纳州、爱荷华州、堪萨斯州、密歇根州、明尼苏达州、密苏里州、内布拉斯加州和威斯康辛州开始泛滥。据报道，一些河流的水位超过了 1993 年的大洪水。当大暴雨灌满了密西西比河和俄亥俄河流后，洪水直冲而下，爱荷华州、印第安纳州和伊利诺斯州受灾最为严重。

自 1985 年以来，从 2007 年 12 月到 2008 年 5 月，冬春月份是密西西比河上流区域第二多雨期。这样，在 2008 年 5 月底到 6 月初大雨还未到来之前，地面已经高度饱和了。雨水不能渗进地面，只能直接流入河流和湖泊。

由于紧挨俄亥俄河及其支流，印第安纳州中部和西南部地区受灾尤为严重：预计这次洪水是本周历史上代价最大的一次灾难。从 2008 年 6 月 4 日开始，印第安纳州中南部部分地区浸泡在大雨中，导致布鲁名顿及其周边发生初期的洪水。6 月 7 日，增加的大雨引发了中南部更广的地区和西部地区最严重的洪水。最高降雨量在爱丁堡镇，七个小时达到 10.94 英寸（278mm）。派罗根在几个小时内的降雨量达到 10 英寸（250mm），使得 90% 的镇北淹没。



Mitch Daniels 州长说，这次洪水是“本周历史上最糟糕的农业灾害”，损失了十分之一的玉米和大豆，经济损失达到几亿美元。在哥伦布市巴塞罗缪镇，几百所住宅被严重破坏，哥伦布地区医院也因洪水破坏而被迫关闭。在河流和小溪冲破堤岸后，洪水向四周泛滥，印第安纳州的其它镇的建筑业受到了破坏，如布朗、戴维斯、约翰逊、摩根、欧文和戈密林。

在 6 月 9 日，乔治·布什总统宣布印第安纳中部 29 个镇为主要受灾区，使这一地区能够得到联邦政府的援助和联邦紧急事务管理局的帮助。

新闻稿

日期：2008.06.09（按接收日）

联系人：Scott Morlock 317-716-8412 smorlock@usgs.gov

地质勘探局被派往评估印第安纳历史性的洪灾

记者：想在美国地质勘探局（USGS）野外队评估洪灾时一起陪同吗？请联系Scott Morlock，317-716-8412。

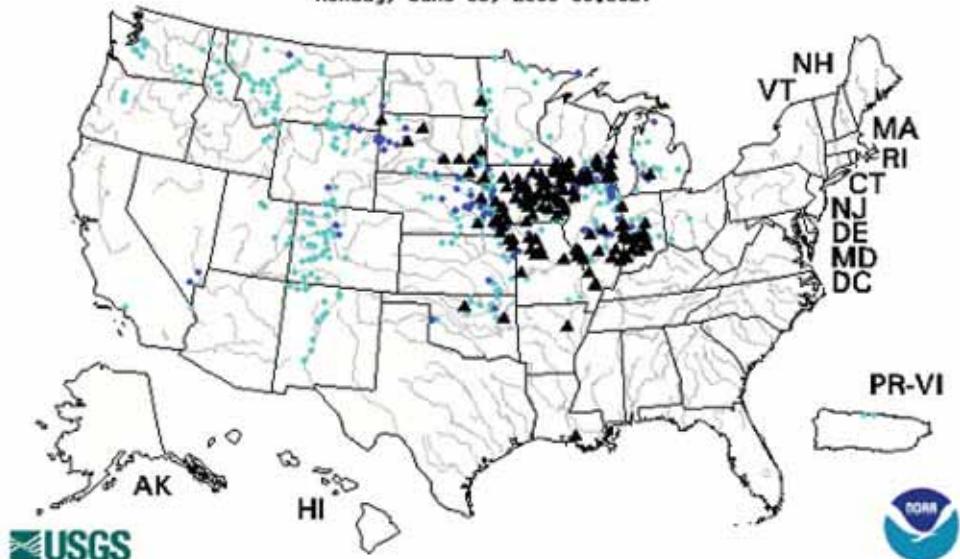
印第安纳州高达10英尺的降雨量创下了本州的历史新高。一些地方的洪水水位比1913年发生的印第安纳大洪水更高。今天早上，19个USGS流量测量站的河流和小溪的水位都已经越过了洪水位。预计，今天晚上会有更强的降雨量。USGS工作人员本周会收集洪水数据，提供给洪水预报员和紧急事件管理人。

2008年6月9日

星期一

05: 35 (美国东部时间)

Monday, June 09, 2008 05:35ET



USGS对洪水位以上水位的流速流量估测



印第安纳州中部洪水和龙卷风

印第安纳州中部洪水和龙卷风救援活动是印第安纳州70多年来最大的红十字会赈灾行动，位于 2008年全国赈灾行动前五名。



在2008年5月30日，星期五，大印第安纳波利斯遭受到恶劣天气的侵袭——冰雹、狂风、暴雨和龙卷风。东部在90分钟内受到毁坏性的侵袭，受灾居民被转移，或进入位于拿撒勒派第一教堂红十字会避难所。在那里，志愿者满足他们对食物、住处和安全需求。

一周后，6月6日，星期五，印第安纳州中部也受到了创纪录的降雨重创，突发暴洪，道路被毁，居民被紧急疏散。周六，洪水水位一天都在上升。很明显，几个镇的居民都要从他们的家中撤离。红十字会又一次与其社区合作伙伴一起合作，为印第安纳州中部小镇居民开设了13处避难所，一夜之间有1 230人入住。

红十字会在受灾区建立了服务提供站。在这里，受过训练的自愿者工作人员接待个人和家庭，向他们提供红十字会紧急救助以满足他们具体的由灾难引起的需要，或者指导他们接受其它服务。政府和其它机构也在服务提供站帮忙，向居民提供“一站式购物”。

对于那些生活受到影响的人来说，灾难后的一段时间是一个情绪化的艰难过程。红十字会精神健康志愿者和有证件的精神健康专家在避难所、服务提供站或进行家访解决感情需要。同时，避难所和服务提供站都有健康服务志愿者和所有的合格或有证件的保健专家。他们帮助处理一些轻微的伤害，帮助替换处方药物或需要的医疗器具。当废墟被清理，洪水消退后，居民冒险回到他们的邻近。这时，红十字会就会到那去提供帮助。志愿者开着应急车（ERVs）走进受灾区，向居民提供热饭和清理工具。这些灾难的强度需要1 240名经过培训的志愿者的时间和才干。他们有的来自本州，有的来自全国各地，向27个印第安纳州小镇的居民提供关爱和安慰。一个在马丁斯维尔避难所的居民可能说得最好，“我告诉我的妻子，一旦我们的生活安定下来，我就去做自愿者（与红十字会一起）。他们对我的影响是如此之大，我想做其中的一份子，帮助人们，并在灾难过后继续留在那里。”



红十字会应对印第安纳州龙卷风和洪水工作概要

- 参加的红十字会志愿者人数：1 247 人
- 寻求红十字会帮助的家庭：3 505
- 开放的避难所：19
- 开设的服务提供站：25
- 提供的食物和快餐：138 801
- 固定供餐点：19
- 开设厨房：2
- 分发的清理工具（拖把、水桶和漂白剂等等）：6 558
- 分发的护理品（个人护理用品）：2 945
- 大货分发点：18
- 分发的大货：191 561
- 家庭访问：744
- 社区外展服务联系人：1 145
- 精神健康联系人：4 742
- 健康服务联系人：4 599
- 应急车辆和其它车辆：74

评估



美国红十字会

大印第安纳波利斯

类别：灾难志愿者管理计划（DVMT）实施

策划行动单位：美国红十字会大印第安纳波利斯

日期：

实践类别：志愿者资源（非青年）

实践概要

ARCGI 分部 DVMT 计划的专用化和实施正在进行中，并且已取得极好的成果。除了调整和整合又国民提供的 DVMT 检验表，为了保证计划的成功 ARCGI DVMT 小组还要核实和沟通应急服务志愿者、分部工作人员和董事会成员，同时还要让他们参与其中。一份高水平的流程图和产出/度量表已经制定出来了，并且用于所学课程、持续改进和股东交流方面。

实践目标

目标如下：

- 考核、加强和提高灾难服务志愿者流程
- 与国民更具有一致性
- 更好地证实、拓展和增加志愿者的人数。

这项计划其中一个重要的成果就是组织良好、长久和可持续的 DVMT 程序手册。



流程说明

小组觉得，无论是对于交流的目的，还是想看清楚我们正在努力的以及确定改进的差距来说，创建一份高水平的可视的流程图都是很重要的。

这个过程包括确定和估量在每一 DMVT 计划步骤中所取得的产出。

- 策略和计划
- 招募和选拔
- 搭配、训练和发展
- 交流、支持和认识
- 评估

流程结果

自 2008 年 1 月 1 日以来的统计数字

- 2008 年匹配志愿者参考人数：356 人
-2007 年只有 93 人
- 完成使命的有 382 人
-228 名 ACR 志愿者
- 84 场一对一面试
- 新安置 136 人

测试实践方法

分部有一个大型的 DAT 小组成员基地。最终决定把这组志愿者作为初步测试组。从此以后，大部分小组活动都将 DVNT 流程加入到个人过程中。尤其是急救组，已经能够适应 DVMT 流程，现在已经独立于 DVMT，为其小组活动实行面试和培训了。

益处

- 通过 DVMT 重视小组动态的方式，志愿者增进团体感，增强了他们对分部的承诺。
- 一对一的面试让志愿者感觉自己对 ARC 很重要，这能够增加他（她）对分派的任务的热情。
- 通过更好地参与培训和再培训，志愿者会更高效。
- 通过志愿者行动计划（VAP），我们讨论志愿者过去的经历。这样，我们就能够更好地描述他的目标。然后，我们就会安排他做更合适的工作。
- 通过一对一面试，志愿者能够敏锐地了解分部每个志愿者的活动。这样，会增加他们被分到感兴趣的地方的可能性，从而能够更好地留在红十字会。
- 一对一面试总是在总部举行，这就给志愿者认识相关工作人员和志愿者的机会，开放了沟通的渠道。
- 志愿者参加每月的、每季度和每半年举行的比赛大会，这样他们的原来的培训就会得到磨练，从而在灾难来临时他们才能充分发挥。
- 通过评估分部的活化流程，采取措施来更好地准备吸收、审核和管理自发的志愿者。
- 改进的活动的所有方面都会更好地培训、安置 DSHR 成员，并增加人数。

挑战

一场出人意料的印第安纳洪灾 (DR#139-08) 同时也为证实 DVMT 检验表提供了一种方法，这份检验表是由国民提供的。因为分部已经很长时间没有接触和应对大灾难，所以一些志愿者有些迷惑。这些志愿者已经很长时间没有执行这些任务，有的甚至从来都没参与过。DR 人员配置的高水平可视图和相关的检验表可以激起和保持应对大灾难的能力，同时还可以帮助分部接收访问的 DSHR 成员；这些都促使小组快速记录过程，并把这种知识传给其它分部志愿者和工作人员以备后用。

(尽管我们并不希望以后会发生巨大灾害) ☺

附录：

- DVMT 流程图
- DVMT 测量仪表概览
- DVMT 检验表
- 一对一志愿者行动计划
- 急救志愿者项目

联系信息

单位名称：大印第安纳波利斯的美国红十字会

地址：印第安纳州印第安纳波利斯

联系人：Debra Taylor

联系人职位：备灾部项目主任

电话：317-684-4324

邮箱：dtaylor@redcross-indy.org

下面的指示表简明地表示出了项目流程和测量所使用的恰当方法。此信息可能会一年四次或一年一次地被传达给主要的 ARCGI 股东，包括灾难服务志愿者和分部董事会。



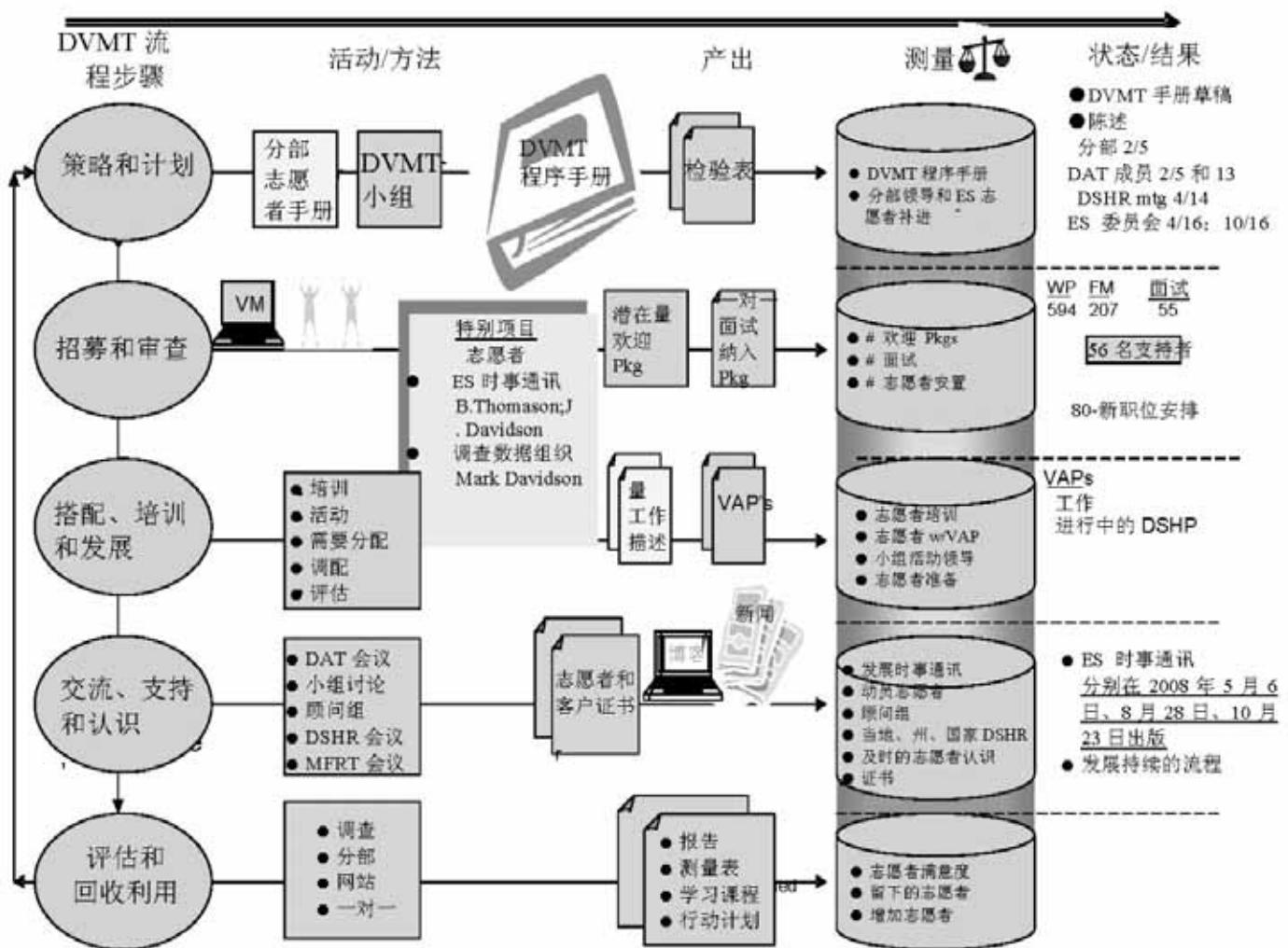
美国红十字会
大印第安纳波利斯分部

应急服务
灾难志愿者管理项目

我们可以一起挽救生命

指示表

- 绿色：继续到底——按计划进行
- 黄色：存在需要纠正措施的问题
- 红色：紧急：需要立刻做出纠正措



自然保护协会（印第安纳分部）：以权属买卖进行自然资源保护

自然保护协会

自然保护协会是美国的一个慈善性环保组织。它以保护那些代表全球生物多样性的植物、动物和自然群落为使命；方法是保护它们赖以生存的土地和水。自然保护协会成立于 1951 年，工作范围遍及 30 多个国家，遍布美国 50 个州，并日益达到全球化。协会拥有会员 100 多万名，保护着超过 69 000 平方公里（17 000 000 英亩）的美国国土和 473 000 平方公里（117 000 000 英亩）的国际区域。本组织在 2007 年获得的总资助和收入为 12.8 亿美元，拥有资产 54.2 亿美元。从资产来看，自然保护协会是美国第三大非营利机构；从资产和年收入来看，它是美国最大的非营利性环保机构。

自然保护协会印第安那分部

在印第安那州，99.9 % 的草原、85 % 的湿地和 80 % 的森林已经遭到了破坏，其它自然地区也在以惊人的速度变化。印第安那州自然保护协会致力于及时保护这些现存的栖息地。过去的 50 年里，在印第安那州已经有超过 64,000 英亩的区域得到了协会的保护。到 2016 年，即印第安那建州一百周年时，印第安那州自然保护协会制定了保护面积达 10 万英亩的目标。协会的方法属于管理工作的一种。这种管理工作是管理保护区内的土地，确保它们符合自然保护协会的使命，即保护代表全球生物多样性的植物和动物。我们的目标是维持现有的已经形成景观的物种和自然过程的多样性，或使他们回归到原来栖息地。

自然保护协会的战略思路

印第安那州自然保护协会的保护、科学和管理办公室工作，以确保重点区域得到维持和保护，帮助鉴别出最重要的地区或自然区域，长期保护、承诺以确保生物多样性—自然保护协会已经制定了以科学为基础，以“规划性保护”命名的战略计划过程。在自然保护协会优先保护举措—确定工作区域内对保护构成的主要威胁。规划性保护使自然保护协会取得有意义的、持久的保护效果。

规划性保护包括两个关键组成部分：

1. 通过严谨的、以科学为基础的途径，鉴别代表特定生态区域生物多样性的土地和水。（生态区域指是根据自然特征，如植被和地质，确定的地理区域）。
2. 规划过程包括四个步骤。通过严格的程序，自然保护协会能够采取适当的综合行动，以消除特定区域的威胁，实现切实保护，达到持久的保护效果。不同的地方要求实施不同的策略，自然保护协会将根据当地的环境调整策略。

规划性保护的四个基本要素（步骤）包括：

- 通过生态区域规划和生境评估来确定优先性，生态区域是以自然特征来划分的地理区域
- 制定多层次的策略来解决生态区域优先性问题并应对威胁
- 采取直接的保护措施
- 衡量保护的成功

协会在生态区域内或生态区域之间设计组合保护区。生态区域组合代表着自然物种、自然群落和生态系统的全面分布与多样化

设计以生态区域为基础的组合是一个复杂且反复的程序，包括五个步骤：



- 鉴别物种、群落与生态系统
- 确定保护目标
- 结合关于目标地点与质量的信息
- 设计保护区域网络以实现目标
- 鉴别出需要优先保护的保护区、各种目标以及保护活动所面临的普遍威胁

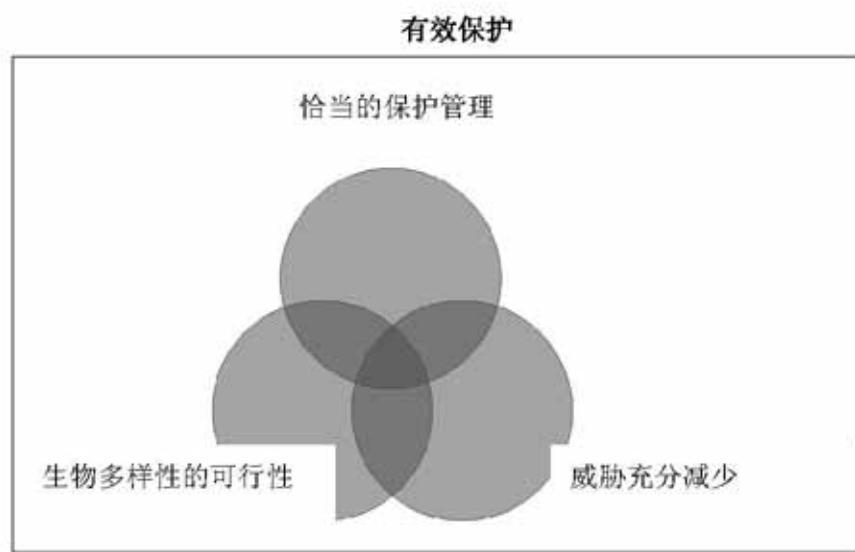
规划性保护确保大自然保护协会在恰当的地方采取恰当的措施以达到保护效果。这一程序的效能得到了越来越多人的认可和赞扬，特别是那些渴望通过以科学为基础、务实的策略，来履行自己保护生物多样性的承诺的人。

自然保护协会战略计划的基础

自然保护协会的战略是保护地区。这是通过提高该地有效的保护水平，减少对生物多样性的威胁，扩大以某种形式保护的地域分布。自然保护协会致力于提高地区的有效保护水平，协会认为这与成功完成使命同样重要。有效保护可以被看作一个三角凳：

恰当的保护管理—这通常是由土地所有权、严格限制、第三方认证、租赁协议等决定的。印第安那州拥有最高水平的国家级自然保护区。他们具有严格限制，并根据当地特殊的生物多样性的特点展开管理。TNC拥有的许多资源被用于自然保护区。自然保护协会与合作伙伴密切合作，以便有效地保护这些和其他资源。

充分减少威胁—土地所有权本身并不能保证财产得到充分的保护。自然保护协会鉴别对每种资源的最大威胁，并致力于减少这些威胁。在印第安那州，TNC致力于减少来自入侵物种，不恰当的森林管理，不符合农业耕作的土壤侵蚀，发展的压力，火险预防等的威胁。保护行动计划为每个组合地点已经鉴别和排序的威胁做好应对准备，为消除的威胁策略作决定。



TNC试图保护的生物多样性是切实可行的—TNC必须对试图保护对象的大小、健康状况、规模、以及适合的代表进行评估。一些属于TNC的自然保护区相对较小，因为TNC试图保护的对象在小范围内仍然是切实可行的。但在多数情况下，为了适当的保护对象，TNC会考虑较大的范围。为了适当保护更大范围内的生物多样性，TNC必须对其所涉及的更大的土地系统进行保护。

合作伙伴

为执行此战略，自然保护协会寻求非对抗性的、务实的、以市场为基础、避免挑战的解决方案。这在 TNC 与其合作伙伴的合作中至关重要，其合作伙伴包括一团体、商业、政府部门、多边机构、个体和其他非营利性组织。

- **政府合作伙伴：**在美国，TNC 与联邦政府机构和地方机构有合作关系。例如，美国环境保护署（EPA）、美国农业部（USDA）、美国国际开发署（USAID）、美国内务部（DOI）、国家公园管理局（NPS）和美国国防部（DOD）。
- **非营利合作伙伴：**TNC 与其他有共同目标的组织之间有合作关系。合作的范围包括如保护国际和 NatureServe 等非营利保护组织，也包括地方的土地信托。
- **地方项目利益相关者：**TNC 与私人土地所有者和地方项目利益相关者，如农场主、农民、和渔业也有合作关系，在持续支持地方经济的同时确保良好的生态管理
- **企业合作伙伴：**TNC 与工商业界在自然保护和工业之间寻求共同的合作基础。我们接受工商业界的资金和土地捐赠，从事事业关联营销，促进直接保护行动，并参与赞助活动。协会始终与企业寻求发展创造型伙伴关系，以形成切实持久的保护。



布朗县

1. 布朗县山 (3 项)
2. Manitou Island 湿地
3. 蓝河
4. Harrison Country Glades (3 项)
5. Muscatatuck Bottoms (3 项)
6. 鸽子河
- lake 县
7. Ivanhoe 沙丘和沼泽
- 劳伦斯县
8. Shawnee Hill

蒙哥马利县

9. Suger creek
10. Kankakee sands
- 波特县
11. Moraine 自然保护区
- 波西县
12. 俄亥俄-沃巴什交界
- 普特南县
13. 大胡桃树
- 斯托本县
14. 圣约瑟河上游 (3 项)
- 沃巴什县
15. 沃巴什河上游



印第安那分部项目：在 2007 年开展的工作

该项目在 2007 取得的成就为印第安那分部涉及的环境保护工作增添了色彩。附录 I 展示这项工作是如何取得当前战略计划的成就。在 2007 年进行的一些工作如下：

- 与合作伙伴及其他保护组织从印第安那州政府为印第安那传统信托基金获得了 400 万美元的资金，相当于以前州政府拨款金额的两倍。
- 在全州完成了 23 个土地征用项目（5 000 英亩），重新造林面积达 425 英亩，计划烧除面积达 1300 英亩。
- 沃巴什河：由美铝基金会（Alcoa Foundation）资助，该项目对沃巴什河进行了科学评估以规划保护和恢复计划。
- 布朗县山庄（Brown County Hills）项目：在一个重要的森林生态区域里，控制和根除外来的入侵植物物种。
- Kankakee Sands 项目：完成了一个重要的土地征用项目，由此有机会恢复一片广阔的沼泽地。此外，恢复草原和沼泽地面积达 700 英亩。
- 蒂珀卡努河项目：与农业组织合作，使土地拥有者参与保护区保护计划，在保护易受环境影响土地的同时，帮助农民，至今此保护区计划面积达 2300 英亩以上。
- 密执安湖南区（Southern Lake Michigan Rim）项目：参与了保护协会的候鸟中途停留研究，为途经印第安那回到冬日或夏日的家的鸟儿保护重要的栖息地。此外并释放了 580 只 Karner 蓝蝴蝶成虫。
- 蓝河项目：与印第安那自然资源部及普渡大学合作，在印第安那南部重新引入了林鼠。

财政情况

协会在印第安那财政年（截至 2007 年 6 月 30 日）

| <u>资金来源（赞助与收入）</u> | <u>2007</u> | <u>单位：美元</u> |
|--------------------|-------------------|--------------|
| 2007 财政年度私人捐赠 | 3 394 999 | |
| 以前年度捐赠与其他收入 | 4 447 970 | |
| 投资收入 | 8 107 663 | |
| 向保护机构出售的土地/地役权 | 1 420 603 | |
| 私人合约、其他收入与赞助 | 731 298 | |
| 政府奖励 | 353 317 | |
| 土地捐赠 | 445 500 | |
| 资金来源总计 | 18 883 350 | |

| <u>资金的利用（费用与分配）</u> | |
|---------------------|-------------------|
| 保护土地的购买、费用与分配 | 8 693 670 |
| 保护项目 | 4 018 111 |
| 募款项目 | 645 909 |
| 管理项目 | 421 396 |
| 资金利用总计 | 13 779 086 |

| <u>净值（来源金额减去利用金额）</u> | |
|-----------------------|------------------|
| | 5 104 264 |

募款与管理情况

| | |
|----------------|------|
| 募款利用金额占总利用金额比例 | 4.7% |
| 管理利用金额占总利用金额比例 | 3.1% |

资产、负债和净资产情况

| | |
|-----------------|-------------------|
| 保护土地 | 32 233 055 |
| 现金&投资 - 土地&业务资金 | 34 281 187 |
| 现金&投资 - 土地保护资金 | 3 102 227 |
| 现金&投资 - 捐赠资金 | 20 531 338 |
| 其他资产 | 403 583 |
| 总资产 | 90 551 390 |

| | |
|--------------------|-------------------|
| 负债 | 2 861 267 |
| 净资产 | 87 690 123 |
| 总负债&净资产 | 90 551 390 |



资金来源

2007 财政年度

18 883 350 美元



- 18% 2007 财政年度 私人捐款
- 23% 上一年的捐款与其他收益
- 43% 投资收益
- 2% 政府津贴
- 8% 出售给环境保护机构的土地/地役权
- 4% 私人合同&其他收入与资助
- 2% 土地捐赠

资金使用

2007 财政年度

13 779 086 美元



- 63% 土地购买、支出与分配
- 29% 环境保护项目
- 5% 募款项目
- 3% 管理项目

募款

在 2007 年，协会印第安那项目总收入为 \$18 883 350。其中 41% (\$7 842 969) 来源于私人捐赠。募款占协会总花销 (\$13 779 086) 的 4.7% (\$645 909)。

除去以上年度资金需要，协会印第安那分部还开展了自然宝库活动，该活动最初募款 \$20,000,000 以支持主要保护项目和协会为环境可持续性所做的工作。特别的是，活动意指短期工作（一般持续 3 至 5 年），目的是为特别项目、资金改善或捐助募集大批款项。如最初设想，自然宝库活动的组成部分包括：

- 自然保护区的土地保护和管理—\$9 750 000

- 技术和遗址保护项目—\$6 250 000
- 无国界保护—\$2 750 000
- 捐助—\$1 250 000

由于一笔达\$41 000 000 的慷慨遗赠，活动的目标提高到大约\$57 000 000，新的组成部分包括：

- 自然保护区的土地保护和管理—\$38 730 000
- 技术和遗址保护项目—\$6 120 000
- 无国界保护—\$3 000 000
- 捐助—\$8 250 000
- 活动开展—\$1 100 000

到活动尾声，协会印第安那项目从个人、基金会和企业成功募集到大约\$60 800 000。

为达到这个数目，协会印第安那项目遵循活动标准程序，首先确定为达到目标所需要的赠品数量和规格。以下赠品表显示了协会印第安那项目针对所需赠品数目和规格的最初目标和在活动中实际达到的结果。

自然宝库

赠品表 粗体= 实际金额 斜体=目标金额 星期三，2009年3月18日 单位：美元

| 范围 | 序号 | 金额 | 序号 | 金额 | 累计 | | 金额 | 百分比 |
|---------------|-----|------------|-----|------------|------------|------------|--------|--------------------|
| | | | | | 金额 | 百分比 | | |
| 40 000 000 以上 | 1 | 40 000 000 | 1 | 41 450 000 | 68.2% | 40 000 000 | 70.0% | 41 450 000 72.7% |
| 250 0000 以上 | 1 | 2 500 000 | 2 | 5 316 448 | 8.7% | 42 500 000 | 75.0% | 46 766 448 82.0% |
| 100 0000 以上 | 3 | 3 000 000 | 3 | 4 216 549 | 6.9% | 45 500 000 | 80.0% | 50 982 997 89.4% |
| 500 000 以上 | 1 | 500 000 | 1 | 634 381 | 1.0% | 46 000 000 | 81.0% | 51 617 377 90.6% |
| 250 000 以上 | 10 | 2 500 000 | 7 | 2 356 424 | 3.9% | 48 500 000 | 85.0% | 853 973 801 94.7% |
| 100 000 以上 | 25 | 2 500 000 | 24 | 3 861 769 | 6.4% | 51 000 000 | 89.0% | 857 835 570 101.5% |
| 50 000 以上 | 40 | 2 000 000 | 14 | 841 148 | 1.4% | 53 000 000 | 93.0% | 58 676 718 102.9% |
| 25 000 以上 | 60 | 1 500 000 | 21 | 660 849 | 1.1% | 54 500 000 | 96.0% | 59 337 567 104.1% |
| 10 000 以上 | 100 | 1 000 000 | 38 | 515 826 | 0.8% | 55 500 000 | 97.0% | 59 853 393 105.0% |
| 5 000 以上 | 200 | 1 000 000 | 39 | 340 272 | 0.6% | 56 500 000 | 99.0% | 60 193 665 105.6% |
| 5 000 以下 | 许多 | 500 000 | 404 | 594 286 | 1.0% | 57 000 000 | 100.0% | 60 787 951 106.6% |
| | | 总计: | 554 | 60 787 951 | 57 000 000 | 106.6% | | |

从各种捐赠者处募集到的资金的累积情况如下表所示：

自然宝库

| 来自各种捐赠者 | | 星期三, 2009 年 3 月 18 日 | | 单位: 美元 | |
|--------------|-----|----------------------|------------|--------|-------|
| | | 赠品数量 | 赠品的平均单价 | 总计 | 实际% |
| 个人 | | 56 136 508 | | | |
| 遗产 | 24 | | 45 363 342 | 74.6% | 79.6% |
| 其他 | 308 | | 2 454 476 | 4.0% | 4.3% |
| 员工 | 54 | 617 | 33 312 | 0.1% | 0.1% |
| 管理机构成员 | 76 | 72 145 | 5 483 056 | 9.0% | 9.6% |
| Wilson match | 1 | | 2 802 322 | 4.6% | 4.9% |
| 基金会 | | 3 295 396 | | | |
| | 31 | | 3 295 396 | 5.4% | 5.8% |
| 其他 | 2 | | 2 000 | 0.0% | 0.0% |
| 企业 | | 1 281 006 | | | |
| | 39 | | 1 281 006 | 2.1% | 2.2% |
| 其他组织 | | 73 061 | | | |
| 其他 | 20 | | 73 061 | 0.1% | 0.1% |

总计: 60 787 971 106.6%

值得注意的是, 大部分活动并不是依靠单独一大笔遗赠作为他们的资金, 而在这方面, 自然宝库活动是独特的。并且此活动还依靠一位主要的捐赠者, 其愿意捐赠活动目标的 10-20%, 其它捐赠者也从最高金额到最低金额相继捐赠, 在主要捐赠者之间营造出活动的势头和热情, 这些主要捐赠者的慷慨解囊促成了活动的最终成功。

构建支持依据的重要性

募款以关系结构为基础, 并且由捐赠者和组织之间存在的共享价值观决定, 因此印第安那 TNC 慈善事业董事 Betsy Smith 记录说“凭借在州地区的 TNC 项目办事处, 以个体捐赠者的顺利参与为主题的印第安那 TNC 运动成功的展开。”例如, 圣约瑟河上游项目, 它是自然宝库活动的一部分。“我们告诉捐赠者以及其他市民, TNC 在土地征用过程中的地位。”(见附录 II 自然宝库活动的一部分——圣约瑟河上游项目的一个赞助案例。)

Smith 女士接着阐述, “我们要为捐赠者制作一份强有力案例, 这是至关重要的。我们一直在思考, ‘如何最好的描述我们为保护所做的努力为当地人们带来的效应? 即使我们的工作影响了整个印第安那州, 一些捐赠者只愿贡献自己的后院。我们需要通过一种方式表达信息, 筹集资金, 应用于任何需要集资的活动。’”

以自然宝库活动为目标, 印第安那 TNC 致力于州级, 尤其是受到建议的努力保护影响的三个地区: 印第安那东北、西北和西南地区。圣约瑟河上游项目的赞助案例提供了一个实例, 说明印第安那 TNC 如何勤奋工作, 为特定地区的受众定制信息。

个人并不是唯一需要印第安那 TNC 为其集资而制作强有力案例的捐赠者。由于 TNC 保护的官员现有的，与公司（如 Monsanto 与 Foellinger 基金会）员工的专业联系，印第安那 TNC 可以为自然宝库活动同时获得社团赞助与基金会赞助。

由于 Monsanto 执行农业化学产品的路线，印第安那 TNC 强调，在它与当地农民进行水土保持的耕作，从而降低作物生长成本时，需要为这个工作集资。此生长成本包括抗草甘膦作物（抗草甘膦是 Monsanto 的一种杀虫剂）的使用以及用它除草的费用。印第安那 TNC 对 Monsanto 的要求也包括其它与耕作相关的工作。

印第安那 TNC 也可以制作一份有效案例，内容包括为圣约瑟河上游水质所做的工作，以此吸引印第安那韦恩堡 Foellinger 基金会的赞助。韦恩堡（位于圣约瑟河上）的水质绝对会受到影响。

Smith 女士以评论做出总结，“寻求集资的组织应该评判每个捐赠者及其感兴趣的内容。将捐赠者的兴趣与组织的利益相匹配，这是成功制作强有力案例并且获得集资的关键。”

圣约瑟河上游项目

在位于圣约瑟河上游分水岭的鱼溪中，人们发现了地球上最稀有的动物之一——白猫爪真珠蚌，世界其他地方均没有这种动物的踪迹。圣约瑟河上游分水岭以其带有泡沫的喷泉供给五大湖流域现存的，一些最为密集的贝类河床。尽管过去几年印第安那的许多水路已经流干、被改成河道或污染，但是在很大程度上，鱼溪这样的珍品躲过了发展以及其他水路进行不协调的农业耕作的灾难。这条河流含有丰富的贝类和水生生物，是西部伊利湖流域中曾经常见的遗留河区的最佳典型。随着农业发展带来的威胁不断增加，这个分水岭的前景仍然是不确定的。此时，该协会面临特有的机会，通过节约这些动植物赖以生存的土地和水源，供给这些稀有生物。

范围：圣约瑟河上游分水岭发源于印第安那州东北角，俄亥俄州西北角和密歇根州较低的南部中心，距离印第安那韦恩堡大约 30 英里的，鱼溪和圣约瑟河的汇流处。从汇流处逆流而上大约 50 英里，流经印第安那州、俄亥俄州和密歇根州，围绕中西部农业耕地面积 335 000 英亩。自然保护协会曾经通过雇用社区或小分水岭的土地所有者来保护这个特殊地区。鼓励大众参与的目的是与土地所有者一起开展新的保护计划，补充现有州立和联邦计划，为他们灌输有关威胁和改变耕作方法，降低耕作带来的威胁方面的知识。

问题和威胁：圣约瑟河上游含有五大湖流域中最多样化的淡水贝类之一。在 31 个栖居在河中的贝类物种里，其中三种与 43 种鱼类将要绝种。对水体的威胁均由使用分水岭中自然水源，主要用于玉米和大豆中耕作物生产而产生。该河流也为印第安那韦恩堡 200 000 个居民提供饮用水，推动减少城市居民杀虫剂和沉淀物的使用数量。对系统造成的威胁具体包括：

淤积：最大的压力来自河道河床中淤积的增加。溪流中填充的淤泥数量的增加不仅直接降低水质，而且在淤泥沉积的地方，填埋物质和有机物也会直接影响这个地区的动植物。淤泥是由波状冰河地形以及中耕作物生长的集中耕作而引起的。

水文变化：圣约瑟河上游的水流由排水明渠和地下水排水汇合而成：与处理之前相比，汇成溪流的地表水和地下水已经由于农业及城市活动而发生了改变。例如，由于许多临近溪流的场地已经被瓦片覆盖或挖成沟渠，现在水平衡可能已经异常的转向表面流失。受适度降水的影响，溪流水位明显上升，加剧了水浑浊现象。而且，由于分水岭中大部分的水位偏高，许多农场耕作实际上使用上游高水位部分。每年大部分时间，这些瓦片都会吸干大量地下水，只在夏末降水量少，地下水位暂时下降时才会停止吸收。在夏季重要的这几个月里，地下水是溪流最重要的来源，这就从实际上降低了用于保持基本水流状况的地下水库。

项目目标：

- 稳定水生生境和海岸线生境
- 为了保护生物多样性，将土壤侵蚀降低到可接受的程度
- 与当地农民开展可持续耕作实践并建立可持续型企业
- 开发以市民为主的赞助人（这些赞助人必须可以促进管理职能和协调的土地使用）
- 最后：在允许可持续耕作的同时，保护生物多样性

计划描述和详细信息：

1992 年，自然保护协会开始在这个分水岭工作，并且在鱼溪附近建立了一个办事处。经过一段时间，协会的工作扩展到更多地区。淤泥的增加，以及人工改变水源流入这个地区的方式，正在影响这里的水质。植树、鼓励使用免耕作业，溪流围栏，以免受到牲畜的破坏，这些是目前正在用来保持这条河流清洁的几个策略。在这种情况下，贝类和鱼类可以茁壮成长。该协会已经在 11 000 英亩以上的地方，与土地拥有者一起合作，实施这些策略。

为应对主要威胁而实施的这些策略是通过土地征用和漫滩重新造林来永久保护与缓冲该河/溪流。但这是最重要的，解除分水岭的农用耕地引起的侵蚀和水文变化威胁的策略。一种策略是帮助农民从传统耕作改为水土保持的耕作方法。水土保持的耕作方法在许多地区减少了多达 80% 的土壤侵蚀和流失。至今，通过在分水岭采用水土保持的耕作方法，已经节约了 90 000 吨以上的土壤。东部玉米产区可能是水土保持耕作方法使用率最高的地区。美国的农业政策也对这个地区产生了很大的影响，在 USDA 的土地保护性储备计划中，东部玉米产区的参与率最高，并且进一步反应了土地的低产。只有鱼溪分水岭的土地在 CRP 总计 70 000 英亩中超出 18 000 英亩。政府的计划如 EQIP WRP 和 CRP 在分水岭实施保护中至关重要。政府项目和私人基金是成功实施此项目保护的关键。

2007 年的活动：在水文变化的情况下扩展工作。2006 年，两次为圣约瑟河上游办事处发放津贴，援助我们的工作。第一次由 Joyce 基金会授予的津贴，将为鱼溪分水岭两阶段的沟渠延伸，以及河道漫滩和湿地修复工作提供赞助。第二次由俄亥俄州 DNR/NRCS 合作保护伙伴倡议授予的津贴，有助于发展为圣约瑟河分水岭的修复和定居而制定的分水岭管理计划。这使我们继续与地方、郡、州、联邦合作伙伴以及地方土地拥有者一起工作。

地方规模：在自然保护协会项目员工的领导下，地方部门的合作伙伴和农民已经一起工作了几年，而且已经开发了新型保护农用耕地的方法。另一个非常重要的实例是地方非营利的保护小组——圣约瑟河倡议的发展，该小组已经扩大了圣约瑟河分水岭保护的规模。小组以水质最差的溪流为重点，致力于贯穿水体的水质的保护。而自然保护协会以水质最高的溪流为重点。

合作伙伴/合作者：农民参与自然保护协会建立的地方咨询团队，由此得出的输入数据使该项目得以发展。土地拥有者在自然保护协会直接影响关注区域内 12 000 或 10% 土地中共同发挥着重要作用。社团、基金会、学术和部门合作伙伴，曾经有助于指引项目背后的科学，为实施保护措施提供基金。

其他主要的利益相关者：由于韦恩堡市民的饮用水来自河流，他们已经成为感兴趣的利益相关者。合作伙伴清单：美国鱼类和野生动植物管理局、水土保护区、自然资源部、莫米河流域委员会、环境管理部、美国地质调查局、普渡大学、俄亥俄大学、自然资源保护局、农场服务局、圣约瑟河分水岭计划和地方排水委员会。

影响：自然保护协会已经就 13 500 英亩的土地与土地拥有者达成了管理协议。协议内容从河流围栏，以防牲畜破坏，到限制土地上使用的耕作方法。自 1992 年起，水土保持的耕作已经在项目地区加倍使用，因此每年节约成千上万吨土壤。每半年对鱼类、昆虫和贝类进行监测，数据显示水体仍然保持高水质状态。美国地质调查局每天悬浮的沉积物数据显示，在过去两年里，俄亥俄州所有监测的溪流中，鱼溪每平方英里的沉积物最少（选自俄亥俄州自然资源部）。

自然保护协会管理协议保护的土地英亩数：

- 重新造林：1.335 英亩（91 份协议）
- 水土保持耕作：10 762 英亩（48 份协议）
- 围栏：400 英亩（7 份协议）
- 主要区域治理：60 英亩（10 份协议）
- 风险保护：（10 份协议）
- 土地征用：950 英亩

经验总结：

- 两种不同类型的市民小组在社区保护工作、市民咨询小组和基于市民的保护小组中不可或缺。它的第一个作用是影响当地农民实施最佳的管理作业（BMPs），第二个作用是直接扩大分水岭保护工作的规模。这两种类型小组的构成与性质是截然不同的。
- 社会必须认可自然保护协会是社区的一部分，影响社区的活动。在社区内部建立对自然保护协会的信任，社会认可它是实际的、符合其在社区地位的重要部分，这非常重要。

- 始于小规模，拓展到大规模，似乎运行的很好。规模影响科学、市民小组的性质和社区的认可度。
- 这个过程需要一段时间。需要至少两到三年的时间来建立信任。而且也需要时间使农民从邻国实例中发现 BMPs 的价值，并且自愿实行 BMPs。
- 测量（评估）成本高，但值得农民与政府的重视。尤其是包括环保数据和经济数据的个性化数据，备受瞩目。
- 为了扩大保护的规模，保护措施要对土地拥有者或农民产生积极经济效应，无论是突出的（如水土保持的耕作），还是计划资助的效应。

附录一 战略计划成效

(2007 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日的战略计划)

2008 年 1 月的进度报表

| | 完成百分比（从 2007 年 7 月） |
|-------------------------------------|---------------------|
| 1) 征用和出租土地，降低费用，以保护生物多样性 | 5.1% |
| 2) 影响资源管理部门制定的土地和水管理办法，以更好的保护生物多样性 | 32.5% |
| 3) 确保增加为保护生物多样性筹措的公共基金数额 | 13.3% |
| 4) 从生物学角度出发，在重要地方恢复低级生境 | 18.0% |
| 5) 恢复和保持天然火的管理制度 | 65.0% |
| 6) 降低气候变化对生物多样性的威胁，并提高生物多样性适应的能力 | 20.0% |
| 7) 培养阻止、发现和控制物种入侵给生物多样性带来潜在的巨大威胁的能力 | 53.1% |
| 8) 降低营养物、沉淀物和有毒污染物对淡水生物多样性的威胁 | 10.0% |
| 9) 降低和减轻农业活动和土地转移对生物多样性的威胁 | 22.1% |
| 10) 降低和减轻大面积基础设施建设对生物多样性的威胁 | 15.0% |
| 11) 降低和减轻伐木对生物多样性的威胁 | 10.0% |
| 12) 对在私人土地上实施生物多样性保护的加大奖励 | 31.5% |
| 13) 在决定实施保护生物多样性的重要措施时加强保护科学的使用 | 12.0% |
| 14) 建立一块生物多样性保护区域 | 34.3% |
| 15) 建立合作机制，共享资源，建立有重要意义的私人和非营利性保护组织 | 5.0% |
| 16) 在全世界范围内促进和倡导有效的保护措施 | 11.9% |

附录二 支持案例



自然宝库
保护印第安那最后的净土

在鱼溪的环保科学家

圣约瑟夫河上游—90万美元

圣约瑟夫河流上游流域作为自然保护协会中第一个以群落为单位的工程，通过将焦点放在寻找保护主要耕地的新方法这样的方式，庆祝成立该组织12周年。圣约瑟夫河流上游流域发源于鱼溪（Fish Creek）和位于印第安纳州东北角的圣约瑟夫河的交汇处，距韦恩堡30英里处。它从那里向上游伸展了大约50英里，深入印第安纳州腹地，又进入俄亥俄州和密西根州。它在一片以湖泊多样性自居、并以游湖为娱乐活动的地区占据得天独厚的优势，吸引了永久性或周期性的居民和来访者。

这片工程区域延伸至俄亥俄州西北部和密西根州南部。由于跨越了政治界限，所以它出现了不同的管理制度和程序困难的局面。由农作物耕作而导致的沉淀物、营养物和化学物质不断增加，并进入河流，这成为这个地区生物多样性所面临的主要威胁之一。传统的中耕作物多是在土壤稀薄的丘陵地区种植的，因此，要想找到解决的办法就必须意识到传统的中耕作物农业所带来的挑战。就在这一小段流域上就有鱼类43种、贻贝31种，其中包括3种濒危贻贝物种，其中有一种叫做白猫爪真珠蚌，只在这个地方生长，是世界上其它地方所没有的。因此，居民们又将面临着把经济活力和生物生存能力相结合的新挑战和新机遇。

此次三大州举办的保护协会活动是以印第安纳州的安哥拉为中心的。我们的合作伙伴包括很多，特别值得一提的是：美国鱼类及野生动物局，美国环境保护局，当地土壤和水保护区，印第安纳、俄亥俄州和密西根环境局和自然资源部（包括自然保护部门、林业部门和鱼类以及野生动物部门）、普渡大学、美国自然资源保护局、关注动物的研究和教育协会（这个地区一块拥有和关注财产的地方），圣约瑟夫河流行动的倡议组织是当地的一个保护小组，它将工作重心放在整个流域上。印第安纳保护局目前正在和俄亥俄州和密西根保护项目合作，目的是保护圣约瑟夫河上游，使之成为北中央耕种平原（贯穿三大州的经济区）最好的流域。保护协会的成员因为拥有家庭农场也被涉及到这个地区所面临的农业问题中，并且符合当地农业局的需求。

印第安纳州的自然保护协会
1505 印第安纳州 印第安纳波利斯 N. 特拉华，200号

协会的最初目的是在接下来的四年里，和当地的农民一起找到能够代替传统轮作的耕种方式，这包括重新种植阔叶树，种植暖季牧草和其它自然植物，这样做将会减少耕种行为给地区土壤带来的损

害。而且，这个地区将成为农场二级排水沟系统的示范区。设计这个排水系统的目的是在暴风雨天气时控制排水量，提高合法排水沟的生境价值，提升水的质量，以便土壤可以吸收更多的雨水。这个项目的办公室负责人还与巴西保护局的项目组进行积极的合作，并与巴西政府和商业部农业利益代表进行了几次会谈。会谈交流的重点是保护耕种和其它的相配套的农业实践。

在保护协会帮助下建立起的当地非营利组织—圣约瑟夫河流倡议组织—给这个项目提出建议并且帮助它制定策略。这个组织的指导者有农业领头人物、大学教授、商人、当地土地所有者和一些保护组织，旨在提高圣约瑟夫河盆地水的质量等级。这个组织仅关注圣约瑟夫河上游水的质量和韦恩堡市其它饮用水的来源。

概述

在 1992 年，保护组织就成立了鱼溪工程办事处。圣约瑟夫河上游工程则是保护组织在这个地区工作的自然延伸。这个地区包括鱼溪和位于鱼溪上游的圣约瑟夫河。最近，一项调查发现在圣约瑟夫河西处的东岸生长有贻贝群，其质量和鱼溪的不相上下。圣约瑟夫河工程总面积超过 35 万亩。保护组织把重点力量放在鱼溪、圣约瑟夫河西处和西处东岸，将工程面积缩小到 13.5 万亩。鱼溪面积中等大小，是流向圣约瑟夫河温水的源头。鱼溪为 110 平方米的农业区域进行灌溉，并容纳了北美五大湖种类最多的淡水贻贝。总之，鱼湾中共生长有 31 种贻贝和 43 种鱼。

圣约瑟夫河西处东岸生长着大量不同种类的贻贝（15 种）包括濒临灭绝的斑马贻贝，这一点和鱼溪非常相似。东岸的水灌溉了位于密西根市希尔斯代尔县的面积达 3.5 万亩的农业用地。

包括东岸的西处工程是该工程的最新开展项目，它也很有可能成为最后一块大面积关注的区域。圣约瑟夫河的这一部分也生长有罕见的鱼类和贻贝，但更为重要的是，它开始将河流的上游和中游连接起来。这种连接对于种群运动是有决定性作用的，并且可以保护水生动植物种类的可生存种群。

重要性

圣约瑟夫河穿越了三个州才在韦恩堡市区于圣玛丽河交汇，也因此成为了 20 多万人的饮用水资源。圣约瑟夫河西处东岸生长着一些保留下来的茂密的贻贝床，它似乎吸取了在它周围流淌过的大量的地下水，而这些闪烁着光芒的地下水是从泉眼中流出的。

圣约瑟夫河上游工程是中西部和南美进行农业工程的模范。由于保护组织对这片地区长期的监管，这片地区的水生系统情况正在得到改善，并且对系统的威胁程度也在降低。这些数据和经验对于我们在农业占主导地位的中西部地区，通过保存私人土地来保护水生系统的行动中有指导性的意义。

工程目标

尽管圣约瑟夫河几个支流的水质都非常好，这一点可以从那里贻贝的生长状况看出，但是保持这些支流的水质和提高干渠的水质依然是一个挑战。总的来说，这个工程的目标主要是通过与农场主和社区作为一个整体共同鉴别和实施协调土地方法，进而保护生物多样性。

保护措施

鱼溪的主要保护措施：

- 在河岸走廊进行重新造林
- 为了让农民将保护耕地行动付诸实践，从而替代严重破坏土壤的传统耕地实践活动，应向农民发放奖励津贴。
- 将牲畜用围栏围起来，使其远离溪水及其支流的敏感地区
- 湿地恢复
- 采取最好的管理措施（沉淀物，二级排水设计，营养物和杀虫剂使用控制措施）
- 有限的土地征收

东岸边的主要保护措施：

- 在河岸走廊进行重新造林
- 向进行保护耕地实践的人发放奖励津贴
- 将牲畜用围栏围起来，使其远离溪水及其支流的敏感地区
- 湿地恢复，采取最好的管理措施（沉淀物、二级排水设计、营养物和杀虫剂使用控制措施）

物种焦点

圣约瑟夫河上游工程关注的是水生系统，因为它能指示出水质的好坏。贻贝是天然的水质指标，因此这两个河流中生长的种类繁多的鱼和贻贝的情况就可以证明水质极其好。地球上最珍稀的动物——白猫爪真珠蚌只在鱼溪中生存。其它两种濒临灭绝的贻贝种类是斑马贻贝和北方淡水贻贝。在圣约瑟夫河上游现存的敏感种类包括铜斑水蛇、布兰丁龟和印第安纳蝙蝠。大量的常见种和这些极其罕见的种类，使得圣约瑟夫河上游成为北中央耕作经济区最大的生物多样性区域之一。

圣约瑟夫河上游办事处 地址：Peachtree Plaza, Suite G, 1220 North 200 WestAngola, Indiana

邮编：46703

电话：(260) 665-9141

美国自然保护协会（TNC）：募资系统

美国自然保护协会

美国自然保护协会是致力于全球环境保护的一个非营利机构（如美国税法501(c)(3)项所述），总部位于美国弗吉尼亚州的阿林顿。它的使命是通过保护代表地球生物多样性的动物、植物及自然群落来保护生物赖以生存的陆地和水域，以此实现对这些动物、植物和自然群落的保护。

美国自然保护协会建立了一套以科学为基础的战略性规划程序，我们称之为“**规划性保护**”。它帮助自然保护协会界定最高优先级的陆地景观和海洋景观，建立自然保护区，保持当地物种的多样化。换句话说，它让自然保护协会实现有意义的长期环境保护目标。

在世界范围内，像这样的珍稀地带不计其数，如果在这些地方建立自然保护区，会产生非比寻常的效果：实现成功保护大自然的梦想并找到一条实现环境保护宏伟蓝图的道路。简言之，通过长期保护这些“重要地带”，美国自然保护协会可以保证人们永久地享受美好的自然环境。

美国自然保护协会针对自然保护的主要威胁，分别提出**7大自然环境保护倡议**。它们是：

- 防火
- 防止气候变化
- 保护淡水资源
- 保护海洋生物
- 防止物种入侵
- 建立保护区
- 保护森林

美国自然保护协会成立于1951年，它已取得卓越成就：

- 保护了全球超过1.19亿英亩土地
- 保护了全球超过5 000英里河流
- 在全球范围内建立了100多个海洋保护工程
- 拥有超过一百万的会员
- 在美国50个州和全球三十多个国家开展工作
- 在2008财政年度，美国自然保护协会通过788种自然保护交易，在全球范围内，保护了2 728 993英亩土地。

美国自然保护协会的成功法则

美国自然保护协会之所以取得如此卓越的成就，是因为：

- 以科学为基础——有700多为科学家支持
- 以非对抗性更加注重实效的原则解决保护过程中面临的挑战
- 与当地社团、企业、政府、多边机构和其他非营利机构合作
- 操作的公开性和透明性

通过以下的方式，美国自然保护协会完成了既定任务：

- 保护行动规划
- 私田保护
- 与美国大自然协会一道实地考察
- 制定环境友好型公众政策
 - 公共土地管理
 - 开辟危险项目的专用区
 - 制定保护生态多样化公约
 - 开展自然保护和可持续发展的研讨会
- 为环境保护投资
 - 债权交换环境保护
 - 保护信托资金
 - 生态系统服务支付
 - 公共财政运动

- 非凡的理念：自然环境保护的前景
 - 改变环境保护的本来面貌
 - 加强信息技术的利用
 - 所有物种都平等吗？
 - 为我们自己而保护环境
 - 保护河流上游
 - 切实保护水体
 - 全球思考，全球行动
 - 拯救公海

美国自然保护协会的价值

与该协会的成功密不可分的是其独特的价值，它引导着自然保护协会向着更加长期持续实际的目标迈进。这些特征绝不是老生常谈，而是自然保护协会所有代表者坚定信仰的普遍表现。

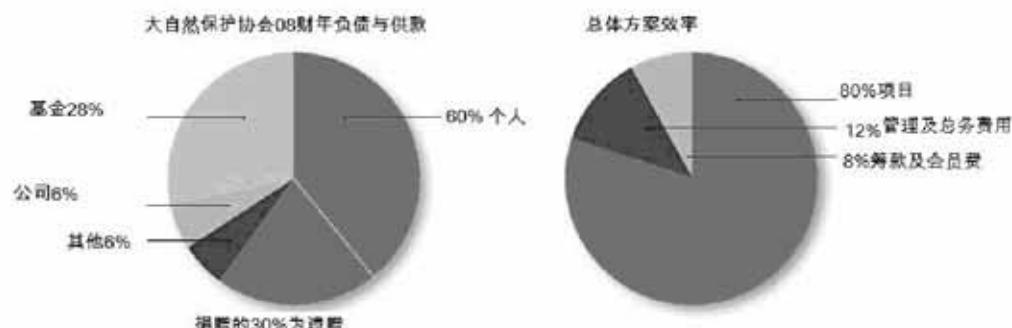
- **道德高尚，诚实守信：**美国自然保护协会将在所有的组织化努力过程中，建立最高的道德审查标准和专业水准，对公众和组织任务目标负责。
- **尊重人，社区和文化的差异性：**人们积极地参与；合作者把自己的生活和自然保护协会致力于保护的自然系统紧紧联系。这促进了环境保护事业取得了长期成效。自然保护协会尊重当地的需求、传统及文化，在互利互信的基础上建立友好关系。
- **保护物种多样性：**自然保护协会认识到，不同背景、信仰和文化的人的贡献与领导是最大程度地推进生物多样性保护的主要力量。自然保护协会将吸纳新成员，并指导工作人员创建一个能反映其全球性质的包容性组织。
- **协会一体，互相支持：**作为一个协会，它要和当地和邻近地区合作，获得最大的力量源泉，实现自己既定任务目标。自然保护协会注重集体的协作努力，这是协会成功的一个重要因素。
- **从长计议，讲究实效：**保护生物多样性，是自然保护协会一切活动的指导性原则。自然保护协会利用最先进的科学技术，以非对抗性创新的精神长期致力于解决复杂的环境问题。

财政情况

2008年年报：自2006财年收入超过10亿美元以来，2008财年资金筹集继续上升，成为资金筹集的一个里程碑。

随着自然保护协会启动“地球可持续发展”项目，由于赶上环保土地/地契免息年，协会在筹款、土地交易以及减免利息等方面得到了新的收益。然而，由于协会17亿美元的投资总额中存在6.8%的负收益，总收益有所亏损，这与其投资表现指标是一致的。但2008年是筹款最多的一年，因而协会仍然保持了12%的高增长并实现财年预算平衡。

净资产增长4%，达到49亿美元，其中大部分来自2.9亿美元的土地捐赠，这使原来已经严重的亏损状况更加严重。土地购买和销售收入仍然很可观，这与协会的策略是一致的：把资本作为实现深层次长久环保的催化剂。总体方案效率充满活力，保持80%的发展势头。



财政综述

| | | 截至2007、2008六月结束的财年 | |
|----------------------------|--|--------------------|-----------|
| | | 2008 | 2007 |
| 支持与收益 | | | |
| 负债与供款 | | 461,764 | 378,297 |
| 个人款项 | | 272,266 | 25,839 |
| 政府资助 | | 128,556 | 109,637 |
| 投资收益 | | (197,390) | 358,826 |
| 其他收益 | | (8,090) | 35,060 |
| 土地买卖与捐赠 | | 612,663 | 372,439 |
| 总计支持与收益 | | 1,102,353 | 1,272,441 |
| 花费及购买环保土地/地契 | | | |
| 环境保护与行动 | | 412,908 | 338,293 |
| 购买环保土地/地契 | | 313,222 | 506,472 |
| 总计花费且购买及购买环保土地/地契 | | 731,120 | 844,765 |
| 管理及总务费用 | | 102,112 | 101,787 |
| 房租 | | 524,165 | 48,165 |
| 会员费 | | 19,794 | 10,963 |
| 总管理与行政 | | 182,071 | 166,775 |
| 总计花费且购买环保土地/地契 | | 915,454 | 1,071,540 |
| 支出费用后的净支持与收益及 购买环保土地/地契 | | 191,899 | 265,991 |
| 筹款综述 | | | |
| 资产负债与净资产综述 | | | |
| 净额对总支持与购买环保土地/地契中的百分比 | | 6.3% | 4.5% |
| 环保土地 | | 1,768,064 | 1,280,250 |
| 环保地契 | | 1,442,032 | 1,161,434 |
| 环境项目储备金 | | 621,705 | 630,744 |
| 流动资产投资 | | 1,072,038 | 1,161,229 |
| 计划捐赠投资 | | 286,460 | 298,528 |
| 商誉及无形资产 | | 99,714 | 92,328 |
| 预售资产 | | 235,657 | 186,119 |
| 其他资产 | | 117,520 | 104,460 |
| 总资产 | | 5,610,144 | 5,415,512 |
| 流动负债 | | 221,016 | 114,567 |
| 长期可识别债务 | | 352,506 | 417,091 |
| 其他负债 | | 174,713 | 158,486 |
| 总负债 | | 4,900,849 | 4,727,908 |
| 总资产与净资产 | | 5,610,144 | 5,415,512 |

募款

就全国水平来看，自然保护协会认为巨额捐赠的数量应该到达一千万美元或者更多。自然保护协会所利用地方分会和全国总部的共同努力，发现、培养、招揽并管理这些捐助者。

自然保护协会的每个地方分会都设立协助筹款的专职筹款员及信托公司委员会。因为政策问题和环保努力方向取决于全国层面，分会信托委员会以筹款为其主要功能，发掘潜在巨额捐赠者并建立联系。

在全国总部，自然保护协会设有捐赠策略组，其唯一职责是与一千万美元以上的巨额捐赠者接

洽。捐赠策略组的筹款者向总部汇报但在地方工作，确保大自然保护协会对巨额捐赠实现区域覆盖。目前捐赠策略组与协会的前200名捐赠者保持联系。除了与个人捐赠者联系以外，捐赠策略组也有集团捐赠、基金捐赠及相关营销部门捐赠等。

如Barbara Draughon报道，大自然保护协会对巨额捐赠者采取的策略是“以捐赠者为中心”，并遵循最佳筹款原则。确切的说，大自然保护协会发掘并维持巨额捐赠者有八个确切步骤。如下：

- **识别**—在协会分会官员（他们通常是巨额捐赠者的直接接触者）、委员会成员及地方发行物等研究材料的帮助下，协会识别有捐赠能力的个人。
- **资格审查**—协会筹款员和委员会成员判断被识别的个人是否与协会有足够联系、对协会是否有足够的兴趣并进而成为巨额捐赠候选人。
- **制定策略**—协会筹款员对每一位巨额捐赠者制定个性化的培养和招揽策略。
- **培养计划**—基于捐赠者的利益，协会通过互动和对捐赠者有意义的活动，与捐赠者建立关系。
- **招揽**—协会要求巨额捐赠者不仅能够满足协会目的，而且要符合捐赠者的利益和慈善意图。
- **致谢**—协会立即（通常收到捐款24小时内）致信感谢捐赠者，以后还可能会有其他致谢方法（与培养招揽捐赠者有关的委员会成员进行私人交流）。
- **管理**—捐赠者定期获悉其捐款所产生的效果及协会为实现其目标所取得的进步。
- **更新**—巨额捐赠循环重复进行，合适时机要求巨额捐赠者进行新的巨额捐赠。

乔耿夫人认为美国大自然保护协会能够与众多捐赠者之间建立真诚的关系，这为美国大自然保护协会的成功打下了基础。例如，他们通过倾听捐赠者发言，了解如何激发他们的善心。美国大自然保护协会的募捐者需要经常关注各种各样的舞会、聚会，以便结交更多捐赠者。捐赠者对于他们生活地区的大自然保护项目都非常感兴趣，当然也有一些潜在的机会可能带来巨额捐赠。例如，如果某个捐赠者来到中国，我们会去询问看他对我们在中国实施的国际性计划是否感兴趣。

乔耿夫人同时也指出，在涉及到捐赠者的捐赠时，美国大自然保护协会努力减少规则的制约作用，我们希望捐赠者尽可能的支持我们在全球的项目。举例说明，一个捐赠者说他/她在阿迪容达科（属于阿巴拉契亚山脉的一个山群）露营，我们就会劝说他/她考虑捐赠，支持阿巴拉契亚山脉环境保护活动。

美国大自然保护协会努力减少规则的制约作用，筹集捐赠者最多的善款。当然，如果捐赠者希望进行小范围、有限制的捐赠，可以告知协会。

捐赠者简介

下面是美国大自然保护协会一位的重要捐赠者的实例简介，这份简介阐明了美国大自然保护协会如何努力使捐赠者从1998年的小额捐赠发展成为如今的主要重复捐赠。（名称和其他可识别的细节已被更改，以保护捐赠者的身份。）

捐赠者名字：李和贝蒂·艾德森

捐赠者简介：李，55岁，是美国一主要软件公司创始人之一，目前是公司总裁。同时，还在美国经营一些小规模企业，获得小型文学院和州立大学文学学士学位和硕士学位，福布斯估计，李的净资产达到30亿美元，他的公司也位居福布斯世界500强。贝蒂，56岁，他妻子，目前掌管家庭基金，她在高中董事会和其他一些大的国际保护组织和非营利的人类服务机构工作。他们有3个成年子女（年龄在20-30），其中2人任职于家庭基金董事会。

李在2000年加入美国大自然保护协会董事会，并在国际筹款活动中担任领导工作。

捐赠历史：

- 总累积捐赠：1 500万美元
- 最大的一笔单项捐赠：200万美元
- 捐赠模式：国际项目包括森林保护、社会保护和生态系统服务。喜欢以网站为基础，与当地社区合作的模式；贝蒂喜欢大规模且有影响力的工作。

参与历史：艾德森家族1988年以会员身份加入所在州的大自然保护协会分会，每年大约捐赠50美元。协会工作人员注意到，在短短几年时间，艾德森家族每年捐赠数目增加至大约1 000美元和2 500美元。工作人员在做了一些基础调查后发现他们家族经营着一家势头强劲、潜力巨大的公司，并且测定他们肯定拥有足够的捐款能力，而且对我们的工作感兴趣，所以才会如此迅速地增加捐赠。

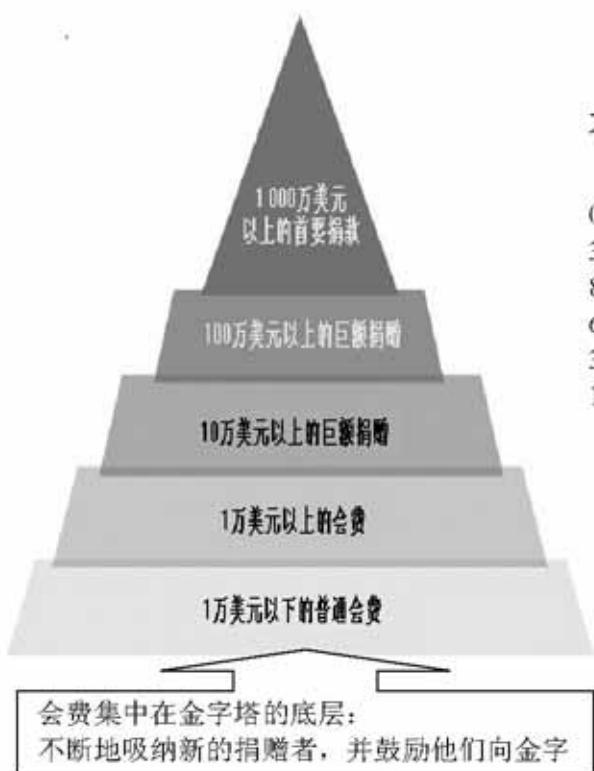
工作人员开始邀请艾德森家族参与当地活动，以便更加熟悉他们。艾德森家族出席了一些活动，工作人员也更好地了解了他们的兴趣，其中包括国际保护。筹款人员和分会领导人多次尝试与艾德森家族见面，但没有成功。最后，一个分会工作人员决定通知艾德森家族：一位在南美工作的自然保护科学家即将来到这个城镇，询问他们是否想与之见面，可负责替他们安排。

自那以后，他们的捐赠数自己达到 6 位数，安德森先生也在自然保护协会的志愿者部担任领导职位。

乔耿夫人指出，“这个故事的寓意是，自然保护协会应致力于为捐赠者找到正确的捐赠模式。捐赠者可以对筹款人或州负责人不做任何回应；联系要建立在科学的基础上，并成为以后联系的基点。

募捐评估

对处于金字塔型不同阶层的捐赠者，我们都采用单独的策略。



自然保护协会捐赠级别分类一览表

| |
|-------------------------|
| 08 财政年度缴款与捐款=5.43 亿美元 |
| 3 项捐款=6 250 万美元 |
| 80 项捐款=1.662 亿美元 |
| 616 项捐款=1.513 亿美元 |
| 3 126 项捐款=7 860 万美元 |
| 1 006 197 项捐款=8 430 万美元 |

平均每年筹集到的资金（捐款大类平均值）达 550 美元。

美国自然保护协会接受的动产遗赠超过全国平均水平的三倍，基金捐赠相当于全国水平。

根据慈善导航机构（一家针对非营利机构的独立评估机构）调查，美国自然保护协会的筹款效率（一所慈善机构筹得 1 美元所花费的金额）是 0.11 美元。2007 年它们的筹款费用为 64 000 000 美元。需注意的是，在较小规模和较新成立的机构中，这个数字会有变动但不会对其非营利性产生负效应；但对于比较大型的、国有的和稳定的非营利机构，这个数字可以发挥其效力。

同样，根据慈善导航机构调查，从 2004 年到 2007 年间美国自然保护协会每年的总收益远远超出其开支（约 20%）。

计划决定筹款效率

计划预算是一种金融规划，其中每个筹款计划（直接邮件、参加专题活动、网上捐款等形式）都有一个独立的预算成本中心和自己的预算。与所有筹款支出混在一起的预算模式相比，计划预算为非营利机构分配资源及估算每种征集方式结果提供了更为确切的工具。

当成本中心自身有收入时，该预算应包含毛收入估算，同时在筹款计划中也应包含预计净收入和即使每一分很小的支出。

每一项筹款计划预算都带有分项费用类别中的直接成本、间接成本和总成本的估算，比如薪水、利润、差旅费、处所费（比如：房租、设施费用）、印刷费用及其它费用。

下页经典例子可以让读者深入了解机构是如何将其筹款划分成若干项目以决定每种筹款工具的效率。(请注意:该例普遍存在,用以举例说明上述概念。结果会根据机构的不同而有所改变,并非数据标准。该数据并非源自美国自然保护协会。)

附录:募款活动的捐款报表——以核定预算及实际开支衡量的捐款收入(按照项目)

| 活动 | 捐款收入 | 核定预算 | 实际开支 | 筹集1美元成本 |
|----|------|------|------|---------|
|----|------|------|------|---------|

A. 年度捐赠项目

| | | | | |
|----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| 直接邮件(征集) | 8 030 美元 | 10 500 美元 | 9 855 美元 | 1.23 美元 |
| 直接邮件(续征) | 18 010 | 3 750 | 3 890 | 0.22 |
| 会员费 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 捐款俱乐部 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 支持集团 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 电话捐款 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 公益活动 | 2 850 | 1 800 | 1 350 | 0.47 |
| 志愿者征集 | 3 675 | 500 | 485 | 0.13 |
| 主动捐款 | 2 950 | 0 | 0 | 0 |
| 其它赠款 | 21 500 | 0 | 0 | 0 |
| | ————— | ————— | ————— | ————— |
| 小计 | 57 015 美元 | 16 550 美元 | 15 580 美元 | 0.27 美元 |

B. 主要捐赠项目:

| | | | | |
|-----------|-------------------|------------------|------------------|----------------|
| 公司 | 8 500 美元 | 20 215 美元 | 18 250 美元 | 2.15 美元 |
| 基金会 | 38 800 | 34 525 | 33 555 | 0.86 |
| 个人 | 28 525 | 3 210 | 3 250 | 0.11 |
| 特别工程 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 财务公司 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 所收遗赠 | 31 500 | 500 | 550 | 0.02 |
| | ————— | ————— | ————— | ————— |
| 小计 | 107 325 美元 | 58 450 美元 | 55 605 美元 | 0.52 美元 |
| | ————— | ————— | ————— | ————— |
| 总计 | 164 340 美元 | 75 000 美元 | 71 185 美元 | 0.43 美元 |

James M. Greenfield,《募款成本效力:自我评估工作簿》。

资料翻印已经获得了 John Wiley & Sons, Inc., 1996 的许可。

TFRS © 2007

美国环保协会（EDF）：环境问题评估和解决方案

四十年前，美国环保协会赢得了对 DDT 的禁令，这标志着现代环境新纪元的到来。DDT 是一种杀虫剂，Rachel Carson 早在《寂静的春天》一文中就对此药物的使用提出了警告。DDT 能使蛋壳变薄破裂，威胁大型鸟类的生存，如鹗、秃鹰和游隼。此外，DDT 毒性持久，甚至威胁到处于食物链上层的生物，因此也危及人类。

在长岛，一些科学家在停用 DDT 方面做出了初期努力，这证明了一个个公民是如何带来持久变化的。在 1967 年，这组科学家成立了美国环保协会。

使命描述：美国环保协会是重要的全民性非营利组织，拥有 50 多万成员。自 1967 年以来，我们已经联合了科学、经济和法律界，为社会上存在的亟需解决的环境问题提供革新、公正和节约成本的解决方案。

美国环保协会致力于保护全人类的环境权，包括未来的一代。环境权包括使用清洁的空气和水、健康营养的食物以及繁荣的生态环境。以科学为指导，美国环保协会对环境问题进行评价，并创造和提倡能够赢得持久的政治、经济和社会支持的解决方案，因为他们是公正的、以节约成本为基础的无党派组织。美国环保协会认为，可持续发展的环境需要公正合理的经济社会系统。我们确认对穷人和有色人种环境权的承诺。

作为美国的一个组织，美国环保协会将一直重点关注美国环境问题，同时还将一直关注美国在引发和解决全球环境问题方面的作用。

战略思路

美国环保协会的创始人曾尝试一种新方法，这种方法在今天很普遍，但是在 20 世纪 60 年代晚期是极为少见的。科学家与律师合作，为了维护环境利益而走上了法庭。他们的努力得到了回报，美国发布了全国禁用 PPT 的命令；现代环境法也由此诞生。从此，鹗的数量极大增加，而秃鹰和游隼也从濒危物种名单中消除了。

不久，美国环保协会聘请了经济学家、工程师和计算机分析员共同分析，以找出在不阻碍经济发展的前提下保护环境的方法。在此过程中，美国环保协会逐渐成为美国最有影响力的环境拥护者之一，现在拥有 50 多万成员，其博士科学家和经济学家人数比同类组织都要多。

从一开始，美国环保协会就承诺其不仅会反对不明智的政策，还会提出解决方案。在必要的时候，美国环保协会仍然会再一次走上法庭，为保护环境而不余遗力。但现在，它越来越多地同企业、政府和社团开展直接合作，为所有人提供明智的解决方案。

美国环保协会致力于解决以下问题：

- **全球变暖：**其全美气候运动的负责人 Steve Cochran 说：“我们的当务之急是通过关于全球变暖污染的国家立法，并建立灵活的排污权交易市场，这将为绿色技术革命叩开大门。”
- **土地、水和野生动物—**包括以下项目：保护濒危物种、农田和食物政策、河流和三角洲，致力于动物栖息地的恢复和重要的河系保护，以及对扩展良好管理私人土地的奖励、同抗砍伐森林的行为作斗争。
- **海洋—**包括以下项目：负责任的捕渔业、鱼类养殖业、保护海洋栖息地、海洋和全球变暖以及海洋保护区。
- **健康—**包括以下项目：气候变化和健康、大气质量、居住城市（交通、污染）、纳米技术、食物和化学安全。

美国环保协会工作方式

1. 承诺健全的科学

美国环保协会于 1967 年由一小组科学家创建，自此以后，一直以科学为基础制定政策目标。现在，参与到倡导运动中 EDF 博士科学家和经济学家比任何同类组织都要多。自创建以来，我们基于科学的工作已经影响到了政府和公司政策，取得了不错的成果。举例说明：

- **促进公众对环境科学的了解**-我们科学家的分析结论正在帮助各级政府制定气候政策目标。
- **保护面积比加利福尼亚更为广阔的海洋区域**-2009 年 1 月，通过创建三个海洋保护区，布什总统采纳了我们的建议，即对太平洋中的八个原始浅珊瑚礁和珊瑚岛进行永久性保护。其中，这些原始浅珊瑚礁和珊瑚岛中有种类繁多的鱼类和鸟类。
- **儿童们的福音**- 1985 年，我们的科学家说服了联邦政府出台禁止使用含铅汽油的政策，使儿童铅中毒率大幅度下降。
- **确保饮用水安全**-我们的研究成果促使了安全饮用水法案的通过

2. 经济鼓励=环境收益

市场竞争一直是美国进行技术革新的驱动力。在控制市场对环境潜在损害力的同时利用市场能力推进环境发展方面，美国环保协会是第一个为此做出努力的非营利组织。这些方面都要求建立合适的市场。现在，我们在各领域内都适当地重视环境并取得了不断进步。举例说明：

- **与公司一起共同保护环境**-美国几家最大的公司已经加入 EDF，它们共同要求建立一个积极的、全经济范围内的总量管制与交易制度体系。我们帮助建立的其它市场已经对濒危野生生物进行拯救，同时还对保护水域和重建渔场的农民给予奖励。如果没有严格的责任制度，这样的市场就不可能存在。因此，我们的工作人员一直努力说服国会各派力量，去制定强有力的环保法规和政策。
- **帮助中国解决环境危机**-在中国工作的二十年里，我们帮助北京建立了以市场为基础的系统来减少二氧化硫污染，并帮助其设计了严格的执行机制。为了对商业和政府官员进行基于市场的环境保护论培训，我们同清华大学共同成立了中国第一所环境市场研究院。
- **对挽救热带雨林采取经济鼓励机制**-为了挽救热带雨林和防止灾难性的气候变化，EDF 支持对发展中国家因不砍伐树木造成的损失做出相应补偿。作为奖励，我们计划为降低伐林数量的国家提供国际碳市场的交易信贷。这可以提高森林的存活率，并将会从大气中减少 3 亿万吨碳。

3. 建立战略伙伴关系推动环境解决方案

我们是新型环境保护主义的拥护者。新型环境保护主义结合了市场和社会目标——进行强有力变革。为此，我们：

- **制定新的最佳方法**-我们同商界领导人一起制定计划，使我们的项目充满开场性。
- **绿化供应链**-为了满足对环境有益型产品和原材料的需求，我们与拥有巨大采购力的公司进行合作。
- **改变工业**-与市场领导合作，我们创造了“涟漪效应”，促使同一区域的其它公司进行相似的环境改善。
- **将环境融入商业**-我们优先考虑的项目重点是研制商业可以使用的工具。
- **展示环境保护主义的商业效益**-我们的项目既有环境效益，又有强有力的商业依据。对自然环境的保护既适用于环境又适用于成本。

4. 获得法律权利：通过立法和法院保护环境

现在，如果有必要，我们仍然会走上法庭。但是，逐渐地我们更多地与政府、工商企业、土地所有人、渔民以及其他在解决环境问题方面的利益相关者合作。我们同很多决策者坐谈，并结成有时看

似不太可能结成的联盟。通过这种方式，我们帮助各级政府机关制定了有效的政策和法规。这些决策都是长期有效的，因为它们是公正、无歧视的，并以健全的科学为基础。

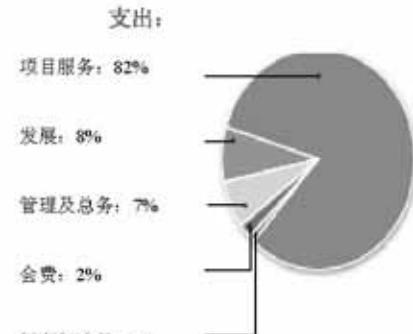
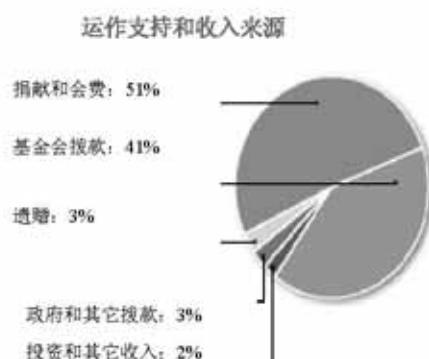
美国环保行动协会是美国环保协会的游说队伍。作为美国税法第 501 (c) (4) 项中所述的组织，美国环保行动协会属于不计代价地无限制地推动立法环境解决方案。因此，它所获得的捐赠是不能免税的。我们取得的成果如下：

- **禁止污染严重的柴油车上路行驶**-现在，新的柴油车“路上”机动车辆必须配置现代污染控制装置，而且柴油中的硫含量已大幅降低。
- **预防汞热点**-我们帮助科罗拉多推出了强有力的州标准，受其影响，全国有 90 多个电厂现已安装先进的汞控制装置。
- **气候方面的成就**-在讨论全球变暖问题时，美国最高法院首次与我们及我们的同盟站在了一起。它规定 EPA 拥有监管汽车和卡车排放全球变暖污染物的权利（《空气清洁法案》所述）。
- **编制加州具有历史意义的法规来限制温室气体**-《加州 2006 全球变暖解决法》的目标是：到 2020 年减少 25% 的温室气体。
- **在十年内制定最全面的渔业法规**-在 EDF 的帮助下，位于墨西哥湾和西海岸的渔民和捕鱼团体计划振兴红鲷鱼和底栖鱼渔业。
- **推动 EPA 对污染最严重的电厂进行整顿**-在 2005 年，EDF 说服了 EPA 采取严格的新规定，对美国东半部的大烟囱污染进行限制。

财务情况

美国环保协会继续保持强大的经济实力。2008 年项目和支持服务总开支达到一亿九百九十万美元，比上年增长 37%。

- **运作支持和收入**-2008 年度的运作支持和收入创下了新纪录。其中，这些运作支持和收入主要用于当年和未来几年。捐赠和会费增至 69.1 百万美元，占总额的 51%；基金会赠款为 56 百万美元，占总额的 41%；遗赠为 3.6 百万美元，占 3%；政府和其它拨款占 3%；投资收入和其它收益占 2%；总额为 134.9 百万美元，主要是 2008 年和未来几年的运作支持和收入。多年来的捐赠和抵押起了很重要的作用，使我们能够扩展和维持我们的工作。我们为 2008 年筹集的财政收入使未来几年的可用财政资金增加了 27.9 百万美元。
- **开支**-项目开支达到 82.6 百万美元，占 2008 年财政运作开支的 82%。这些资金基本上用于重点领域，即气候、海洋、生态系统和健康。其中，总额的 7% 用于管理和行政；10% 用于产生本期收入和未来几年财政支持的募款活动；还有 1% 用于招募新的成员。
- **净资产**-主要多亏了为未来几年的运作而提供的捐赠，在该财政年度，总的净资产从 20.5 百万美元增至 131.2 百万美元。



活动报表

| <u>截止到 9 月 30 号</u> | <u>不受限制</u> | <u>限制</u> | <u>2008 总额</u> | <u>2007 总额</u> |
|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| 运作支持和收入 | | | | |
| 支持: | | | | |
| 捐献 | 4 194 993 | 52 228 226 | 56 423 219 | 52 896 482 |
| 会费 | 10 000 115 | 2 725 095 | 12 725 210 | 12 275 640 |
| 基金会援款 | 28 310 | 56 017 656 | 56 045 966 | 19 847 892 |
| 遗赠 | 3 527 751 | 85 692 | 3 613 443 | 5 344 726 |
| 政府和其它援款 | 85 276 | 3 336 030 | 3 421 306 | 91 616 997 |
| 支持总额 | 17 836 445 | 114 392 699 | 132 229 144 | 91 616 997 |
| 收入: | | | | |
| 用于运作的投资收入 | 1 733 805 | 38 651 | 1 772 456 | 1 710 237 |
| 酬金、专利和其他收入 | 927 304 | 137 | 927 441 | 893 976 |
| 总收入 | 2 661 109 | 38 788 | 2 699 897 | 893 976 |
| 取消限制的净资产 | 86 577 986 | (86 577 986) | - | - |
| 支持和收入总额 | 107 075 540 | 27 853 501 | 134 929 041 | 94 221 210 |
| 开支 | | | | |
| 项目服务: | | | | |
| 气候 | 41 550 351 | - | 41 550 351 | 25 693 716 |
| 海洋 | 12 689 958 | - | 12 689 958 | 8 711 223 |
| 生态 | 14 900 955 | - | 14 900 955 | 13 375 149 |
| 健康 | 8 088 066 | - | 8 088 066 | 5 967 088 |
| 教育 | 4 815 378 | - | 4 815 378 | 4 611 599 |
| 成员活动 | 546 026 | - | 546 026 | 920 798 |
| 总项目服务 | 82 590 734 | - | 82 590 734 | 59 279 573 |
| 辅助服务: | | | | |
| 管理及总务 | 6 810 239 | - | 6 810 239 | 4 552 301 |
| 招募新成员 | 649 996 | - | 649 996 | 772 269 |
| 募款: | | | | |
| 会费 | 2 597 017 | - | 2 597 017 | 2 320 048 |
| 发展 | 8 214 864 | - | 8 214 864 | 6 882 381 |
| 总辅助服务 | 18 272 116 | - | 18 272 116 | 14 526 999 |
| 运作总开支 | 100 862 850 | - | 100 862 850 | 73 806 572 |
| 非运作活动 | | | | |
| 转给加利福尼亚渔业贷款基金 | (4 500 000) | - | (4 500 000) | - |
| 其它开支、捐赠和其它收入净值 | (1 099 007) | 16 309 | (1 082 698) | 618 001 |
| 投资成果、用于运作的分配净值 | (7 298 015) | (592 967) | (7 890 982) | 4 048 963 |
| 非运作总值 | (12 947 022) | (576 658) | (13 523 680) | 4 666 964 |
| 净资产 | | | | |
| 净资产变化总额 (包括用于来年的捐赠) | (6 734 332) | 27 276 843 | 20 542 511 | 25 081 602 |
| 净资产(年初) | 44 951 268 | 65 719 588 | 110 670 856 | 85 589 254 |
| 净资产(年终) | 38 216 936 | 92 996 431 | 131 213 367 | 110 670 856 |

募款

公司合伙（以企业慈善活动、慈善行销、公司社会责任、赞助和其它关系的形式）构成了很多非营利组织的一种募款趋势。但是，即使这种合伙关系对非营利组织（获得资助并常常增加公众意识）

和公司（树立良好的法人形象和增加市场曝光度）都有益，很多非营利组织也会出现道德问题。公司的公众形象、使命和价值观和非营利组织的公共形象、使命和价值观是互补的吗？接受某公司的资金会产生利益冲突或对非营利组织的形象产生不正当影响吗？

因为非营利部门的优势在于保持公众信任，这些都是每个非营利组织一直需要面对的重要问题。成功地解决这些问题需要募款方做出道德的决策，需要审视组织的任务和不同赞助方（捐赠人、个人、团体成员、志愿者领导等等）的利益，以此确定预期公司合伙人将来会提高还是会妨碍非营利组织完成其使命。关于接受哪个公司，拒绝哪个公司，每个组织都要做出自己的决定，并没有适合全部组织的唯一答案。

EDF 认为公司的资金支持确切地说是一种负债而非资产，因为公司可能会对 EDF 的工作和政策造成不正当影响。因此，EDF 制定了明确的指导原则如下，以此来阐明其对公司捐助的立场。这既是 EDF 自身的决策指南，也是向公众表明立场的一种方法。

EDF 的公司捐赠政策

- 我们提供的专家意见与倡导主张是无法用金钱买到的。
- 我们不接受合作方的资金。

我们的伙伴关系是由慷慨的个人和基金会资助的，这确保了我们的独立性和公信力。

美国环保协会是最高效的环境和人类健康保护组织之一，它是一个以成员为基础的无党派组织。在过去的三十年里，美国环保协会成功地确立了它在环保社区和国家中的地位。为了在重要环境收益方面做到真正的高效，我们必须保持独立性和组织统一性。为了确保这一点，我们制定了下面一套公司指导原则。

美国环保协会不接受某些公司的任何捐助，这些公司的特点如下：

1. 从事的任何重要活动与美国环保协会的环保目标和活动有直接冲突；
2. 与美国环保协会有法律诉讼关系；
3. 美国环保协会正在倡导的措施的潜在受益方；或
4. 直接参与美国环保协会项目活动或伙伴关系；
5. 具有下列标准工业分类（SIC）码。举例来说，美国环保协会不接受以下行业公司的捐助，如汽车、化学品、电业、林业、渔业、采矿、核动力、石油/气、纸浆/纸业、烟草、废物管理和武器。资格分类的基础是 SIC 标准普尔公司确定的公司活动。

公司捐助的总额不得超过美国环保协会年度预算的 3%。

美国环保协会有权拒绝任何捐款。

■ 相关的标准工业分类（SIC）

美国环保协会将不接受属于以下 SIC 码类别的公司：

农业、林业和渔业：

农产品；家畜；农业服务；林业；渔业。

采矿业：

金属矿；煤矿；石油和天然气开采；非金属矿。

建筑业：

房屋建筑；大型工程；工程承包。

制造业：

烟草；纺织产品；纤维衣物；木材和木材制品；家具和附属装置；纸和纸制品；化学品；石油加工；橡胶；皮革和皮件；石头、粘土、玻璃和混凝土制品；初级金属工业；金属制品；工商业机械；电子设备；运输设备；测量、分析和控制仪器；摄影、医药和光学制品；手表和时钟。

运输、通信、电力、可燃气体和卫生服务：

铁路运输、当地和郊区运输、公路旅客运输、货运和仓储；水路运输、电力、可燃气体、卫生服务；航空；航空终端服务；空运和运输服务。

零售业：

汽车经销商；酒店；石油经销商；烟草零售商。

服务：

汽车修理；洗衣房和干洗店；病虫害防治；计算机集成系统；照片洗印；化验室

关于 EDF 对公司合伙关系的立场方面的常见问题

■ 为什么我们不收取合作公司的报酬？

虽然我们的项目为合伙公司创造了价值，但是我们并不接受他们的捐助或报酬。环境是我们唯一的客户，而工商企业是我们追求共同目标的同盟。

这项政策对我们的成功至关重要。

- 第一，这项政策确保我们的独立性和公信力。否则，我们在确立和维持高水平的环境标准以及吸收新的伙伴（吸引他们的就是我们的可信性）方面都会受到限制。
- 第二，这项政策允许我们复制推广项目成果。对我们的合作企业首要的要求就是在项目完成后公开成果（私人信息除外）。这样公众和其它公司就能共享这些知识，从而将其更广泛地运用到工业中去。咨询顾问的知识产权归公司所有，而我们与咨询顾问不同，我们的模式允许共享环境改善，并可以帮助促进更广泛的产业创新。
- 第三，美国环保协会并不是真正的创新“发明家”，因此并没有权利获得报酬。我们的作用就是树立远大目标、促进变化和测量过程。举例来说，在联邦快递的事例中，新型的混合式卡车技术是由卡车供应商开发的，而不是美国环保协会或联邦快递。但是，通过促进对新型卡车的需求并设定积极进取的目标的形式。我们为产生这种革新创造必要的条件。

■ 我们的合作项目怎样获得经费？

我们不接受合作人的捐助，因此来自个人和慈善机构的资金支持对我们的成功起着至关重要的作用。一般来说，大约一半的资金来自基金会的赠款以支持具体项目；其余的来自捐助者，这部分资金用来支持项目，或为开展新合伙项目提供灵活性。

- 我们是咨询顾问吗？

虽然我们在工商企业中经常扮演咨询顾问的角色，但是环境才是我们的客户。我们首要的目标就是通过改变合作公司的运行、服务或产品来实现重要的重大且成本-效益高的环境成果。我们是提倡者，而不是咨询顾问。从某种意义上说，我们以可衡量的变化获得“薪酬”。

- 我们是如何想出这些项目方案的？

我们的项目来源是多种多样的。依靠美国环保协会，我们可以帮助加速开发和提高需求的新技术（如混合发动机和节能系统）。

另外，如果其环境改善会有很高的知名度，并可以作为国家政策模式或进行更进一步创新，我们可能会支持具体的产品或企业。

同样，我们也观察市场环境的变化，从而为具有生态效益的产品或环保产品的出现创造机会。

再者，我们也在寻找合作公司，这样的合作伙伴在保护我们的气候、海洋、土地、水资源和公众健康方面能够推进美国环保协会项目目标的实现。

在每一种情况下，新的项目构想都要经过严密的评估，以此来确定其可行性、量化潜在环境效益和商业价值，并对预期的合作公司进行评估。

- 开发一种新项目需要多长时间？

开发新产品需要大量的资源来了解新改革的潜力及其商业背景。一般来说，一种新项目先由美国环保协会内部专家和外部专家开发，并对其进行评估和审查，最后再推销给潜在的合作伙伴和投资人；这一过程大概要花费6个月到1年的时间。

- 我们如何挑选合作公司？

我们的合作伙伴一般为具有远见的大型公司，它的发展对环境存在重大的影响力。我们有时候也会和小型公司合作，但它必须具有改革精神，并在某一行业树立新风。我们的合作伙伴必须适合这一项目——在保持或提高竞争力的同时还要取得明显的环境效益。

- 为什么我们要与麦当劳或杜邦（一些人认为它们“行为不端的公司”）合作？

美国环保协会以革新、实际的方式来解决环境问题。这就意味着有时候我们要与看起来不可能的同盟合作，以此来取得想要的结果。我们的项目经常对合作公司产生额外的环境积极性，而且他们知道我们对其做的好事和坏事都会明确地表明看法。我们的合作关系真正地履行了美国环保协会宗旨——“找出奏效的方法”。

- 我们对重点问题/项目如何设置优先顺序？我们现在的重点是什么？

我们的项目集中在这样的领域：有参谋人员和组织专家，并且有合作公司帮助推进这一优先项目。我们现在的项目主要集中在可持续发展的海产品、纳米技术和高效节能的交通工具。

- 我们对合作公司怎样设定目标？

我们设定的目标是激进、但同时在技术和经济上都是可行的。每一个合作伙伴关系的目标、时间期限和基本规则都在一份正式的协议中有所规定，而且这份协议还设立了我们力求实现的可测量重要环境效益的目标。

以联邦快递为例，我们确定成本和性能要求，同时又共同为更环保的卡车设定了严格的降低污染物排放和节省燃料的目标。

■为什么我们需要合伙企业？为什么我们不能起诉公司或促使 EPA 强迫他们执行？

美国环保协会采取多方向的方法解决世界的环境问题。如果有必要，我们仍然会走上法庭。但是，越来越多地我们同个人、工商企业和决策者直接合作，共同确定适用于所用人的解决方案。混合的策略使我们有最大的影响力，同时使我们在适应变化的市场周期、政策举措和环境威胁方面更有灵活性。

项目：消除猪粪尿污染

美国北卡罗来纳州是继爱荷华州第二大食用猪生产地，其养猪业产值达到十亿美元。在 20 世纪 90 年代，这一行业快速发展，从 1988 年的两百六十万头增至现在的一千万头。养猪业是本州的重要经济动力，但同时数量庞大的猪又产生了数量惊人的粪尿，污染了空气和水，危及公众健康。

■猪粪尿污染

■美国北卡罗来纳州一千万头猪产生的粪尿比整个纽约、洛杉矶、芝加哥和休士顿总人口产生的还要多。传统的处理猪粪尿的方式就是倒入户外的粪池（基本上就是很大的存贮池）和撒在田间。但是，大雨有时候会把粪池冲垮，而撒在田间的粪会渗透，从而流入小溪和河流。

北卡来纳州很多居民都不会忘记这两件事：1999 年佛洛伊德飓风引发的暴雨和洪水使猪粪四流；1995 年，Onslow 郡的 Ocean View Farms 发生灾难性的猪粪池垮堤，两千万加仑的猪粪流入新河，致使大量鱼类死亡并且污染了饮用水。猪粪还造成空气污染。氨和甲烷毫无阻碍地飘入大气；粪池有毒的恶臭飘向相邻的社区，降低了生活在下风向的居民的生活质量。

■污染解决方案

■经过美国环保协会和一个名为“前线农民”的同盟十年的努力，北卡罗来纳成为第一个禁止修建新粪池的州。北卡罗来纳州开始贯彻执行一个成本均摊的项目，帮助农民转向将粪便转化为肥料的更清洁的技术。美国环保协会的功劳在于将开创性的常识带给了普通大众。经过改造的养猪业可以作为一个模范来改进全国大规模的家畜运作方式。

废物处置的新型清洁技术

管理几百万头猪的废物给环境带来了极大的挑战，但是研究表明，此问题并非无法解决。在北卡罗来纳州立大学（NCSU）进行的六年多的研究开发出五种新技术，这五种新技术可以更好地控制由猪肉业产生的空气和水污染。美国环保协会和一组农民想出了一个计划，帮助农民使用这些有前景的新技术，并证明养猪业既是清洁的又是可获利的。

领先发展可持续的食用猪生产

在 NCSU 进行的多年的研究是由北卡罗来纳州司法部办公室和史密斯菲尔德食品公司以及其他猪肉生产商共同签订的一份目标协议促成的，旨在促进废物处理方法从传统的粪池向更环保的方法转变。现在，技术已经成形。下一步就是开发成本价格更低的可替代技术，而最好的方法就是在真正的



农场里试验。

前线农民是一个非营利的草根组织，由北卡罗来纳州的猪生产商和他们的家庭组成。美国环保协会和这个组织制定了一个适时的、能承担得起的自愿投资计划。这个计划将促使学术研究转向养猪场实地操作。这一研究组承诺开发广泛适用于农民的并可承担的技术。

■ 项目如何实施？

美国环保协会和前线农民建议，北卡罗来纳州议会和 Mike Easley 州长一起合作在 2006 通过立法建立以鼓励机制为基础的早期采用项目。此项目专门为降低可替代废物处理技术的成本而设计的。此项目将为北卡罗来纳州 50 到 100 个养猪农场即刻运行更好的系统，这项计划建立在 NCSU 研究员的建议上。自愿参加的农民可以获得可观的经济资助以支付这种废物处理系统。北卡罗来纳州决定在本州东部的农场安装更清洁的废物处理系统，因为这里是大多数养猪农场的所在地。尽快地在大量的农场安装这种系统将会降低所有农民的成本，并会潜在地刺激废物处理副产品赢利性的新市场产生。这样，农民、经济和环境都会受益。

项目的益处

环保协会实施的一项经济分析表明，如果养猪业在废物处理方面由户外粪池转为创新系统，那么北卡罗来纳州将相当于获得了 7000 个工作，其经济会增加 100 亿。研究证实，政府和私人对创新的废物处理系统的投资将会为农民自己和周边的社区带来经济效益。这项研究更深一步证明，鼓励和成本均摊能够帮助开发新的项目。这些项目将会保护环境和公众健康，而且对于农民来讲并不昂贵。

“这项研究应该能够终止人们关于更清洁系统的可支付性的讨论，并把努力放在使用这些系统和开发副产品的市场方面。最终结果是养猪业依然保持经济强劲发展，而社区会变成居住和工作的更好的地方，”美国环保协会 NC 办公室的资深科学家，Joe Rudek 说，“现在决策者拥有可信的数据表明鼓励机制和成本均摊项目可以促使所有农民有能力购买更清洁的系统。政府对成本均摊项目的投资将会给北卡罗来纳州，特别是东部地区，带来很大的益处。”

“对于养猪的农民和社区来讲，这是一个好消息。经济进步和环境进步是密不可分的，”美国环保协会 NC 办公室律师，Tanjia Vujic 说，“现在把北卡罗来纳州建成全国最干净的产猪州方面，立法者拥有确凿的理由来引领他们。

北卡罗来纳州更清洁养猪农场四步法

NC “先行采用”项目促进农民转向更好的废物处理系统框架

1. 通过立法建立以鼓励机制为基础的早期采用项目。

美国环保协会和前线农民美国环保协会和前线农民建议，北卡罗来纳州议会和 Mike Easley 州长一起合作在 2006 通过立法建立以鼓励为基础的“先行采用”项目。此项目专门为降低可替代废物处理技术的成本而设计的。此项目将为北卡罗来纳州 50 到 100 个养猪农场即刻运行更好的系统。此项目为个体农民开放，如果他们愿意，可以根据总检查长协议使用新技术代替户外粪池。新技术经过五年开发完成，符合环保标准。自愿参与的农民将会获得可观的资金支持，以支付更好的废物处理系统的成本。

2. 选择现存资金来源。

美国环保协会和前线农民估算早期采用项目将会花费 2 千万美元。项目资金可能有很多潜在来源：

- 国家拨款
- 联邦农业法案项目和（或）其它联邦拨款
- 金叶基金会
- 清洁水管理信托基金
- 参与的农民和猪肉行业

3. 成立“先行采用”项目工作组来确保实际效果。

通过立法成立的“先行采用”项目应该创建一个新的专用实体，以此来管理活动并确保及时实施活动和实际效益。美国环保协会和前线农民建议，先行采用项目可以作为独立的实体存在，也可以作为 NC 环境和自然资源部（DENR）下的一个实体存在。立法将为资金的使用目标和优先权规定明确的分类，这样就能够将项目成功的可能性最大化。

“先行采用”项目由早期采用筹划委员会指导。委员会包括农民、科学家、保护组、社团、猪肉行业、经济学家和其他人。

4. 支持增值的副产品市场的发展

新型的废物处理技术有潜力产生增值的副产品，这些副产品能够产生收益，如能量产生、肥料、土壤改良剂、无土培养基、混合肥料和相关产品。美国环保协会和前线农民建议 General Assembly，从“先行采用”项目经费中拨出一部分，用于评估、推进和开发增值的副产品市场。在这些研究成果的基础上，应该建议立法机关支持新市场，并且如果有可能取消对这些市场的管制障碍。

2007 年畜牧业环境行为标准法案

在 2007 年 7 月，北卡罗来纳州通过了畜牧业环境行为标准法案，禁止畜牧业建造或扩展新的粪池或泼粪地，从而开创国家先例。同时，法案为畜牧业新型废物管理系统设定了严格的健康和环境标准。另外，法案成立了自愿成本均摊项目，以此来帮助农民从现在使用的粪池转向更清洁的系统。

虽然立法促使北卡罗来纳州的一千万头猪的排泄物得到认真的解决，但这并不包括两个需要密切监管的行业资助的条款。第一，法案仅给那些呈现出“紧迫的危险”的粪池拨款进行替换。第二，法



案授权一个沼气采集试验项目从现存的粪池收集沼气来产生电，并对多达 50 家农场进行经济补偿。但是却没有要求参与方达到新系统需要满足的环保标准。让人担心的是，这两项条款可能使养猪的农民继续使用粪池，而不会使用更清洁的系统。美国环保协会要继续努力，以确保这两项条款适用范围足够的狭窄，并且不会阻碍在全州范围内的所有养猪场安装更清洁系统的整体努力。

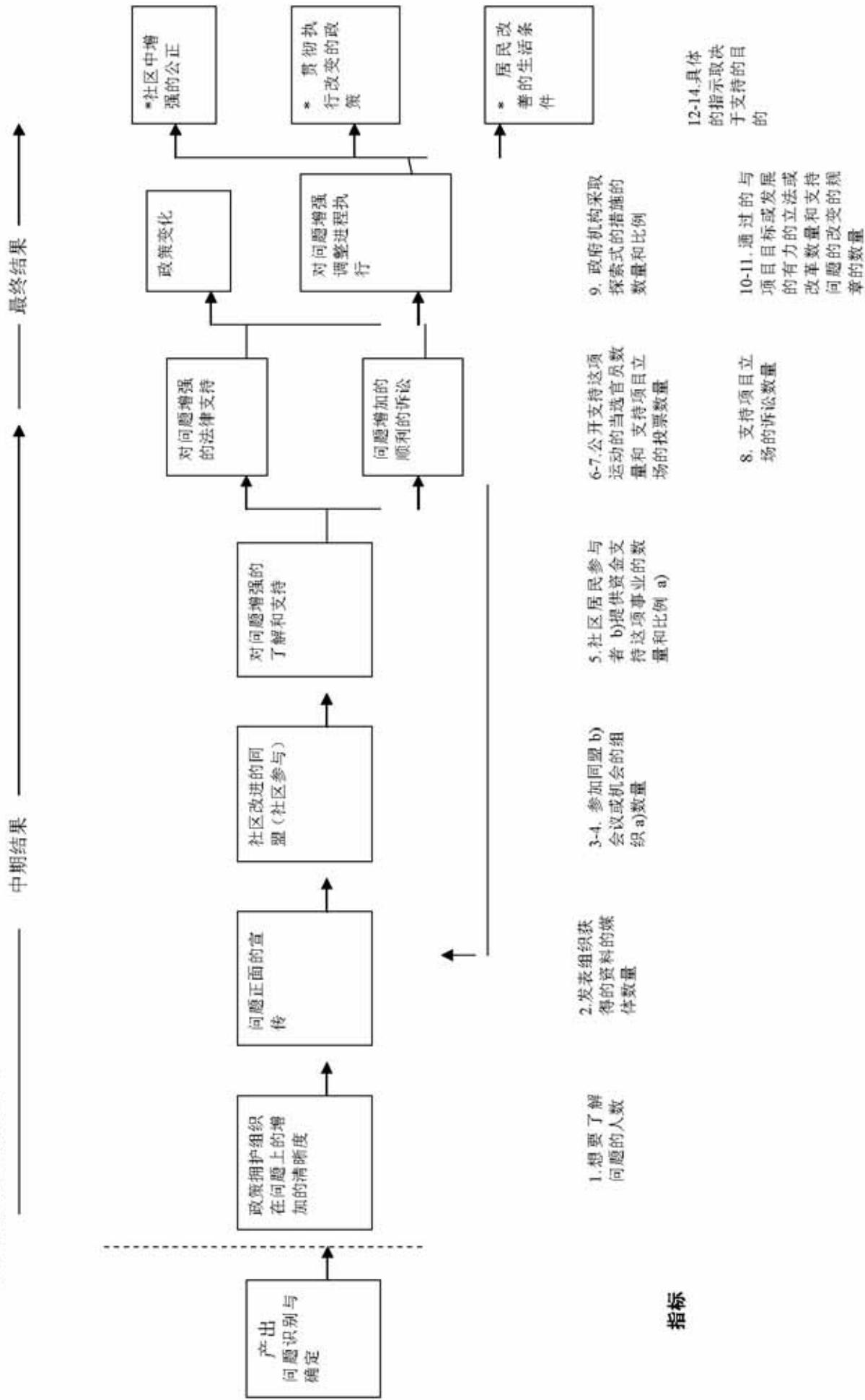
通过很多组织和个人在将北卡罗来纳州大范围的运作方式向更清洁的废物管理方法转变方面长期的努力，再加上 2007 年几项因素达到了高潮，决策者才最终实行了重大改革，法案才由此产生。在要暂停建造新粪池的背景下，公众的呼声刺激了通过重要立法的需求与机会。其中，公众的呼声主要体现在以下方面：猪业的发展；鉴别革新的废物管理替代品方面的进步；联邦和州的关注和资助，包括为管理成本均摊项目提供 45 万美元以作技术支持费用；强有力的经济证据（证明处理问题不仅能够解决主要的污染问题，还能承受巨大的经济效益）；和有远见的养猪农民的领导力。

除了畜牧场法案，General Assembly 还提供资金测试和修理或取代污染的饮用水水井（不管污染的起因是什么）。伯纳德艾伦纪念紧急饮用水专款 (Bernard Allen Memorial Emergency Drinking Water Fund) 将帮助所有的北卡罗来纳州人民都能有干净的饮用水，包括那些被农业污染（如猪粪）影响的水井。

为了使所有现存养猪场都可以使用清洁的处理系统，我们仍然任重道远。美国环保协会承诺要实现这一目标。

评估——见下页

美国环保协会逻辑模型图





绿色领导力
Green Leadership

SEE "绿色领导力" 实验培训班

志愿者管理与激励方法

课程手册

中山大学公民与社会发展研究中心

Institute for Civil Society

1. 课程目标

在一天的培训中，参与者将有以下收获：

- 了解志愿精神以及与公民社会的关系
- 明确志愿者管理的基本框架和原则
- 学习志愿者管理技术：需求评估、招募、督导与评估、认可与激励

2. 讲师：

朱健刚 先生，香港中文大学哲学博士，现为广州中山大学公民与社会发展研究中心主任，人类学系副教授。上海热爱家园社区志愿者协会和广州木棉花开志愿者网络的创始人、理事，并应邀为北京自然之友理事、NGOCN 发展交流网理事、中国绿色和平策略顾问。长期从事草根志愿团体和居民组织的建设和研究工作，也参与过国际 NGO 在中国的项目运作工作。

3. 方法论

培训将通过如下工具帮助参与者获得相关理念和技能：

- 通过讲座让学员开阔理论视野
- 通过项目管理工具增强学生的实践能力
- 通过实例、定义、描述和练习增强理念上的学习和理解
- 技能实践运用和分析
- 案例分析、模拟练习与小组讨论
- 课外专题沙龙或研讨会

4. 课程框架：

1. 志愿精神与公民社会
2. 志愿者行动与志愿服务理念：效率与参与
3. 志愿者团队的组织建设与发展
4. 志愿组织治理与领导力



5. 培训材料与工具

学员材料

- * 课程大纲
- * 讲义和参考资料

讲师材料

- * 课程大纲
- * 教案
- * 辅助教学工具
- * 参考资料

支持性材料/工具

- * 幻灯机/投影仪
- * 笔记本电脑
- * 白板
- * 游戏/案例用工具
- * 白纸和油笔

第一部分：什么是志愿者？

这部分主要处理与志愿者相关的概念，包括志愿者的动机，志愿者的定义，以及让学员通过讨论什么样的人（活动）是志愿者（活动）来对志愿者的概念有比较深入灵活的理解。

课程要点

- 做志愿者的动机
- 志愿者的定义
- 谁是志愿者？

课程过程

1、你做过志愿者吗？

2、当时你为什么想要做志愿者？

- 社会需要，帮助有需要者
- 奉献爱心，实现自我价值
- 学习锻炼自己
- 寻找各种机会（比如跳槽机会等）
- 交朋友（包括谈恋爱）
- 闲着也是闲着，找点事情做

参考数据：香港义务工作发展局的调查

3、活动：给志愿者下个定义。

香港义务工作发展局 1993 年对 1675 名登记义工的统计结果是：频率最高的选项是“帮助有需要的人”，占 55.7%；其次是“增加经验”，占 28.8%；依次是对服务有兴趣、尽公民职责、充实业余时间等。另外，上海市对社区志愿者动机的调查表明（1979 年调查，抽样 1488 人）：为社区出份力占 27.9%，参与改善社会风气占 24.9%，同情帮助弱者 5.0%，学习新技能占 4.6%，展现个人才能占 2.2%，希望得到他人肯定占 1.9%，为未来作准备占 0.7%，寻求刺激与乐趣占 0.4%，其他占 0.7%。统计发现志愿者参与服务既有利他动机，也有利己动机，然而利他动机是选择频率较高的，尤其是“帮助需要帮助的人”成为许多志愿者参与服务的主要动力。

- 自愿的，而不是被迫的
- 不为追求物质报酬，但不一定一点钱都不拿
- 是为社会公益目的



4、判断：谁是志愿者？

1. 张大妈响应居委会号召，参加社区里的治安巡逻 _____
2. 一个 IBM 的工程师留职去贫困地区的乡村小学教书一年，公司仍然付薪给他 _____
3. 小红在社区居委会参加活动，因为中学规定学生必须在社区参加志愿服务 _____
4. 一个电影明星被选为志愿大使，但是她将工作交给了她的经纪人 _____
5. 第 4 题所提到的这个电影明星的经纪人. _____
6. 小张喜欢小丽，跟着小丽一起参加了志愿组织热爱家园的环保活动_____
7. 小张组织一些社区居民要求成立业主委员会，维护业主权益 _____
8. 王教授被邀请成为了一个非营利组织的不付薪水的理事 _____
9. 工会在 3 月 5 日组织志愿者服务活动，小王被要求参加，给行人免费剃头_____
10. 小王在一个 NGO 做志愿者，每月有生活津贴，相当于当地一个工人的收入 _____
11. 王姨的孩子有自闭症，她为孩子的康复奔波，也和别的家长组织起来寻找办法. _____
12. 一个医药公司为了推销脚气灵，公司请专家免费给大家介绍脚的保健知识 _____

※小结：本节主要讨论志愿者的概念，你是否建立起志愿者的概念？它包含哪些要点？

第二部分：志愿精神与志愿行动

这部分是第一部分的深化和扩展，从志愿者的概念引申到对志愿精神的讨论。通过对志愿行动和志愿文化的讨论（与中国国内的行动和实践结合起来），让我们以更开拓的视角去了解志愿精神的社会价值，同时感受到激励。

课程要点

- 志愿精神的来源：个人心理层面、社会历史层面、与志愿精神相关的一些观点（志愿精神的外延）；
- 志愿行动——志愿精神的组织化
- 志愿文化——志愿精神与公民社会

课程过程

1、什么是志愿精神？

志愿精神的概念：指人们不为任何物质报酬，为社会公共利益而自愿地提供服务、贡献个人时间及精力的精神。志愿精神是公民社会的精髓，是一种值得提倡的社会美德，对社会进步具有积极意义。

2、人们为什么会做志愿者？



关于马斯洛需求理论的几个要点：

- 人都潜藏着这五种不同层次的基本需要，这些基本需要对于个人来说，其本身就是目的，而不是实现其他目的的手段。如果人的某种需要是为了满足其他的目的，那么这种需要就不是基本需要。比如人需要钱，可能是钱可以使自己免于挨饿或获得安全，所以对钱的需要就不是基本需要。
- 在不同的时期表现出来的各种需要的迫切程度是不同的。人的最迫切的需要才是激励人行动的主要原因和动力，它会主导人的行为和习惯。人的需要是从外部得来的满足逐渐向内在得到的满足转化。
- 在高层次的需要充分出现之前，低层次的需要必须得到适当的满足。低层次的需要基本得到满足以后，它的激励作用就会降低，其主导地位将不再保持下去，高层次的需要会取代它成为推动人的行为和习惯的主要原因。
- 这五种需要不可能完全满足，愈到上层，满足的可能性越小。任何一种需要并不因为下一个高层次需要的发展而告消失，各层次的需要相互重叠与影响；高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的比重减轻而已。
- 高层次的需比低层次的需要具有更大的价值。人的最高需要即自我实现就是以最有效和最完整的方式表现他自己的潜力，并可能使人得到高峰体验：人存在的最高、最完美、最和谐的状态，这时人具有一种欣喜若狂、如醉如痴、销魂的感觉。
- 人的五种基本需要在一般人身上往往是无意识的。对于个体来说，无意识的动机比有意识的动机更重要。

➤ 马斯洛需求理论

➤ 心理需要层面：

- ◆ 联系刚才讨论过的志愿者的动机，分析志愿者的动机可能出于哪一個需求层次。
- ◆ 最可能的三个层次是：社交与归属的需要、获得尊重的需要、自我实现的需要。
- ◆ 怀有不同需要和动机的志愿者可能会对志愿组织和志愿活动有不同的期待，这是志愿者管理中非常值得重视的一个问题。

历史与社会层面：

- 中国：历史上有很多侠义行为，具有志愿精神的雏形或元素，比如鲁达义救卖唱父女，“天下兴亡，匹夫有责”的社会责任感，乐善好施的慈善精神等。这里可以举一些历史故事，证明人总是有一些自我实现的深层次的生命发展需要，当不能通过仕途来实现时，则会通过其他途径来实现，这些途径无疑带有志愿性的一面。
- 国外的基督教传统：19世纪后期，在一些美国著名传教士的宣传鼓动下，在美国兴起一场学生志愿传教运动。这场运动开始的目标是传播基督教福音，促进全世界的基督化。这场运动得到了美国历届政府的支持，基督教青年会被美协会更是起到决定性的作用。整个学生志愿传教运动与青年会始终紧密联系在一起，大部分成员

都是青年会的成员。1886 年至 1936 年的学生志愿传教运动活动中，有 5 万名大学生参加，其中 1 万 3 千人到国外传教，占美国全部海外传教士数目的一半。

受到这场运动的影响，志愿精神开始在青年人中间得到广泛的传播和认同，虽然一开始有强烈的宗教目标，但到了后期，青年人的热情和服务社会的善良愿望超越了宗教的限制，而逐渐成为一种社会潮流。各种各样的志愿组织开始在美国出现，成为公民社会的主要力量。世界各地的基督教青年会的相继成立，也起到了类似的作用：在传播福音的同时，也把志愿服务社会的理想和热情广泛传播开来。20 世纪初在中国一些城市也成立了基督教青年会。时至今日，青年会在中国的志愿活动已经完全脱离了传教的目的，而变成了现代意义上的志愿组织。

3、志愿精神的外延：

- 不是所有无偿的服务都是志愿精神。举例：为亲戚朋友帮忙，为公司无偿服务等，指出这些都不是指向公共利益的。所以考察一种服务是否具备志愿精神还是要从刚才提到的三个方面来考虑：
 - ◆ 个体自愿的、自由的选择，不受限制和强制的；
 - ◆ 没有经济收益：不为自己的经济利益，也不为私人经济利益；
 - ◆ 为了公众的利益服务。
- 所有无偿的服务都是有所收获的
 - ◆ 心理：获得快乐、荣誉、自尊、满足感等；
 - ◆ 情感（社会交往）：获得朋友，归属感等；
 - ◆ 个人成长：获得新的知识和技能，甚至自我实现等。

志愿者不为追求经济利益，但如果能够满足他其他方面，比如精神方面的需要，则是一种很好的激励措施。

4、志愿精神的组织化

- ❖ 讨论：你认为志愿者适合从事什么工作？
- ❖ 展示：“各种各样的志愿者”
 - ◆ 社区志愿者
 - ◆ 公司志愿者
 - ◆ 服务志愿者
 - ◆ 家庭志愿者
 - ◆ 长期志愿者
 - ◆ 团体志愿者

◆ 要点：

(1) 志愿者可以从事任何职务的工作，比如很多国际机构的决策层（理事）都是志愿者，甚至有的机构的总干事也是志愿者。

(2) 志愿服务的形式多种多样，根据机构工作领域和内容不同而有很多不同，同时不同的志愿组织形式可以满足志愿者的很多需求，或吸引更多的志愿者，比如家庭志愿者。

◆ 志愿行动

虽然不同人做志愿者可能抱着不同的动机和想法，但毫无疑问有一种动机是值得推崇的，那就是为了公共利益，推动现实发生改变，实现社会的公正与进步。志愿者通过志愿服务，承担社会责任，实现个人生命的价值。

同时也正是因为这种多样化的服务形式，实现了志愿精神的组织化：志愿服务不再是个个人行为的单打独斗，而是指向了公共利益而集体的行动。这种共同的集体行动在当前的中国更具有独特的意义：一方面是为了推动社会变革，促进社区与个人的发展与进步；一方面，为人们提供参与社会事务的空间，传播志愿精神与志愿文化，提高社会整体的治理水平与道德水平。

志愿精神是人类所共享的，我们缺乏的是志愿精神的“组织化”（曾有人批评中国人缺乏志愿精神。）看看我们身边的例子：比如热爱家园、灯塔计划、志强信息服务部……

5、志愿精神与公民社会：

● 志愿者与 NGO 的关系

- ◆ 草根 NGO 的创始人一般是志愿者；
- ◆ 志愿者是 NGO 做事的主体；
- ◆ 志愿者是理念倡导的主力军；

志愿精神与公民社会的关系也可以从 NGO 与志愿者的关系来说明，如右图所示。

| NGO | 志愿者 |
|----------|-------------|
| 志愿性 | 个人自愿的 |
| 非营利性 | 不计金钱报酬的 |
| 公益性 | 为他人或者社会利益服务 |
| 非政府性和独立性 | 独立性 |

● 志愿文化与公民社会：

提出志愿文化的概念：通过志愿行动形成的在志愿者个人与组织中共享的一种行为方式和价值规范。这种文化来源于志愿行动，同时对参与其中的任何组织有着很强的塑造作用，同时志愿文化的传播有会惠及整个社会。志愿文化中强调的核心价值观有：参与、公益、多元开放、尊重个人价值等。

- ◆ 参与：这里的参与既有志愿对社会服务的参与，同时也参与社会治理的含义；志愿行动很多时候是一种声音的表达，人们通过行动来表达对社会发展的看

法，推动社会/社区朝向更为公平公正和谐的方向发展。

- ◆ 公益：志愿精神的定义中就体现出了这一点，志愿行动中的公益导向与公民社会维护弱势群体权益、维护民间价值规范是一致的；
- ◆ 多元开放：职员组织形式、志愿活动的内容以及志愿者的来源都是非常多元的，而没有单一的规范，这是社会的需要，也是志愿者和志愿组织的需要；同时志愿组织和志愿行动也是开放的，（开放的基础来源于志愿精神中的“自愿”。）
- ◆ 尊重个人价值：平等与尊重是志愿行动中的基本价值观，它强调的不是制度约束，而是信念认同，志愿行动是参与其中的人实现自我价值的重要途径之一。所以，志愿者精神是公民社会文化/美德的集中体现与表达。志愿文化是构成公民社会的核心内容之一。

结论：志愿精神无论是从人角度还是从社会角度来看，都是一种美好的人类情感的体现，是个人生命与社会进步的富于价值理性的结合。

※小结：以上两节围绕志愿者与志愿精神的概念进行分享讨论，是整个课程中“务虚”的部分，主要处理一些概念和理念性的内容。需要注意的是，从志愿者的个人动机到志愿行动与志愿文化的社会意义，是一个完整的逻辑过程。通过以上的讨论，可以对志愿精神有更深入的理解，同时，一些理念和观点也为接下来的志愿者管理课程做好一定的铺垫。



第三部分：志愿者管理的基本框架

课程要点

- 志愿者管理中的困惑
- 志愿者管理基本过程

课程过程

1. 讨论：志愿者管理中的困惑。

从现在开始，我们进入本次课程的实务部分：志愿者管理，内容包括志愿者管理的流程，一些基本的管理技术和志愿者管理的原则。

首先，是一场分角色的“辩论”：“志愿者的抱怨”VS“管理者的心病”

请各个组代表“自己人”说话，比如志愿者一定要把参与者在活动中对志愿组织的不满“发泄”出来，志愿者管理者则要把自己在志愿者管理中的“切肤之痛”表达出来。但这些都是善意的，带有玩笑的成分。不过也要提醒大家实话实说，揭示关键矛盾，而不要为了游戏而游戏。另外需要注意的是，“志愿者管理者”组里一定要有真正从事志愿者管理的学员，这样才会把真实情况描述出来。

在开始志愿者管理的讨论之前，我有必要先来看一看志愿者管理中都有哪些问题和困惑。

示例（某次工作坊讨论的结果）：

志愿者的抱怨：

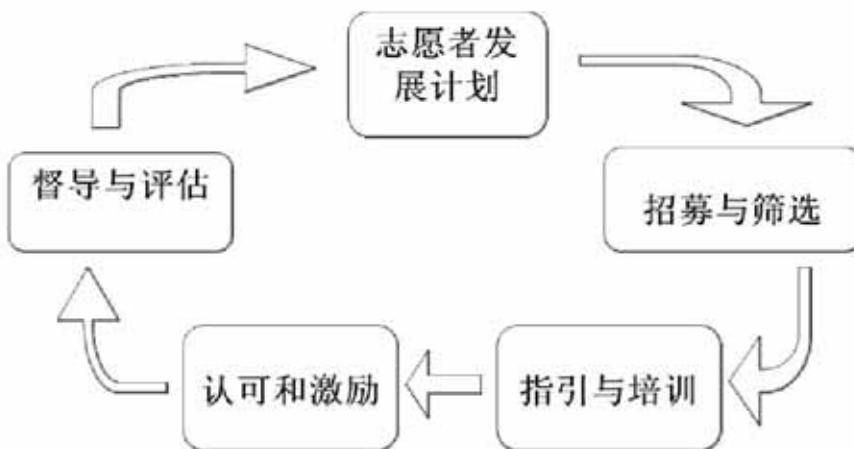
- (1) 没交通费，伙食差；
- (2) 工作人员冷淡；
- (3) 组织工作混乱（工作安排不合理）；
- (4) 分工不明确，志愿者不知做什么；
- (5) 视志愿者为廉价劳动力，没有被尊重、认可、接纳；
- (6) 志愿工作的后续支持不够，不能从中得到成长；
- (7) 总安排一些自己不爱做的工作；
- (8) 没有分享机制，对志愿者的意见没有反馈；
- (9) 缺少交流，经常没有文化活动，不了解工作的背景、意义；
- (10) 没有参与感；
- (11) 当我们是正式员工，过于苛求。

NGO 的苦恼：

- (1) 志愿者不守时，推脱活动安排
- (2) 志愿者流动性大
- (3) 志愿者没有主人翁精神，纪律差
- (4) 志愿者自以为是，责任心不强
- (5) 打志愿者招牌，动机不良；
- (6) 热情逐渐减少，做事虎头蛇尾
- (7) 不认同机构的理念
- (8) 对机构要求太多，想法不现实
- (9) 积极性不高，不够主动
- (10) 每个人都有自己的想法，难以统一，内耗多
- (11) 缺乏组织观念，以自我为中心
- (12) 随意性太大

似乎都有各自的道理，那问题到底出在哪里呢？志愿者有很多缺点或不足，那你们为什么还要找这么多让你不满的人上来呢？那么我们就来看一看今天的志愿者管理课程能够解决这些问题，或者为这些问题的解决提供一些可以借鉴的思路？

2、志愿者管理流程图。



- 志愿者发展计划：不论是一个专注于解决社会特定问题的 NGO，还是一个纯粹的志愿组织（主要目的在于传播志愿文化，为志愿参与提供空间和平台），都需要根据组织的发展规划和工作实际需要，进行志愿者发展规划。志愿组织则更需要专门明确志愿者发展的目标和策略。通过需求评估了解组织对志愿者的需求，在此基础上设计工作岗位和职责，并制定志愿者管理的相关的组织原则和制度。
- 招募与筛选：在确定需求之后，需要进行招募，并通过一定的程序进行筛选，使得志愿者的条件和素质与组织的要求能够恰当地相适应。
- 指引与培训：就像一个新员工进入一个机构一样，新的志愿者进入组织后也需要足够的指引与相应的培训。
- 认可与激励：志愿者的工作同样需要得到认可，有效地激励则是留住志愿者的前提。
- 督导与评估：有效地督导与评估不仅是对工作的规范和要求，可以持续地协调志愿者的工作绩效和资源；组织通过评估来肯定、支持、调整或者终止志愿者的参与工作。

※小结：本节的讨论可以一下子让我们对志愿者管理中的问题有非常集中而具体的认识，接下来分别介绍和讨论各个环节所涉及到的一些原则和技术性的内容，看我们刚才讨论的那么多问题到底是哪个环节出了问题，如何解决？



第四部分：志愿者管理原则和技术

这部分主要处理志愿者管理流程中各环节的原则和技术。

课程要点：

- 需求评估
- 岗位描述
- 招募与筛选
- 指引与培训
- 认可与激励
- 督导
- 评估

课程过程

1. 志愿者发展规划

不同类型的组织都需要根据自己的发展战略（包括组织的愿景、使命和价值观）来制定志愿者发展规划。对于以传播志愿文化，为公众提供志愿参与平台的志愿组织来说，需要根据机构对志愿文化和志愿参与空间的理解和设计来规划志愿者的发展计划。而对于专注于特定的社会议题的解决或现实改变的 NGO 来说，则需要根据组织的行动目标和实际工作需要来制定志愿者发展计划。

2. 需求评估：

一般草根组织在招募志愿者之前都很少做正式的需求评估。你所在的组织曾经做过需求评估么？是怎么做的？

- 一个机构的志愿者需求情况决定于组织的发展战略和工作计划；
- 不要低估志愿者的能力，事实上，志愿者可以胜任组织工作中的任何一个职位；
- 志愿者评估的内容包括：
 - ◆ 明确需要志愿者的部门或者岗位以及志愿者人数；
 - ◆ 需要志愿者具备什么样能力和条件；
 - ◆ 确定需要志愿者参与工作的时间地点和工作频率（工作量）；
 - ◆ 需要为志愿者提供哪些培训或指引（尤其是需要特殊技能的工作，比如脑瘫儿童护理或陪伴）。
- 志愿者评估效果决定于管理人员对工作的熟悉程度。只有工作人员对工作有充分的了解和操作能力，才能提供以上足够的信息。

☆ 模拟练习：以小组为单位，设计一个志愿活动项目或一个日常管理的工作岗位，以此为基础做志愿者需求评估。推动者把打印好的志愿者需求评估表（见**附件1：志愿者需求评估表**）发给每个小组作为参考。

志愿者岗位描述：

志愿者需求是机构内部自己看的，作为志愿者招募的准备。而志愿者岗位描述则是给志愿者看的，让志愿者清楚地了解自己的工作职责。它也可以作为志愿者招募的一部分来考虑。关于岗位描述的要点如下：

- 岗位描述是为了让志愿者清楚地知道他的职责和机构对他的期待，让他明白自己到底需要做什么；
- 一份清晰的岗位描述应该包括：志愿者应该做什么，对他工作的期待以及其他相关的要求，同时还要明确说明志愿者不能做什么。它包括：
 - ◆ 有效完成工作所需技能；
 - ◆ 志愿者负责的工作类型；
 - ◆ 工作的期待产出和效果；
 - ◆ 组织可以提供的支持；
 - ◆ 对工作的其他期待，例如工作时间、志愿者向谁汇报以及着装要求等。

讲师在做介绍时可参照右表中的内容。

- 岗位描述可以作为工作标准来评估志愿者的工作，并根据实际情况调整组织对于志愿者的期待。

可参阅 [附件2：志愿者岗位描述](#)

☆ 模拟练习：继续刚才的模拟练习，请各小组在志愿者需求评估的基础上制定志愿者的岗位描述。时间 15 分钟。

3. 志愿者招募

以上两个环节都可以看作是志愿者招募的前期准备。即使没有很正式规范地进行志愿者评估和岗位描述，也要在开始招募之前明确：

志愿者岗位描述指南

职位名称

这是志愿者的认同基础，要让人尽可能多地感到威信和光荣。

主要目标

对要做的服务的终极目标给出短小精炼的说明

资格

给出为了完成这一工作所有需要的条件，从身体条件到人的素质要求。但是注意不要过分苛求。比如可能因为苛刻的教育背景的要求而失去一些优秀的志愿者。对一些物质条件要求需要特别说明，例如保险，有手机等。

工作职责

列出工作职责和责任，尽可能细致

入职指导/培训

这包括说明入职介绍和培训的性质、特定内容以及最低培训小时要求以及负责培训的联系人的联系方式

工作的时间和地点

这应该包括具体的工作小时，一周的哪一天以及志愿服务的地点。要特别细致。

时间承诺

明确志愿者至少应投入该岗位的时间，这也与机构为志愿者投入的培训和督导时间有关。对志愿者承诺的最长时间数也需要说明（每周工作小时数，月等）

督导

督导者姓名或者督导位置。大多数情况下，这是对志愿服务直接负责的人。

志愿者可获得的收益

列出任何志愿者可得的收益，例如学习机会、材料使用、社会关系等。

1. 志愿者需要从事什么样的工作，工作目标和效果是什么；
2. 组织需要什么样的志愿者，或者志愿者需要具备什么样的条件和素质，以及招募多少志愿者；
3. 谁来负责志愿者的培训、指引和协调（督导）等工作；
4. 志愿者能才能从志愿服务中得到哪些收获。

准备工作充分之后，志愿者招募的目标已经明确（第二点），接下来需要考虑的问题是：

- 根据所需志愿者的特点确定招募的渠道和招募的方式。对于需要专业特长要求的自志愿者，则需要在特定的领域或人群中招募，比如在教师队伍中招募培训人员，或在体育团队里寻找教练，在公司和商业机构寻找有计算机技能的员工等。如果是对专业技术要求不高，则可以通过在报纸、俱乐部会员刊物和协会通讯等登广告的方式公开招募。如果需要对志愿者要求较高的诚信或对能力要求较高，则可以通过口头宣传、私人邀请等渠道进行招募。
- 招募信息发布。以公开招募为例，总体来说招募的过程包括以下几个环节：确定招募目标和渠道、信息发布、筛选等。

关于招募信息，好的招募信息能够回答潜在的志愿者可能问及的重要问题。包括机构的介绍，需要志愿者参与的工作的介绍、对志愿者的要求、加入的程序等。所以，招募通知是对需求评估和志愿者的岗位描述的进一步进行整理和明确，以使得机构之外的人能明白相关的信息。（参考右表中的提示）

☆ 模拟练习：继续刚才的模拟练习，请各小组在志愿者需求评估和岗位描述的基础上编写志愿者公开招募信息。（一般是发布在网站上或其他大众媒体上。）时间 15-20 分钟。

● 志愿者的筛选。

志愿者筛选的过程是通过收集和分析申请者各方面的信息，如：通过申请表（参阅 [附件3: 志愿者申请表](#)）、简历、访谈和推荐人等，来确定申请者是否适合组织需求。

筛选的方法：

- 1) 岗位描述和招募信息：通过明确的文字说明，使潜在的志愿者明白自己是否合适，这个过程自然就是筛选的开始。而且说明越清楚，就越会减少很多麻烦。
- 2) 志愿者申请表：通过申请表进行初步筛选，主要了解志愿者的基本条件是否符合要求，

比如能力特长、时间等，确定有可能合适的人员后进入下一轮筛选。

- 3) 访谈或面谈：就想招聘员工一样，不论志愿者将参与何种工作，面对面的交流是很必要的。如果是比较重要的岗位，可以采用单独面谈的方式，通过观察和对话了解申请者的人品个性等，这种感性的印象是建立信任的重要基础之一。
- 4) 培训与指引：培训与指引也可以看作是筛选环节的继续，如果发现不合适的志愿者仍然可以委婉地拒绝或建议他/她参与更合适的工作。
- 5) 其他：可能的话，可以通过其他渠道了解申请者，比如通过熟人的介绍或者媒体（对于一些“名人”志愿者）。

筛选要点：

- ◆ 筛选成功的关键是工作人员一定要明白组织需要什么样的志愿者，以及为什么需要这样的志愿者。
- ◆ 筛选的严格程度由分配工作的性质和服务群体的工作难度所决定。
- ◆ 适当的筛选可以将志愿者项目所带来的风险降至最低。包括志愿者管理中出现的很多问题（这时，讲师可以联系开始“PK”环节中谈到的很多志愿者管理中的问题）就是因为没有招到合适的志愿者造成的（或者说招到的志愿者并非组织所需要的），或者招到的志愿者能力、工作时间等方面并不符合条件。
- ◆ 筛选过程的信息应该保密和归档。

4. 培训与指引

入职指导的目的就是为志愿者提供有关工作的物理环境、工作程序、工作关系、可提供的资源和有关约束等方面的信息。培训的目标是给个人以特定的技术或者职业技能，使得他能成功地完成工作。对于没有特殊技能（或其他重要要求）要求的志愿岗位，指引和简单的培训可以结合起来一起做。可参考右表。其中需要重点强调的有：

- 组织的使命与价值观。因为志愿工作是不为报酬的，而是价值导向的，即志愿者是为自己认为有意义的工作而付出服务的。所以需要从招募环节开始就要不厌其烦地强调组织的使命与价值观。一方面是获得志愿者的认同，这是对志愿者最好的激励；一方面也可以让不认同或没兴趣的志愿者选择是否离开。
- 志愿者的职责以及志愿者的工作与组织工作的关系。只有志愿者明白了自己要做什么以及为什么这样做，他才会有充分的信心和兴趣。

- 与工作相关的其他程序和原则。这是志愿者顺利开展工作的保障，如果志愿者的工作涉及财务，但他/她连财务报销的手续或什么东西可以报销都不清楚，他参加起工作来，肯定是不顺利，甚至充满挫折感的。

5. 督导与评估

督导是组织中专门负责协调志愿者参与服务的工作人员。一般由有经验的志愿者协调员或组织的核心志愿者担任。他/她的主要职责有：

- 安排新志愿者进入合适的工作岗位；
- 为新志愿者提供必要的指导，比如如何开始工作，介绍工作要求或经验，与志愿者一起制定工作计划等；
- 与志愿者保持联系，随时提供必要的支持与鼓励，比如解答志愿者的疑问，在出现困难时帮助志愿者解决问题，进行危机处理等；
- 认可与激励志愿者；
- 监督、评估（用随和更人性化的方式）志愿者的工作，保证工作顺利进行。

志愿者评估要点：

- 有效的评估应该以原来设定的工作目标为基础，对志愿者工作成效的评估，包括这个志愿者岗位的目标是否实现，志愿者与组织工作人员、其他志愿者、服务对象以及社区的工作关系如何；
- 通过正式或非正式的评估让组织有机会去重申或调整对计划目标的期望，或者在发生严重问题之前采取必要的行动以规避风险；
- 志愿者项目的评估不仅是检查志愿者的绩效，还应该包括他们对项目满意度的评估，包括对志愿组织、督导以及工作本身的评价；
- 评估是风险管理程序的一部分，当有志愿者不断出现不令人满意的表现，可能是因

志愿者入职指导指南

1. **组织的简要历史背景**
 - a. 组织的使命与价值观
 - b. 组织架构
 - c. 重要里程碑
 - d. 重大成果
2. **组织工作的总体介绍**
 - a. 我们做什么？我们服务于谁或致力于解决什么样的社会问题？
 - b. 我们近期的目标是什么？需要做哪些工作才能达到目标？
3. **志愿者的职责**
 - a. 志愿者有什么样的任务？这些任务在组织整体工作中处于什么样的位置？
 - b. 组织期望志愿者做到——
 - 适当的行为
 - 履行的职责
 - 其他：保密、诚信等
4. **组织的职责**

志愿者可以从组织获得的培训、督导、保险、后勤支持等。
5. **志愿者收获**

成长的机会、荣誉、社会关系等
6. **其他与工作相关的介绍**
 - a. 自然或物质环境
 - b. 工作相关的各种程序
 - c. 组织中的个人关系
 - d. 相关原则和政策

为志愿者的能力与机构的需求不匹配，必须采取重新安置、再培训的方法，或者辞。此外还应该包括对志愿者督导工作如何改进、培训、或者重新安置等方面的建议。

- 对志愿者的评估应该更多地体现组织对志愿者的关注和认可，而不是过多地要求志愿者如何如何，所以评估的过程和方式应注意尊重志愿者的想法，平等地与志愿者进行沟通。

可参阅**附件4 志愿者评估表**。

这里课程介绍的只是一种思路和做法，各个组织需要根据自己的实际情况来选取合适的部分使用，我们鼓励大家进行改革创新，提出更多的意见和建议来。

6. 认可与激励

案例讨论：每个小组选择一个案例，可以相同，也可以不同。案例材料如图表中所示。讨论时间 15 分钟。

我们已经讨论到了一些志愿者认可与激励的要点，那么请大家思考：志愿者为什么会对工作失去兴趣？（或会有哪些可能的原因导致志愿者对工作失去兴趣？）

志愿者管理的原则

- 价值认同；
- 尊重与平等
- 多元开放

讨论志愿者激励与认可的方法：

- 将组织的使命落到实处，让志愿者感觉到工作的价值；
- 赋权给志愿者；
- 提供有效的支持（包括督导、规范的管理、人性化的工作环境）
- 必要的精神奖励和表彰
- 提供学习和成长的机会

案例 1：

William 是某 NGO 的一名志愿者，他在这个机构做志愿者已经有半年多了。在开始的几个月里，只要机构有需要他几乎随叫随到，不论是叫他参与什么活动或干什么杂事，他都很尽心尽力地去完成。但近一段时间，他来机构的时间越来越少了，也不再像以前那样随叫随到了。有一天，这家 NGO 的社工 Mary 无意中听到 William 对他的一位朋友说“他们（这家 NGO 的工作人员）请我去当义工，但我觉得他们眼里压根不当我们是志愿者，想到什么事情缺人手，就打个电话过来叫我们过去，简直把我们当成廉价劳工。”

讨论问题：

- 1、这个组织在志愿者的管理上出现了什么问题？
- 2、你觉得 William 还会继续为这家机构做志愿者吗？如果你是这家机构的志愿者协调员，你会怎么做？怎样才能留住 William？

※小结：以上几个环节都是在讨论志愿者管理的一些实务问题，包括流程和技巧以及一些原则性的东西。其实我们要把各个环节结合起来，而不是割裂开来，比如督导其实也是志愿者认可与激励的重要的手段。招募和筛选的工作应该和督导结合起来考虑等。



附件 1:

志愿服务需求评估表

部门 _____ 日期 _____

名字 _____ 职位 _____

部门功能（或项目活动）描述

志愿者的工作方式

完成工作所需技能或条件

所需志愿者的工作频率

每天 _____ 每周 _____ 每月 _____ 每年 _____

什么时间需要志愿者服务？

起始时间 _____ 早上 下午 结束时间 _____ 上午 晚上

谁给志愿者做督导？

姓名 _____ 电话 _____

姓名 _____ 电话 _____

描述志愿者所需培训

谁来培训志愿者?

姓名_____ 电话_____

其他建议

注: 如果是比较小的草根组织, 部门可改为组织, 即组织中没有太多的部门, 是以整个组织的需要来考虑招募志愿者。

附件 2:

志愿者岗位描述

职位名称

用餐同伴志愿者

主要目标

每周一天为孤寡老人提供一顿晚餐，并陪伴老人提供社交活动

职责和义务

每周一天根据孤寡老人的特殊需求提供一顿晚餐。要求志愿者：

- 提供晚餐所有食物
- 与之共进晚餐
- 餐后负责清洁餐具厨具
- 至少在客户家待 2 个小时，拜访并与之交流
- 了解客户的其他需求，及时与“晚餐项目”办公室的社会工作者汇报
- 志愿者不需要为客户承担其他的家务清洁和杂事

需要的技能

掌握烹调技能

友善，开朗的个性

自行解决交通

时间地点

双方达成一致的时间和日期

时间要求

每周 2 小时在客户家中，此外还需要投入时间去购物和/或烹调。在头 3 个月，每个月需要和督导者见一次面

入职指导和培训要求

入职指导包括：家庭礼节，安全和家庭拜访（详见入职指导培训单张）

参加 2 小时的营养培训课程，包括针对糖尿病，高血压，低脂低胆固醇特殊饮食

督导者

进餐陪伴志愿者协调员

收获

与孤寡老人建立个人关系的机会

学习和练习营养烹调

帮助他人保持健康的饮食习惯，和每周提供一次交谊活动

附件 3:

志愿者申请表格(Sample)

姓名:

住址: 天河区@&街%\$&*花园 N 栋 x 梯 000 房

城市: 广州

家庭电话: 020-124354366

商务电话: 020-87654321

职业: 医师

工作经历: 医生, 家庭主男

教育: 大学

1. 以往参与志愿者的经历

人类家园、红十字会

2. 相关技术和经验

医疗、家政管理、电脑

3. 兴趣爱好

旅游、羽毛球、爬山

4. 对哪种志愿工作感兴趣

户外工作、有更多的社会交往

5. 如何得知我们的志愿者项目

朋友告知

6. 你更愿意以怎样的方式工作:

a. 和他人合作

b. 独立工作

c. 小组合作

7. 请告知你能参加工作的日期和时间

每周六上午

8. 请提供 2 个证明人的联系方式以便我们求证您的信息

朱建刚 1234 5678

申请人签名:

日期: 2006-5-14



附件 4:

志愿者的评估表 (Sample)

对陪伴孤寡老人志愿者的评价

名字: Michael

评估的时间段: 2005 年 6 月到 12 月

志愿者职位: 温馨晚餐志愿者

评估时间: 2005 年 10 月

特殊职责

| | 没有达到 | 满意 | 非常满意 | |
|------------------|------|----|------|---|
| 1. 每周提供一次晚餐 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. 每周和老人共处 2 小时 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. 提供所有食品并做好清洁卫生 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. 及时向员工反馈需求信息 | 1 | 2 | 3 | 4 |

工作关系 (态度)

| | 有待改进 | 满意 | 非常满意 |
|-----------------|------|----|------|
| 1. 按时报道接受工作安排 | 1 | 2 | 3 |
| 2. 准时执行任务 | 1 | 2 | 3 |
| 3. 不能按时执行任务时, | 1 | 2 | 3 |
| 及时通知客户和督导员 | | | |
| 4. 谦恭, 机智和耐心 | 1 | 2 | 3 |
| 5. 有效完成任务 | 1 | 2 | 3 |
| 6. 与老人建立良好的关系 | 1 | 2 | 3 |
| 7. 与受薪员工建立良好的关系 | 1 | 2 | 3 |
| 8. 接受督导 | 1 | 2 | 3 |

主要优点

Michael 与老人的关系很友善, 他很礼貌谦逊, 厨艺很高, 客户都喜欢她带去的食物

不足

Michael 的工作非常忙, 常常因为一些紧急的工作安排不能按时到客户家中, 经常很晚才到客户家吃晚饭或者错过一个预约, 很多情况下他留下晚餐却没有时间和老人共进。通常都不会在客户家久待, 因为他常赶着去做另外一件工作。

总体评价

表现杰出 []

令人满意 []

需要改进 []

相关建议

评估人签名 : _____

日期: _____

“绿色领导力”培训

NGO财务管理

课程手册

中山大学公民社会中心
Institute for Civil Society



1. 课程目标

在一天的培训中，参与者将有以下收获：

- 理解NGO的财务管理对构建公信力的意义
- 了解NGO财务管理的理念和原则
- 了解NGO财务管理的内部控制
- 了解NGO财务预算的编制方法
- 理解NGO的财务审计和公开

2. 讲师：

曲栋 先生，中山大学公民与社会发展研究中心执行主任，负责中心培训统筹工作，上海热爱家园社区志愿者协会创始人、理事，长期从事民间公益组织的咨询和培训工作，以及社区法律援助与咨询工作。

徐世元 先生：高级会计师、中国注册会计师（非执业）、中国税网特约研究员、中国青年创业国际计划（YBC）福建办导师。20 年会计从业经验。关注民间非营利组织财务管理与能力建设。福建省肢残人协会副主席、福建省残疾人福利基金会监事、中国残疾人作家联谊会会员、福州市作家协会会员。

3. 方法论

培训将通过如下工具帮助参与者获得相关理念和技能：

- 通过讲座让学员开阔理论视野
- 通过项目管理工具增强学生的实践能力
- 通过实例、定义、描述和练习增强理念上的学习和理解
- 技能实践运用和分析
- 案例分析、模拟练习与小组讨论
- 课外专题沙龙或研讨会

4. 课程框架：

- 1) 从NGO的财务管理看公信力的构建
 - 如何理解NGO的公信力的内涵和现实意义
 - NGO的财务管理对公信力建构的影响
- 2) NGO财务管理的理念和原则

- NGO财务管理的基本理念
- NGO财务管理的一般原则

3) NGO财务管理的内部控制

- NGO财务管理的人员安排
- NGO财务管理的资金管理
- NGO财务管理的资产管理

4) NGO的财务预算编制

- NGO的总体预算编制
- NGO的项目预算编制

5) NGO的财务审计与公开

- 对NGO的财务审计的认识
- NGO财务公开的途径和方式

第一部分：非营利组织财务管理的核心理念：提升公信力

1、对于非营利组织公信力的理解

- 公信力：顾名思义是指获得公众（或利益相关者）信任的能力。
- 问责：为某一种事进行报告、解释和辩护的责任，以及要为自己的行为负责任并接受质询。
- 责信：可视为一种关系的建立与展现，亦即受托者（公益团体）对委托者（捐款者、社会大众、服务对象等利害关系者），应负责并有所交代。
- 诚信：在中国古代社会是作为处理自然界和人事社会的最高道德规范。
- 英文： accountability

2、案例讨论：中国非营利组织公信力的现状

阅读参考文章《看清“中国母亲”胡曼丽—谁使慈善事业不再纯洁？》和《NGO“在行动遭遇信任危机”》，并讨论如下问题：

- 1) 是什么导致这二个组织的出现这样的问题？
- 2) 非营利组织应当向哪些利益相关方负责？如何负责？
- 3) 非营利组织的财务管理情况对其公信力的建构有何种影响？

3、中国非营利组织财务管理面临的困难与挑战

- 1) 法律规定不完善，注册形式（存在形式）多种多样，非营利组织财务管理缺乏外部监督。
- 2) 财务管理专业人员和专业能力缺乏。
- 3) 非营利组织内部财务控制、资金、资产管理不完善。
- 4) 缺少财务专业人员的非营利组织财务会计处理能力不足。
- 5) 一些非营利组织缺少主动审计和财务公开。

4、非营利组织公信力的建构对其财务管理的要求

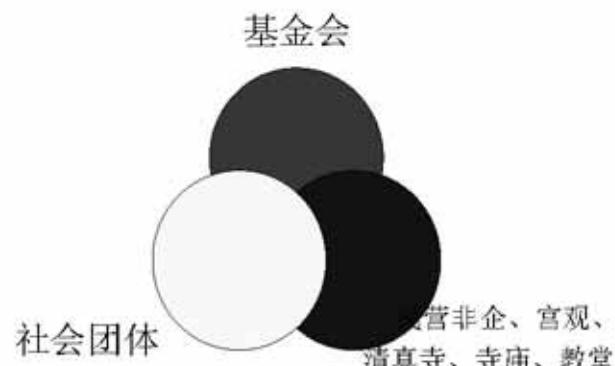
- 1) 非营利组织有能力进行合法、合规、有效的财务管理。
 - 2) 非营利组织在财务管理中信守诚信。
- 非营利组织的财务状况公开，并接受外界的监督。

第二部分：NGO财务基础知识

一、NGO 财务基本特征

- 非营利性
- 不以营利为目的
- 不进行剩余收入的分配
- 不得将组织的资产以任何形式转变为私人财产

二、相关会计制度



1、民间非营利组织会计制度简介及相关制度比较：

2、《民间非营利组织会计制度》

- 2004年8月18日，财政部发布了《民间非营利组织会计制度》，自2005年1月1日起，在全国使用的非营利民间组织范围内实施
- 其他法律
 《民办教育促进法》
 《中华人民共和国民办教育促进法实施条例》
 《基金会管理条例》
 《社会团体等级管理条例》
 《民办非企业单位登记管理暂行条例》

3、我们是谁？

基金会：指利用自然人、法人、或者其他组织捐赠的财产，以从事公益事业为目的，按照规定成立的非营利性法人。

社会团体：是由公民自愿组成，为实现会员意愿，按照其章程开展活动的非营利性社会组织。——慈善组织、协会、学会、联合会、研究会等

民办非企业单位：是指企事业单位、社会团体、和其他社会力量以及公民个人利用非国有资产举办的，从事非营利性社会服务活动的社会组织。——民办学校、民办医院、民办福利院、民办文化艺术团体、民办科研机构等。



4、与企事业单位会计制度比较

1) 会计核算基础：权责发生制（企业、民非）

2) 会计要素与会计科目

企业：资产、负债、所有者权益、成本、损益

事业：资产、负债、净资产、收入、支出

民非：资产、负债、净资产、收入费用

5、银行账户

基本存款账户：日常转账结算、现金收付

一般存款账户：借款转存、借款归还、其他结算

专用存款账户：对其特定用途资金进行专项管理

临时存款账户：因临时需要并在规定期限内使用而开立的账户

6、练习（判断）：

1、《会计法》所指对本单位会计资料的真实性和完整性负责的单位负责人，是指该单位的财务部门的负责人。

2、原始凭证（如发票）金额有错误的，应让出票单位更正。

3、原始凭证内容记载有错误的，应当由开具单位重开或更正。

4、代理委托记账，委托人对代理记账机构在委托合同约定范围内的行为承担责任。代理记账机构对其专职从业人员和兼职从业人员的业务活动不承担责任。

5、单位负责人的直系亲属不得担任出纳工作。

6、会计机构负责人、会计主管人员的直系亲属可以担任本单位的出纳。

7、会计人员工作调动或因故离职，必须将本人所经营的会计工作全部交给接替人员。没有办清交接手续的，不得调动或者离职。

8、一个单位（组织）只能开设一个账户。

9、会计工作可以一人一岗，一岗多人，但不得一人多岗。

10、出纳人员不得监管审核、会计档案保管和收入、费用、债权债务费用的登记工作。

11、违反了会计职业道德，也就违反了会计法律制度。

12、基金会、民办非营利企业、寺庙、学校适用《民间非营利组织会计制度》。

13、民间非营利组织的各项收入享受免税政策。

14、民间非营利组织的会计核算基础是权责发生制。

15、志愿者培训中午快餐费用 500 元在发票联直接填写，此类发票是否合法。

16、由于项目人员刚接手，以为审计之后才能做账，故票据 6 各月均未入账。2008 年 11 月发生的费用，到 2009 年 4 月才入账。

17、项目小组在报销部分项目支出时采取了分项目活动类别集中报销的方式，把几次活动的费用集中一次报销。

18、在现金管理方面，密码与存折分开管理。

19、有一部分费用，不能取得发票，但是按照代管方的财务制度，报销项目开支必须凭借正规发票等才能给予报销，因此，会用其他发票抵充。

20、机构的开支一般由项目负责人先行垫支，一段时间后再集中向受托代管的财务部门报销，机构为留存任何票据备查。

三、财务工作基础

1、相关规定：

民间非营利组织的单位负责人应当根据本单位的具体情况和会计业务的需要，设置会计机构，或者在有关机构中设置会计人员并制定会计主管人员；不具备条件的，应当委托经批准设立从事会计代理记账业务的中介机构代理记账。

2、会计凭证

1) 分类

按填制程序和用途分：原始凭证、记账凭证

原始凭证按照来源分：外来原始凭证、自制原始凭证

记账凭证按用途分：专用记账凭证、通用记账凭证

2) 原始凭证：

- 凭证版式
- 判断：自制或外来
 - 车票、购物发票、工资表、入库单、机票、领料单
 - 向员工发放工资 / 到超市购物

3A、岗位职责——出纳

- 保管现金
- 管理账户
- 办理指出报销、借款、银行业务办理
- 编制记账（借贷）凭证
- 记录现金日记账、银行存款日记账
- 核对银行对账单并编制银行存款余额调节表
- 其他

3B、岗位职责——会计

- 审核（编制）记账凭证
- 记录总账和明细账
- 编制分析外部和内部报表及报告
- 会计档案保管
- 盘点现金、核对银行存款
- 向组织和项目负责人提供财务建议
- 配合完成财务制度的建立和预算的编制
- 配合审计工作
- 申报纳税



- 组织负责人、项目负责人和资助方提出的其他财务工作。

NGO 可根据自身情况对上述会计和出纳工作安排进行调整，但出纳人员不得监管稽核、会计档案保管和收入、费用、债权债务账目的登记工作。

4、财务人员变动交接手续

财务人员办理移交手续前，必须及时做好以下工作：

- 已经受理的经济业务尚未填制会计凭证的，应当填制完毕。
- 尚未登记的账目，应答登记完毕，并在最后一笔余额后加盖经办人员签章。
- 整理应该移交的各项资料，对未了事项写出书面材料。
- 编制移交清册，列出应当移交的会计凭证、会计账簿、会计报表、印章、现金、有价证券、支票簿、发票、文件、其他会计资料和物品等内容；实行会计电算化的组织，从事该项工作的移交人员还应当在移交清册中列明会计软件及密码、会计软件数据磁盘（磁带等）及有关资料、实物等内容。
- 财务人员办理交接手续，必须有监交人负责监交。一般财务人员交接，由组织财务负责人负责监交；财务负责人交接，由组织负责人负责监交。
- 移交人员在办理移交时，要按移交清册逐项移交；接替人员要逐项核对点收。
- 现金、有价证券要根据会计账簿有关记录进行点交。库存现金、有价证券必须与会计账簿记录保持一致。不一致时，移交人员必须限时查清。
- 会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料必须完整无缺。如有短缺，必须查清原因，并在一角清册中注明，由移交人员负责。
- 银行存折账户余额要与银行对账单核对，如不一致，应当编制银行存款余额调节表调节相符，各种财产物资和债权债务的明细账户余额要与总账有关账户余额核对相符，或者与往来组织、个人核对清楚。
- 移交人员经管的票据、印章和其他实物等，必须交接清楚；移交人员从事会计电算化工作的，要对有关电子数据在实际操作状态下进行交接。
- 交接完毕后，交接双方和监交人员要在移交注册上签名或者盖章。并应在移交清册上注明：组织名称，交接日期，交接双方和监交人的职务、姓名，移交清册页数以及需要说明的问题和意见等。
- 移交清册一般应当填制一式三份，交接双方各执一份，存档一份。
- 接替人员应当继续使用移交的会计账簿，不得自行另立新帐，以保持会计记录的连续性。

第三部分：NGO财务管理的理念和基本原则

一、案例讨论

案例一：

某 NGO 员工去超市购买办公用品，如果去超市购买可以获得正规发票，但比小店购买贵 50 元；去小店买便宜 50 元，但无法取得正式发票。有人建议去小店购买，有人建议去超市购买。请问这些做法分别体现了哪些 NGO 财务管理的理念与原则？



案例二：

某 NGO 员工将出差火车票遗失，在报销时有人提出找其他发票代替，有人提出写出说明并请证明人签字代替。这些做法体现了那些理念和原则？请问你作为项目负责人支持哪种做法？

案例三：

某 NGO 收到 A 基金会项目专用款 1 万元，因故项目未如期启动，而该组织的另外一个 B 项目正好出现资金缺口。于是有人建议将 A 基金会拨付的款暂时调拨一部分用于 B 项目，同时也有其他人反对这种做法。请问这些做法分别体现了哪些 NGO 财务管理的理念与原则？请问你作为项目负责人或机构管理者支持哪种做法？

案例四：

关于讲师的劳务报酬领取，财务人员要求支付证明上必须要有该讲师的签名，身份证号及联系方式等，但是项目人员认为操作不便，由经办人代签即可。请问这些做法分别体现了哪些 NGO 财务管理的理念与原则？请问你作为机构管理者支持哪种做法？

二、NGO财务管理的基本理念

诚信

注意：避免善意的“不诚信”、“不自愿的不诚信”

透明

对内透明、对外透明、制度透明、过程透明、结果透明

制约

监督、制衡



三、NGO财务管理原则

合法性
可复核性
尊重资助者的意愿
实质重于形式
节约高效、量入为出
财务独立性与民主管理

四、企业会计的基本原则

客观性
相关性
可比性
一贯性
及时性
明晰性
权责发生制原则

配比原则
历史成本原则
划分收益性支出与资本性支出原则
谨慎性原则
重要性原则

第四部分：NGO财务管理的内部控制

一、内部会计控制案例

据报载：某某慈善组织遭质疑。它专门代养重刑犯子女。这是继沈阳儿童村之后，第二个被质疑的儿童村。起因是，一名志愿者发现，今年5月自己捐赠的500元未入账也未公示。此后儿童村也暴露出更多问题：财务私领善款，抵做被欠工资；管理费占总支出七成；监事会成为摆设；当儿童村的负责人频繁外出宣传NGO理念时，他们代养的孩子却感到了情感被疏远。

出纳私占4100元抵做工资：志愿者发现有多笔捐款未入账，查账后获知为原出纳拿走了，理由是儿童村欠他7000多元工资，找来账本发现这几笔钱未计入帐中，同时又发现，另有3400元也未入账。“那三千多元是调剂变卖物资所得的钱。”C说，儿童村有些捐赠物资用不了，就拿去卖了。今年七月五日，她帮儿童村卖了2800元物资，后来又买了600元。已经离职的出纳承认，那些钱是他拿的，理由是儿童村欠他7000多元工资。其他情况不愿多谈。“财务管理的知识我以前不懂，一直都在学习。”村长说。

2003年，B到儿童村做义工时，村里都没有财务。2年后，B开始执掌儿童村。参加NGO组织培训后，他才了解到其他类似机构设有相应的财务管理制度。2006年3月，儿童村聘请了一个兼职会计。会计回忆说，她刚来时，发现儿童村根本就没有账本，各种票据堆了一堆，她费了许多工夫才编制出2005年度的资金收支报表，之后，村长又学习其他机构的做法，给每个前去捐赠的人开具收据和捐赠证书，“这么做是让捐赠者有凭据以便监督。”A也领到了那张由村长签名的捐赠证书，但她的那笔钱依然没有计入帐中。

二、概述

- 1、控制之目的：“维持现状”、“改变现状”
- 2、内部控制：保护资产的安全、完整，提高会计信息质量，确保有关法律法规和规章制度以及单位经营管理方针政策的贯彻执行，避免或降低各种风险。提高经营效率，实现单位经营管理目标而制定和实施的一系列控制方法、措施和程序。
- 3、内部控制是单位内部的一种管理制度，但又不是一般的管理制度。而是一种特殊形式的管理制度。

三、内部管理的目标

- 1、规范组织财务行为，保证财务资料的真实、完整；
- 2、堵塞漏洞、消除隐患，防止并及时发现，纠正错误及舞弊行为，保护组织资产的安全、完整；
- 3、确保国家有关法律法规和组织制度的执行；
- 4、风险控制。经营风险。财务风险。而对NGO组织财务来说则是项目风险、筹资风险、信誉风险、合同风险。
- 5、

四、内部控制的内容

- 1、货币资金
- 2、实物资产
- 3、对外投资
- 4、项目（或工程项目）
- 5、收入（销售与收款）
- 6、支出（采购和付款）
- 7、筹资
- 8、行政办公费用（成本）
- 9、担保

五、内部控制的基本原则

1. **合法性原则：**内部控制应当符合国家有关法律法规和本规范，以及组织的实际情况。
2. **有效性原则：**内部控制应当约束组织内部设计财务工作的所有人员，任何个人都不得拥有超越内部控制的权力。
3. **全面性原则：**内部控制应当涵盖组织内部涉及财务工作的各项经济业务及相关岗位，并应针对业务处理过程中的关键控制点，落实到决策、执行、监督、反馈等各个环节。
4. **不相容职务相互分离原则：**内部控制应当保证组织内部涉及财务共组的机构、岗位的合理设置及其职责权限的合理划分，坚持不相容职务相互分离，确保不同机构或岗位之间权责分明、相互制约、相互监督。
5. **成本效益原则：**内部控制应当遵循成本效益原则，以合理地控制成本达到最佳的控制效果。
6. **实时性原则：**内部控制应随着外部环境的变化、组织业务职能的调整和管理要求的提高，不断修订和完善。

六、内部控制的方法

1、不相容职务相互分离控制

- ◆ 要求组织按照不相容职务相互分离控制原则，合理设置会计及相关工作岗位，明确职责权限，形成相互制衡机制。
- ◆ 什么是不相容职务：指那些如果由一个人担任，即可能发生错误和舞弊的行为，又可能掩盖其错误和弊端行为的职务。
- ◆ 不相容职务主要包括：授权批准、业务经办、会计记录、财产保管、稽核检查
- ◆ 举例判断不相容职务：会计与出纳、出纳与仓管员、出纳与会计档案保管、采购员与审批员、出纳与固定资产登记管理、经办人员与稽核员。

2、授权批准控制

要求组织明确规定设计会计及相关工作的授权批准的范围、权限、程序、责任等内容，组织内部的各级管理层必须在授权范围内行驶职权和承担责任，经办人员也必须在授权范围内办理业务。

3、会计系统控制

要求组织依照《会计法》和国家统一的会计制度，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序，建立和保管会计档案保管和会计工作交接办法，实行会计人员岗位责任制，充分发挥会计的监督职能。

问题：分权之后会计责任

4、预算控制

要求组织加强预算编制、执行、分析、考核等环节的管理，明确预算项目，建立预算标准，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，及时分析和控制预算差异，采取改进措施，确保预算的执行。

预算内资金实行责任人限额审批，限额以上资金实行集体审批。严格控制无预算的资金支出。

5、财产保全控制

要求组织限制未经授权的人员对财产的直接接触，采取定期盘点、财产记录、账实核对、财产报销等措施，确保各中财产的安全完整。

6、内部报告控制

要求组织建立和完善内部报告制度，全面反映经济活动情况，及时提供业务活动中的重要信息，增强内部管理的实效性和针对性。

7、风险控制

要求单位树立风险意识，针对各个风险控制点，建立有效的风险管理系統。通过风险预警、风险识别、风险评估、风险分析、风险报告等措施，对各种风险进行全面防范和控制。

8、电子信息技术控制

七、内部控制的主要内容

- ❖ 资金管理（货币资金管理）
- ❖ 实物资产管理
- ❖ 货币资金管理



(一) 资金管理

1、目标

- 1) 资金安全完整
- 2) 专款专用
- 3) 量入为出、可持续

2、要点：管住“六点”

- 1) 货币资金流入点：及时入账，不私设小金库，不设账外账，严禁收入不入账、坐支。
- 2) 管住银行开户点：基本存款户、一般存款户、临时存款户、专用存款户。
- 3) 管住现金盘点点：应增加其他第三者参与盘点，现金管理。
- 4) 管住与银行、客户对账点：与银行对账，每月至少一次；单位与客户（函证、电话）防止虚构经济业务与往来。
- 5) 管住票据与印章包观点：票据的购买、保管领用、背书转让、注销等环节。
- 6) 管住督促、监察点：岗位、授权、印章。

3、未注册机构——未注册 NGO 以个人名义设立银行账户的管理

- ◆ 该账户设置必须签署个人承诺书，承诺该账户资金为组织所有和控制；
- ◆ 开户的个人必须签署个人承诺书，承诺该账户资金为组织所有和控制；
- ◆ 该个人账户必须为存折账户并设置密码，不得为银行信用卡户；
- ◆ 该个人账户应当在组织内部公开，并记录于会计账簿；
- ◆ 该个人账户的存折由出纳保管，存折的密码由会计保管，出纳在领取现金的时候应有会计或其指定的其他人在场；
- ◆ NGO 应当指定专人（一般为会计）定期核对银行账户余额，每月至少核对一次，银行账户余额与账面余额应相符。如不符，应查明原因，及时处理。

(二) 实物资产管理

1、目标：

- ◆ 保证实物资产的安全完整；
- ◆ 确保实物资产用于组织目的并得到有效使用

2、分类：

- 1) 固定资产，同时具有以下特征的有形资产：
 - ◆ 为行政管理、提供服务、生产商品或出租目的而持有的
 - ◆ 预计使用年限超过一年
 - ◆ 单位价值较高
 - ◆ 根据以上定义结合本组织具体情况，制定适合本组织的固定资产目录。

2) 低值易耗品

在生产、提供服务或者日常管理过程中耗用的达不到固定资产标准的工具、器具等

3) 存货

在日常业务活动中持有以备出售或捐赠的，或者为了出售或捐赠仍处在生产过程中的，或者将在生产、提供服务过程中耗用的材料、物品、商品等。

3、内容要点

- (1) 购置验收关
- (2) 价值计量关
- (3) 内部转移、对外租赁、报废处理关（存货领用）
- (4) 定期盘点、清查关

※注意：1、重大金额支出需事先经集体审批
2、重大的资产购置应建立询价比价及招标制度

4、实务资产管理的流程

- (1) 采购或接受捐赠
- (2) 验收、实物管理人登记
- (3) 财务报销、会计记录
- (4) 领用、耗用
- (5) 定期盘点

5、资产管理措施

1) 保证资产安全完整的措施

- ◆ 验收
- ◆ 实物登记簿登记（包括明确产权）
- ◆ 制定责任人保管
- ◆ 会计账簿记录
- ◆ 领用签收、转移登记、受益人签收
- ◆ 盘点和账实核对

2) 保证用于组织目的的措施

- ◆ 重大金额之处需事先经集体审批
- ◆ 重大的资产购置应当建立询价比价招标制度

3) 促进资产有效运营的措施



- ◆ 固定资产折旧
- ◆ 固定资产的恰当使用
- ◆ 固定资产租赁

6、内部控制案例：

某 NGO 组织（基金会）最高权力机构是理事会，理事长是法人代表，执行机构是秘书处，设有监事会，另外还设有各职能部门如项目部、筹资部、财务部、办公室等。其内部控制制度及业务情况如下：

会计出纳分设。理事长的妻子担任出纳，出纳兼任满足行政部门需要的日常业务，亲自办理取款购买，报销等手续。支票与票据由会计购买、支取款项的印章都由理事长亲自保管；

年初，基金会财务制定年度预算方案后，报理事会批准，当年十月份，发生了行政费用严重超值后，财务部根据理事长的意向决定调整预算方案。

当年三月，收到某爱心人士捐赠 3000 元，资助方因不要收据，出纳得到捐款后告知会计，存入出纳个人存折；当年 10 月到农村慰问贫困儿童，从中取出 3000 元，发给农村儿童。

因理事长属社会知名人士，且在基金会是兼职，要求秘书长对基金会的会计工作全权负责，所有的财务收支和对外报送的财务会计报表由秘书长审批签署。

理事会理事长董某认为：为了树立组织的良好形象，增强透明度，要不计成本、加大投入，加强内部控制，为提高效率，对秘书长全权授权，充分相信，必要时，可以不受内部控制的约束；要坚持制度的严肃性，内控制度一经确定，不再改变；

理事会副理事长认为：本组织资金紧张，经费不多，对内控不必太认真，应本着节约的精神，由办公室主任兼会计（办公室主任无会计从业资格证书）、出纳兼采购、仓库、会计档案管理等工作，只要对货币资金实施内控，其他环节没什么好控制的。

第五部分：NGO的预算编制与执行

一、对预算的初步认识：阿拉善生态协会的预算案例

二、预算的目的

- 1、用来分配组织的财务、实物及人力等资源，以实现组织的目标；
- 2、预测组织的现金流量和组织风险，保证组织正常运营；
- 3、控制项目开支，监控项目的实施进度。

三、预算种类

- 1、机构总预算
- 2、项目预算
- 3、行政预算

四、预算常用集中方法

- 1、**零基预算**：从零开始，不以现有费用为前提，而是一切从零开始，从实际需要与可能性出发，逐项审议各种费用开支是否必要、合理，进行平衡。
- 2、**增量预算**：参考历史记录，在基期费用水平的基础上，考虑预算期业务量水平及有关降低费用的措施，通过调整原有费用而编制的预算。
- 3、**弹性预算（上下限预算）**：指组织在编制预算时，按照预算期内可预见业务量水平确定能适应多种情况的相应数据，使编制的预算随业务的变动而变动，由于这种预算本身具有弹性，故称为弹性预算。

五、预算要素

- ◆ 费用名称
- ◆ 费用标准
- ◆ 数量
- ◆ 预算金额
- ◆ 备注

六、编制的流程

- ◆ 了解机构的行政、项目发展规划
- ◆ 需求调查
- ◆ 预算初稿
- ◆ 集体讨论修改



- ◆ 相关人员审批
- ◆ 下发执行

七、机构总预算的编制

- ◆ 根据已签订项目文件资料中，拨款条件、活动计划、支出预算，可以统计出“已批准实施项目”预期资金收支情况。
- ◆ 根据组织发展规划和业务计划，历史信息资料，合理估计机构未来的预算期间
- ◆ 根据相关资料，汇总编制本年度机构总预算及资金流量表。

八、项目预算的编制

1) 清晰的项目设计

- ◆ 项目目标
- ◆ 活动及进度计划

2) 充分的信息元素

- ◆ 活动需要时间
- ◆ 活动地点
- ◆ 活动内容
- ◆ 参加活动人员总数
- ◆ 费用标准

3) 要注意的问题：

- ◆ 资助方一般希望费用项目越详细越好，不要直接列示总数
- ◆ 预算项目尽量考虑全面，与活动一一对应
- ◆ 预算不要做得太紧，留有一定余地，考虑不可预见费

九、行政预算的编制

- ◆ 根据机构发展规划及业务计划，分析单项活动、工作量和人力资源、设备配置等
- ◆ 收集相关或历史信息资料，确定单项费用计划。
- ◆ 根据单项费用预算汇总，编制机构行政预算。

十、预算控制要求

- 1、事前，在借款、申购、制定控制标准、分解落实责任等方面进行事前控制。
- 2、事中，在资金使用途中实施追踪控制、建立费用经办人、财务人员及审批人员相关职责的预算控制责任机制。职责参考如下：
 - ◆ 经办人（项目人员）：符合预算和财务政策，保证支出真实发生
 - ◆ 财务人员根据预算审核各项费用，避免超预算，定期编制预算（执行）分析报告

- ◆ 审批人结合相关预算对节支、报销、人员工资等费用支出行为进行控制
- 3、事后：及时按期核算收支，编制预算执行报表，进行分析，以便及时的掌握预算的执行情况，调整预算误差。

十一、预算调整

1、机构发生如下原因时应对预算进行调整：

- ◆ 预算不合理
- ◆ 当预算所依赖的前提有调整
- ◆ 导致预算执行有重大差异行为时
- ◆ 出现费用支出实际发生于预算不符

2、调整的办法：

- ◆ 有资助方资助的项目要调整预算时需要和资助方沟通，体现诚信原则
- ◆ 预算不足应及时向资助方书面反映，请求变更。变更后的预算作为考核依据，不得擅自改变。
- ◆ 预算编制不当，经项目负责人、财务人员、组织负责人通过后期调整预算；
- ◆ 费用支出控制不力，应要求加强费用支出控制，并对有关责任人予以追究
- ◆ 项目资金有结余时，经资助方同意做出相关的处理

十二、预算执行分析

各月末和预算期末，对于预算控制数与实际执行数的差异，应进行分析。这种分析贯穿于预算执行的全过程，其具体步骤主要有：

- ◆ 将预算控制与实际数据进行比较，确定差异
- ◆ 通过分析，找出发生差异的原因，及时作出预算调整
- ◆ 确定差异产生的责任归属，并对预算执行中的差异进行处理，也可作为编制下期预算的参考

十三、预算示范表

目 录

《阿拉善SEE生态协会2009年度预算(教学版)》（10个表格）

《2008年度SEE会员部预算执行情况表》

《2009年度SEE-NGO合作部第一季度预算执行情况表》

《乌梁素海环教-SEE资助资金预算及使用状况表》

《圆桌会议-SEE资助资金预算及使用状况表》

**预算练习：**

项目背景：怀柔某地方一个山水秀美的风景区，某环保志愿者组织在这个景区里组织其他活动时发现景区内垃圾问题严重，随处都有游人丢弃的塑料瓶、塑料袋、吃剩的东西等等垃圾，该志愿者组织决定就这一问题提出解决方案并展开行动。通过前期调研，大家发现引起该景区垃圾问题的原因有两方面：一方面游客环保意识较低，景区也缺乏环保提示；另一方面，景区垃圾桶和其他垃圾收集终端放置不合理，造成了游人丢弃垃圾不便，以及景区管理部门垃圾搜集、处理的方式、时间等存在问题。以此设计了一个针对该景区垃圾问题解决的项目，并与该景区管理部门取得了联系，并得到了该部门的支持配合。

项目名称：怀柔区**景区垃圾问题解决项目

项目目标：推动该景区垃圾问题的可持续解决

项目周期：6个月

项目总额：人民币_____元

项目计划：

| 阶段性目标 | 项目活动 | 时间 |
|-----------------|--------------------------------------|----------------------------|
| 1. 垃圾收集终端调整 | 1.1 景区垃圾桶现状调查（分布、使用状况等） (志愿者一队) | 2010-01-01 至 2010-01-31 |
| | 1.2 游客问卷调查（志愿者二队） | 2010-01-01 至 2010-01-31 |
| | 1.3 **景区垃圾问题研讨会（项目人员、景区管理部门、游客代表、专家） | 2010-02-20 |
| | 1.4 完成《**景区垃圾问题改进建议》 | 2010-02-21 至 2010-04-20 |
| | 1.5 向景区递交垃圾收集设施与方法调整报告，并配合景区执行 | 2010-04-21 至 2010-05-30 |
| 2. 景区垃圾问题游人环境宣传 | 2.1 搜集该景区垃圾污染图片（由志愿者一队、二队在调查阶段同时完成） | 2010-01-01 至 2010-01-31 |
| | 2.2 制作宣传展板，在景区管理部门提供的地点做为期2个月的展示 | 2010-03-01 至 2010-04-30 |
| | 2.3 制作固定在景区的宣传标语 | 2010-05-01 至 2010-05-31 |
| | 2.4 邀请5家媒体记者亲历并作报道 | 2010-06-01 至 2010-06-10 |
| 3. 项目总结 | 3.1 完成项目总结报告和财务报告 | 2010-06-11 至 2010-06-30 |

怀柔区**景区垃圾问题解决项目资金预算及使用状况表

项目执行单位：
项目名称：
制表时间：
项目负责人：

| 项目活动类别 | 费用详细说明 | 预算执行进度 | | | | | | | | | | 阶段性项目产出 (计划时列出) | 预算执行差异说明 (描述) |
|--------------------------------------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|------------------|
| | | 1月 计划 | 1月 实际 | 2月 计划 | 2月 实际 | 3月 计划 | 3月 实际 | 4月 计划 | 4月 实际 | 5月 计划 | 5月 实际 | 6月 计划 | 6月 实际 |
| 合计 | — | | | | | | | | | | | | |
| 1. 垃圾收集终端调整 | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 景区垃圾桶现状调查（分布、使用状况等）（志愿者一队） | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 游客问卷调查（志愿者二队） | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 **景区垃圾问题研讨会（项目人员、景区管理人员、游客代表、专家） | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 完成《**景区垃圾问题改进建议》 | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5 向景区递交垃圾收集设施与方法调整报告，并配合景区执行 | | | | | | | | | | | | | |
| 2. 景区垃圾问题游人环境宣传 | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 搜集该景区垃圾污染图片（由志愿者一队、二队在调查阶段即时完成） | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 制作宣传展板，在景区管理部提供的地点为期2个月的展示 | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 制作固定在景区的宣传标语 | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4 邀请5家媒体记者亲历并作报道 | | | | | | | | | | | | | |
| 3. 项目总结 | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 完成项目总结报告和财务报告 | | | | | | | | | | | | | |
| 4. 项目支撑 | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 兼职项目官员1名 | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2 通讯补助 | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3 | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4 | | | | | | | | | | | | | |



第六部分 NGO的审计与财务公开

一、审计

1、讨论：

- ❖ 为什么要审计？
- ❖ 接受哪些部门的审计？
- ❖ 接受审计时的心态？

2、NGO组织面对的几种审计

- (1) 政府审计
- (2) 中介审计
- (3) 资助方审计
- (4) 内部审计

3、审计的目标、主要依据及性质列表

表：各种审计的目标、主要依据、审计性质

| 审计类别 | 审计目标 | 审计主要依据 | 审计性质 |
|-------|---|-------------------------------|------|
| 政府审计 | (1) 保证资金安全完整；(2) 收支的真实性、合法性 | 《审计法》 | 强制审计 |
| 中介审计 | (1) 验资验证；(2) 财务年度报告的客观性、合法性及公允性；(3) 专项审计； | 《注册会计师法》 | 受托审计 |
| 资助方审计 | 对项目财务收支和财务状况的合理性、公开性及诚信度进行鉴定 | 《项目协议书》、《项目建议书》及《资助方对项目的财务要求》 | 强制审计 |
| 内部审计 | 对组织内部财务的运作、财务收支进行审计 | 国家统一的会计制度；本组织的内控制度 | |

4、审计的心态：沟通、合作、多赢

- (1) 沟通：向审计机构沟通组织机构、内控制度、项目活动内容
- (2) 合作：双方合作
- (3) 多赢：
 - 被审计方：增强公信力，提高透明度，完善核算体系，提高管理水平
 - 审计方：增进了解（尤其是NGO组织的了解），有助于职业判断、降低审计风险、交流工作经验

- 资助方及社会公众：通过审计报告了解 NGO 组织，树立参与社会公益事业的信心

二、财务公开

1、财务公开的作用

- 1) 强化公共责任和公信力，树立良好的组织形象，有利于组织可持续发展；
- 2) 向资助方提供信息，有利获得更多的资金及支持者
- 3) 提高组织管理水平，促进组织运作的透明度，强化内部管理监督
- 4) 有助于完善组织内部的治理结构和会计责任体系
- 5) 减少资源浪费

2、财务公开的渠道和方式

- 1) 对内公开：主要向理事会、会员代表大会、组织例会等报告财务的收支情况
- 2) 对外公开：
 - ❖ 向资助方报告财务的情况
 - ❖ 向主管单位、民政及工商部门等报送财务报告
 - ❖ 在组织网站或其他网站、办公地点，公布财务报告供志愿者及社会公众查阅

3、财务公开的内容

- 1) 财务报告：《资产负债表》、《业务活动表》、《现金流量表》
- 2) 其他内容：
 - 组织介绍
 - 决策层、执行层、监督层情况介绍
 - 人员结构及变动情况
 - 项目及运作情况
 - 组织大事记
 - 财务报告、分析报告附注说明，重大经济事项披露
 - 审计报告
 - 捐款人名单（会员名单）
 - 其他信息披露

三、财务报表解读

1、财务会计报告的责任主体是民间非营利组织的单位负责人。单位负责人作为法定代表人，依法代表单位行使职权，应当对本单位对外提供的财务报告的质量负法律责任。

2、资产负债表

- 1) 综合反映一定时点资产、负债及净资产情况的会计报表
- 2) 恒等式：资产=负债+净资产



- 3) 资产负债表左方列示的资产按照其流动性分类分项列示，包括流动资产、长期投资、固定资产、无形资产和受托代理资产
- 4) 资产负债表右方列示负债和净资产各项目
- 5) 负债按照其流动性分类分项列示，包括流动负债、长期负债和受托代理负债
- 6) 净资产按照相关资产是否受到限制分为非限定性净资产和限定性净资产
- 7) 主体部分的各项目都列有“年初数”和“年末数”。

3、业务活动表

- 1) 动态报表，反应一定时期内经营业绩的会计报表
- 2) 将某一个会计期间的收入和同一期间的费用进行配比，计算出民间非营利组织在一定时期的净资产的变动额和具体构成
- 3) 构成一定会计期间收入的各种要素
- 4) 构成一定会计期间费用的各种要素
- 5) 一定会计期间内限定性净资产转为非限定性净资产的金额
- 6) 一定会计期间内净资产的变动额

第七部分：附录及案例

附录1：资产负债表

资产负债表

编制单位：某 NGO 组织 2005年12月31日 会民非01表 单位：元

| 资产 | 行次 | 年初数 | 期末数 | 负债和净资产 | 行次 | 年初数 | 期末数 |
|--------------|----|-----------|-----------|------------|----|-------|------------|
| 流动资产 | | | | 流动负债： | | | |
| 货币资金 | 1 | 120264.74 | 62827.36 | 短期借款 | 61 | | |
| 短期投资 | 2 | | | 应付款项 | 62 | 250.8 | 3 16435.83 |
| 应收款项 | 3 | 11332.8 | 6716.27 | 应付工资 | 63 | | -2.52 |
| 预付账款 | 4 | | | 应交税金 | 65 | | |
| 存货 | 8 | | | 预收账款 | 66 | | |
| 待摊费用 | 9 | 1584 | 1584 | 预提费用 | 71 | | |
| 一年内到期的长期债权投资 | 15 | | | 预计负债 | 72 | | |
| 其他流动资产 | 18 | | | 一年内到期的长期负债 | 74 | | |
| 流动资产合计 | 20 | 133181.54 | 71127.63 | 其他流动负债 | 78 | | |
| 长期投资： | | | | 流动负债合计 | 80 | 250.8 | 3 16433.31 |
| 长期股权投资 | 21 | | | 长期负债 | | | |
| 长期债权投资 | 24 | | | 长期借款 | 81 | | |
| 长期投资合计 | 30 | | | 长期应付款 | 84 | | |
| | | | | 其他长期负债 | 88 | | |
| 固定资产： | | | | 长期负债合计 | 90 | | |
| 固定资产原价 | 31 | 12319 | 126221.22 | | | | |
| 减：累计折旧 | 32 | 445.36 | 13867.54 | 受托代理负债 | | | |



| | | | | | | | |
|--------|----|-----------|-----------|----------|-----|---------------|-----------|
| 固定资产净值 | 33 | 11873.64 | 112358.68 | 受托代理负债 | 91 | | |
| 在建工程 | 34 | | | 负债合计 | 100 | 250.8 3 | 16433.31 |
| 文物文化资产 | 35 | | | | | | |
| 固定资产清 | 38 | | | | | | |
| 固定资产合计 | 40 | 11873.64 | 112353.68 | 净资产： | | | |
| | | | | 非限定性净资产 | 101 | | |
| 无形资产 | 41 | | | 限定性净资产 | 105 | 14480 4.35 | 167048 |
| | | | | 净资产合计 | 110 | 14480 4.35 | 167048 |
| 受托代理资产 | | | | | | | |
| 受托代理资产 | 51 | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 资产合计 | 60 | 145055.18 | 183481.31 | 负债和净资产总计 | 120 | 14505 5.18 | 183481.31 |

制表人

附录2：业务活动表

业务活动表

编制单位：某 NGO 组织 2005年12月

会民非02表 单位：元

| 项目 | 行次 | 本月数 | | | 本年累计数 | | |
|---------------|----|-----|------|----|------------|------|------------|
| | | 限定性 | 非限定性 | 合计 | 限定性 | 非限定性 | 合计 |
| 一、收入 | | | | | | | |
| 其中：捐赠收入 | 1 | | | | 456,394.45 | | 456,394.45 |
| 会费收入 | 2 | | | | | | |
| 提供服务收入 | 3 | | | | | | |
| 商品销售收入 | 4 | | | | | | |
| 政府补贴收入 | 5 | | | | | | |
| 投资收益 | 6 | | | | | | |
| 其他收入 | 9 | | | | 2,552.34 | | 2,552.34 |
| 收入合计 | 11 | | | | 458,946.79 | | 458,946.79 |
| 二、费用 | | | | | | | |
| (一) 业务活动成本 | 12 | | | | 348,677.46 | | 348,677.46 |
| 其中：网站项目 | 13 | | | | 9,979.00 | | 9,979.00 |
| 职业病项目 | 14 | | | | 122,956.56 | | 122,956.56 |
| 织金灾害 | 15 | | | | 825.00 | | 825.00 |
| 息烽医疗卫生项目 | 16 | | | | 13,085.30 | | 13,085.30 |
| 农副产品进入市场 | 17 | | | | 6,938.50 | | 6,938.50 |
| 越南会议 | 18 | | | | 15,920.80 | | 15,920.80 |
| 毕节第一次交流会 | 19 | | | | 20,640.00 | | 20,640.00 |
| 中期检讨及终期评估 | 20 | | | | 824.00 | | 824.00 |
| 研究所规划 | 21 | | | | 8,483.80 | | 8,483.80 |
| 发展与讲座 | 22 | | | | 1,491.00 | | 1,491.00 |
| 丹寨项目 | 23 | | | | 10,014.70 | | 10,014.70 |
| 息烽大洪助学 | 24 | | | | 2,319.50 | | 2,319.50 |
| 垃圾链项目 | 25 | | | | 2,125.00 | | 2,125.00 |
| 工作补贴 | 26 | | | | 12,800.00 | | 12,800.00 |
| 流动人口民办教育项目 | 27 | | | | 1,281.70 | | 1,281.70 |
| 纳达村项目 | 28 | | | | 2,166.00 | | 2,166.00 |
| 河镇项目 | 29 | | | | 4,796.60 | | 4,796.60 |
| 睛隆柿子项目 | 30 | | | | 999.93 | | 999.93 |
| 水滴灌项目 | 31 | | | | 1,241.50 | | 1,241.50 |
| 志愿者项目 | 33 | | | | 1,666.00 | | 1,666.00 |
| 劳工领域摄影展 | 34 | | | | 992.80 | | 992.80 |
| 古胜项目 | 35 | | | | 1,516.00 | | 1,516.00 |
| 吉首大学交流学习 | 36 | | | | 1,172.00 | | 1,172.00 |
| 黔东南农民运用传统知识 | 37 | | | | 41,529.25 | | 41,529.25 |
| 乐施会合作伙伴财务能力培训 | 38 | | | | 17,895.07 | | 17,895.07 |
| 毕节生态 | 39 | | | | 40,819.45 | | 40,819.45 |
| 案例写作项目 | 40 | | | | 4,198.00 | | 4,198.00 |
| (二) 管理费用 | 41 | | | | 87,155.68 | | 87,155.68 |
| (三) 筹资费用 | 42 | | | | 870.00 | | 870.00 |



| | | | | | | |
|----------------------------|----|--|--|--|------------|------------|
| (四) 其他费用 | 43 | | | | | |
| 费用合计 | 44 | | | | 436,703.14 | 436,703.14 |
| 三、限定性净资产转为非限定性净资产 | 45 | | | | | |
| 四、净资产变动额(若为净资产减少额,以“-”号填列) | 46 | | | | 22,243.65 | 22,243.65 |

制表人： 2005年12月31日

案例一：“看不清”中国母亲”胡曼丽—谁使慈善事业不再纯洁？

2001年12月22日17:15 人民网-华东新闻

如此复杂繁难的慈善事业，仅仅倚仗一个人的良知去完成，实在是一场可怕的冒险。

如果有一个人，从事着世界上最纯洁的慈善事业，却将许多善良的人们捐出的善款挪作私用，甚至花巨资送自己的女儿出国留学——这样的事，是不是太耸人听闻了？

不幸的是，有媒体报道说，它实实在在地发生了。

据《南方周末》记者调查，我国第一个私人办起中华绿荫儿童村，12年间收养数百名孤儿的胡曼丽，被别人告上了法庭，指称她以孤儿名义聚敛钱财，账目混乱，借慈善事业图个人的名利双收。

一位跟随胡曼丽十余年的工作人员，看完报道后忍不住失声痛哭。更多的人则怒不可遏，甚至决定从此不再捐出一分钱。《新快报》采访普通百姓，他们说：“我们感到善心遭到亵渎。”

继希望工程的“假信”事件后，善良的人们对慈善事业的信心再次受到了挑战。

曾经是母爱化身、人称“胡妈妈”的胡曼丽，为什么会走到今天？12年不算短了，如果属实，为什么她的行为到今天才暴露？未来的慈善事业，该如何一路走好？

事到如今，我仍然认为，胡曼丽并非从把邻居的一双孤儿领回家那天起——这是她从事慈善事业的起步，就精心策划着今天的“名利双收”。起码在“利”这一点上，12年前的她，很难想象有一天自己可以在手中运转着巨额的钱款。随着新闻媒体的宣传，名气越来越大，收养的孩子越来越多，接受的钱物数额不断增长，这对一个人的道德品质和职业素质，的确是巨大的考验。

现在，我们无法揣测胡曼丽所有的心路历程。无论她是魔鬼还是天使，如此复杂繁难的事业完全倚仗一个人的良知去完成，实在是一场可怕的冒险。报道说，12年间，儿童村没有接受过正规的审计，账目从未详细公开。“胡妈妈”是没想到还是不想或者不敢被查账尚无法得知，但是，是不是应该有机构来主动做这项工作？如果没有来主动做这件事，那么是不是要有相关的制度来保证这件事的落实？

有关胡曼丽的感人事迹，媒体曾经说得太多。报纸、电台、电视台乃至“中国母亲”的公益广告形象，曾经激发了许多人内心的善良。就连记者本人，以前也发表过《我们有个好妈妈》的长篇通讯。现在反思，我们当年在被打动的同时，却没有关注一个简单的问题：钱是怎么来的，有多少，怎么花的？

社会舆论评判一个“好人”，更多地关注他的“好”，很少想到他是“人”

做慈善事业，仅有彼此间的信任远远不够，法律和制度的规范才是根本保障，哪怕是从事一份富有感情的事业。捐款人经济实力有限，普通人的爱心有限，慈善事业的持久发展，需要公民的道德素养，更需要理智的探索，规范的管理，法律的监督。

也许，今天的“胡妈妈”能为慈善事业不断成熟、完善提供一个重要的警示。从这个意义上说，她的悲剧，是不是我们值得承担的代价？

无论怎样的动机，胡曼丽自己是付出了巨大代价的。她曾经也是一个普通女人，要操办从未有人做过的事业，遭受过的痛苦和委屈、困难和挫折也一言难尽，家庭破裂，女儿辍学，积劳成疾……如果没有坚强的意志和高尚的品质，在经手的巨额善款面前，很难不导致最终的心理失衡乃至行为堕落。

长期以来，社会舆论评判一个“好人”，往往更多地关注他的“好”，很少想到他是“人”。个人的种种缺点被掩盖，个人的种种合理需求被淡化。“大公无私”是一顶永远的光环，却很少反思这是不是可以一直维持的现实，是不是会最终导致“小公大私”乃至彻底为私。不少名噪一时的精英最终走向末路，都可以找到这样的发展轨迹。

创办儿童村以来，胡曼丽是真的“融”入了这个家庭，包括维持自己和家庭生存乃至发展的各类开销。无论合理合法与否，今天已很难梳理清楚。这为彻查儿童村的账目增添了难度。如果从第一天起，就承认公益事业工作者的合理物质需求，严格规定其应得的各种利益，也许今天就不至于痛心地发现这个大窟窿。

而我们至今没有类似的“明文规定”，仍然只能依赖个人的良心约束。

建立信任很难，受到欺骗之后再建立信任更难。

胡曼丽“出了事”，人们议论最多的是，今后还能不能相信别人可以用大家的善款去帮助弱者？自己还能不能像以往一样去支持慈善事业？有些人显然产生了对慈善事业的信任危机。比如，一些长期给儿童村捐过款，或者为它鼎力相助过的人，如今直后悔自己的“傻”。

一位长期从事慈善工作的朋友说，虽然这份事业让他感受到人间博大的爱心，但非议和怀疑也一直伴随其间。胡曼丽“出事”对他们是一种打击，今后的工作更难开展。

建立信任很难，受到欺骗之后再建立信任更是难上加难。

巧的是，在胡曼丽“出事”被披露的同一天，丽江孤儿学校正在深圳进行认养孩子的“寻亲之旅”。据《新快报》报道，由于胡的“出事”，一些市民打消了原来的计划。但是，乐于奉献爱心的依然大有人在。深圳市人民医院替孩子们做了免费体检，育才二中的师生捐献了书籍文具及衣物，许多市民早早来到深圳青年旅馆等待认养或助养的孩子。当天下午，丽江孤儿学校的孩子们有33人被认养，余下的全部都有人助养。

孩子不是胡曼丽一个人的，而是无数好心人的奉献在帮助他们健康成长。这点足以让我们欣慰。虽然有关慈善事业和希望工程等的负面报道时有披露，但是，我们不能忽略这样的主流：社会上仍有许多人为慈善事业默默付出，不图私利；许多慈善救助组织每年经过严格审计，公开账目，合法地、负责任地从事着这一高尚事业。在中国，慈善事业将是促进社会发展进步的重要力量，而不仅仅是道德建设的需要。

假恶丑的现象并不可怕，它考问着我们对真善美的信仰是否坚定。相信良知，相信法律，相信



进步，让爱心和理智将慈善事业进行到底。

跨国调查中国母亲胡曼莉

2001年12月20日17:11 南方网-南方周末

□本报记者 蕤茜

对胡曼莉的调查，并非因为在云南丽江的那宗难以了结的官司（详见相关报道），而是源于今年6月中旬发至本报编辑部的一份署名电子邮件。

邮件上说，以收养孤儿出名的胡曼莉并非真心疼爱孤儿，只是以孤儿名义聚敛钱财；为了吸引游客捐款，丽江古城四合院的门白天总开着，游客随时进出拍照，严重影响孩子的学习和休息；孤儿经常被工作人员关在厨房里罚站，不给饭吃，有时候被捆着双手用竹条抽，被打完以后还不准哭……

没想到，近3个月的调查，由一封电子邮件延伸出来的线索像棵疯长的树，调查的触角伸到湖北、福建、云南、北京、江苏、上海以及美国，光环之下的胡曼莉逐渐真切起来。

2001年4月起，中央电视台播出长2分钟的公益广告“中国母亲”胡曼莉，通过胡的诉说，展现一位特殊母亲的无私情怀，博大母爱。然而，2001年6月，她被美国妈妈联谊会推上被告席，官司至今未了。

胡曼莉怎么从武汉迁到了福州？

徐新和是武汉中华绿荫儿童村的义务形象顾问，曾为胡曼莉策划过很多活动，諸如有20多家媒体全程跟踪报道的“特别婚礼”（1995年1月8日）、在武汉洪山广场的“母亲节向妈妈问好”等等。

徐新和原是几家大企业的形象顾问，他曾发动40多名亲戚朋友为胡曼莉收养的孤儿捐钱。1994年初由一个老板介绍，他认识了胡曼莉。到三四月份，胡很认真地邀请他担任儿童村的形象顾问。胡对他说，儿童村没钱了，连奶粉钱也不够，孩子们的生活很拮据。

徐新和对记者说，直到去年他才知道胡曼莉当年对他撒谎，“有人告诉我，她当时的账号里还有几十万元捐款”。

1995年暑假期间的“呼唤爱心万里行”，是徐新和为儿童村策划的另一个大型活动，为了让孩子们明白“滴水之恩当涌泉相报”的道理，第一站被定在福建的涌泉寺，场面很感人。但胡曼莉母女在厦门南普陀寺的一些行为，使徐新和开始产生怀疑。

“那天是农历六月十九（公历7月16日），儿童村在南普陀寺大门外搞宣传，村旗铺在地板上，孩子被放在旗的后面。那天捐款的人特别多，钱就放在村旗上，也不愿意签名，我看有的人把钱包都掏空了，只剩下回家的车费，村旗上面的钱堆得像小山似的。

“我还记得两个细节，一是胡曼莉让孩子把5块、10块的小票拿起来，把50、100的大票留在村旗上面，胡曼莉的妈妈把收起来的小票塞在一起；另一个细节是，胡曼莉把30多个小孩丢在那里，自己数钱去了。孩子们像乞丐那样没人管，胡曼莉后来对我说，就是乞丐。

“那天来采访的记者也不少，有的记者问胡曼莉，今天有多少人发了菩提心，接受了多少社会募捐，胡曼莉说明天告诉你。晚上，在寺院的客堂里，我向胡曼莉要数字，说记者要，南普陀寺慈善基金会也要登记，胡曼莉不理我。我再问，她还是不理我，平时她对我还挺尊重，那天她却用很怀疑很陌生的眼光看着我。她妈妈忽然插了一句：‘你家的钱也登报吗？’我对她说，如果是你家的钱你家的事业，我是不会做的。胡曼莉‘砰’的一声把门关上，人走了出去。

“到底，我估算了一下，这个月收到的捐款加上‘万母会’的80万，把孩子养大应该不成问题，我就离开了。而那天的捐款数字始终没有公布出来。”

“万里行”在福建就夭折了，但福州人的慷慨加上内地与沿海城市的经济差距，使一直受着“武汉义演”风波困扰的胡曼莉产生了落户福州的想法。1995年9月17日，在没有向武汉、福州两市民政部门打招呼的情况下，胡曼莉把孤儿全部迁到福州。

当时担任儿童村办公室主任的田宣传说，胡的记者朋友还劝她要慎重考虑这种处理方式，以免给政府留一个不好的印象，胡曼莉说，我不报告不打招呼又怎样？我有几十名孤儿，看你政府敢把我怎么样。

某中央领导的亲切接见”与“副总理的干女儿”是怎么来的？

.....

胡曼莉是怎么处理钱的问题的？

胡曼莉给公众的形象是为了孤儿无私奉献，她在接受本报记者采访时也讲过自己的价值观：“人的活法是不一样的，这个世界上，很多人做的是有利可图的事情，我不喜欢为钱。”胡曼莉还说，在学校里她不管钱，只管给孩子们缝补衣服和剪头发。

可惜，被调查出来的事实无法印证她说过的话。

1998年，松花江、长江水灾，美国妈妈联谊会委托胡曼莉购买一批物资救灾，包括帐篷、棉被、棉衣、大米。其中从武汉兄弟集团购进的棉衣，每件55元，但胡曼莉报到美国的价格是150元一件。单这一项的差价就是20多万元。

负责开车的司机说，去买棉絮之前，胡曼莉专门吩咐他们，到汉正街廉价市场买那种十几块钱一床的垃圾棉就行了。他知道胡向美国报的价是100元一床，但买了多少他不记得了，“那次是用单位接送职工上下班的大客车去拉的，塞得满满的，连司机位旁边的地方也放满了”。

那位司机还说，买大米全是七八毛钱一斤的陈米，然后给别人报一块多，买了十几汽车。

在一份胡曼莉给美国妈妈联谊会的财务报告上，有一项是吴光宇手术费：12万人民币，后来会长张春华在北京打电话到哈尔滨第二人民医院医务科查账，发现胡曼莉只给了8万，医院的收费也是8万。

张春华曾经收到过一封打印好了、然后由孤儿学校职高班36名孤儿签名的来信，信上表达了他们希望张妈妈能资助他们读职业中专的愿望，还专门提到拿到一个中专学位的费用是学制3年每人3万人民币。

张通过学校教师和丽江地区慈善会工作人员查询发现，第一，没有人写过信，第二，在丽江念职中，包括学杂费、书费、食宿费，总共两年，7500元。

关于胡曼莉管不管钱的问题，记者问过江仁——江仁是胡曼莉养大的孤儿，当时任学校办公室主任——江仁说，用钱是要经过胡妈妈同意的，日常的支出是计划好的，不需要问妈妈，但超支的部分就按程序，先由用钱的部门打报告，交到财务部，财务部交给办公室，由办公室主任再交给胡曼莉，胡曼莉同意后才到财务部领钱。

律师手上有关儿童村前任出纳陈燕（胡曼莉第一次收养的孤儿）亲笔书写的银行户头记录，一共有15个账号，其中有8个用了“王晶”的名字作户名，5个是用了陈斌（陈燕的哥哥，同时被胡收养）的名字，用胡曼莉的只有两个。

“王晶”的账号上全是美元，7个账号上存的都是2500美元，还有一个存了2756美元，这8个账号都是1997年9月3日同一天存入，存期都是一年，总数是20256美元。

记者好不容易才找到了王晶的电话，她曾经是福州中华绿荫儿童村义务教师，当记者问她关于账号的事时，她惊讶得在电话那头说不出话来。她说她根本不知道有这样的事。

徐新和说，绿荫儿童村还在武汉的时候，有一次胡曼莉到武汉外国语学校——那是她的母校——演讲，在台上，她声情并茂地讲着国旗的故事：SOS国际儿童村要给绿荫儿童村捐款，

但条件是要在儿童村里挂他们的旗帜，为了给中国人争一口气，把中国国旗在儿童村挂起来，她没有接受外国人的捐赠，由于没有买旗杆的钱，所以现在的国旗还是用竹竿撑着，大风一吹就倒了。

演讲一结束，现场的师生踊跃给胡曼莉捐钱。

过了一段时间，徐新和到儿童村还没看见新的旗杆，就问胡曼莉，胡曼莉说，要是我把旗杆竖了起来，下次演讲就拿不来钱啦！据里面的工作人员说，旗杆一直到儿童村离开武汉都没竖起来。

甚至信仰也可能被她利用。记者看到过田宣传保留下来的、任儿童村办公室主任期间写的工作日记，1997年初的一段时间是胡曼莉写的，从字里行间可看出，她应该是一个非常虔诚的佛教徒。但在去年10月11日写给美国一名捐款人的信上，她又一口一个“耶和华”、“我的救主”、“我爱天父”，还用英文抄了《圣经》中的一段诗。

她对记者说过，为了孩子，她会做有违常规的事情。

胡曼莉真爱孩子吗？

案例二：NGO“在行动”遭遇信任危机

发布：2009-4-08 10:57 | 作者：杜志莹 | 来源：公益时报 | 查看：1122 次

目前，中国有大量的NGO选择在工商部门注册，但按照NGO原则在工商部门注册的机构，其董事会、组织机构等在实际运行中不受法律保护。注册章程与实际执行章程不一致，为NGO发展留下了隐患。

虽然春天来了，但是金融危机带来的经济寒冬仍旧没有过去。与此同时，草根NGO北京在行动国际文化中心（以下简称“在行动”）也遇上了发展中的“寒冬”，理事会成员相继离开，员工辞职，一时间让这个为农民工维权的公益组织蒙上一层阴影。

到底发生了什么事情使得几位理事和员工都相继离开呢？《公益时报》记者由此展开了采访调查。

理念发生分歧

“虽然我没有正式提出辞职，但是实际上我们已经很久没有与在行动电话联系了。”在行动原理事之一的北京某律师事务所律师曲名（化名）对《公益时报》记者表示。

在行动刚成立时，曲名就被机构负责人马阳邀请当理事。

“这个机构不做事。”曲名对记者开门见山。曲名说，他在在行动的时候，除了出庭，其余的时间就是给农民工进行维权方面的培训，“做公益哪里有不想做的，这是做好事啊。”曲名说他就是奔着想做点实事才参加在行动的。

曲名表示，在行动的理念、财务、内部管理都有缺陷，他“看不惯。”

据了解，在行动理事会有6位理事，除了负责人马阳以外，另外5位理事的身份分别是律师、教授和博士。“按理说，这些理事都是有身份的，都是有社会约束性的。”曲名说。

2006年年底，马阳创办了在行动国际文化中心，由于没有找到业务主管单位，在行动就在北京工商部门注册登记了。据了解，马阳自1999年退伍后，从山东来到北京，过了7年的打工生活，这段时期让马阳体会到打工者所遭遇的艰难以及求助无门的困惑，由此萌发了要为打工者维权的想法。

“去年年底我们举办机构成立两周年的活动，让每个人写一句鼓励和愿景的话，我就写了‘希望机构实实在在的为农民工做事实’，就是希望能踏踏实实做事，这样良心才不会受到谴责。”曲名说。

据介绍，在机构成立至今的两年多时间里，在行动总共做了三个项目，即成立流动人口活动中心、劳动合同法培训、职业安全健康培训，这三个项目分别由美国驻华使馆、荷兰总工会和美国团结中心资助。“做的这些活动，都是忽悠人的。”另一位已经辞职的员工王朝辉（化名）对《公益时报》记者说，“其中给农民工培训的那些照片，你去找来看看，不一样的活动，同样的面孔，每次来的都是那么几个人。”

“我来的时候，马阳说让我做合伙人，可是我辞职走的时候，他就说他就当我是打工的。”王朝辉感觉自己上当受骗了。

机构另外两位离职的理事，一位是某著名大学的教授，另一位是某著名大学劳动人事学院劳动关系和劳动法博士李某（化名）。在接受《公益时报》记者采访时，李某表示，“已经在行动有两年多时间了，也不想继续待下去了，而且在行动已经发展起来了，不想再靠在里面，我们想做真正的NGO。”

去年，李某在上海成立了自己的NGO。

据李某介绍，在行动的理事会虽然每年都开，“但没有实际性的内容。”

“马阳根本没有组织机构的概念，项目汇报很不健全，没有约束性。”曲名说，“理事会就是一个虚设的机构，虽然每年开一次会，但所有的事情都是马阳说了算。”

“曾经给他提出过建议，希望做真正的NGO应该做的事情，但是这并没有引起他的重视。”曲名说。

对于理事成员纷纷离职一事，马阳又如何解释呢？马阳接受《公益时报》记者采访时说：“当时李某来当理事的时候还带了另外两名理事，所以走的时候另外两名理事也一起走了，理事的离职对于机构的发展很有影响。”

“由于他们在学校里有教职，时间方面顾不过来，而且还要承担一定的政治风险。”那么是什么样的政治风险呢？马阳说，“因为很多项目是由国外资助的，所以在国家安全方面有一定的风



险，不过，我们正在重组理事会。”

据马阳介绍，理事会的理事 90%都是被邀请过来的。

人员管理疏漏

3月29日，在行动办公室主任王朝辉把所有的工作交接之后，正式离开了在行动。

王朝辉在在行动工作两年，公开身份是“办公室主任”。“我做的是杂活，什么都做，还兼出纳记账。”

据了解，因为从事慈善事业，王朝辉曾获2008年度中华慈善奖。

“我刚去的时候，马阳应允我做合伙人，所以劳动合同一直没有签。”王朝辉说，“我一直没有催促他，是因为我信任他。”

在这两年中，王朝辉刚开始没有固定工资，因为是“合伙人”。他没钱了就向马阳要，马阳就给他1000至2000不等。但是2008年5月之后，马阳就给他每月发1800元左右的工资。

“他说跟我做合伙人，实际上，他跟别人也说做合伙人。”王朝辉说，“都是单独说，从来不和大家坐在一起开会讨论事情。”

但是马阳表示，对于王朝辉，“我一直当他是员工。”

在在行动期间，王朝辉既没有签劳动合同，也没有签合伙人的协议，更没有上保险。实际上，不签订劳动合同，或者延迟签订合同，不给员工上保险，王朝辉并不是个例。

记者手上有一份在行动某员工的劳动合同书，第七条写着“合同期内，甲方（在行动）应按有关规定缴纳社会保险费。对此，乙方要求并同意甲方把社会保险费（三险）于当年年底一次性全部支付给乙方，乙方自愿放弃要求甲方缴纳社会保险之权利及相关保险待遇。”

王朝辉说，这份劳动合同实际上是他按照马阳的意思拟定的，其中包括了社保年底一次性现金结清。

劳动关系和劳动法博士李某说：“保险必须要按月缴费，这种现金一次性结清的方式是违法行为。”

这份劳动合同的签订日期是2008年5月27日，而合同期限是自“2008年1月1日开始，至2008年12月31日终止”。按照新的劳动合同法，实习期满一个月后，必须签订劳动合同。

在行动在职员工王某（化名）向《公益时报》记者表示，“之前的社保都是年底一次性现金付清，每个月240元。”王某说，“从今年开始，之前的合同范本已经作废了，开始按照北京市北京市劳动合同规定签订，但是合同到现在还没有签。”

对于同一个问题，记者采访马阳时，马阳的回答是“已经签了。”

马阳说，之前是有不签订合同的现象，也没有给员工上保险。“那是因为机构还不完善，已经意识到那样做是不对的，所以从今年开始按照新的劳动法办理。”马阳说。

据记者了解，之前在行动与员工签的劳动合同上，标明的基本工资不低于800元人民币，而实际上，员工的收入从1000到1800不等，按照工作时间相对增加工资。

“我们没有加班费，实际上据说其他的NGO组织也没有加班费。”员工王某这样安慰自己。

“我听说人员待遇上有问题。”原理事会成员李某说。“去年的年度总结报告上，我看到去年的收入是55万多，这比我们刚成立的一个民办非企业单位的收入高多了。”李某说，他离开在行动之后，在上海成立了一家NGO。“我们的收入也就二十万而已，可是给员工的工资待遇也不差，跟公务员收入不相上下。”李某说，“在行动的收入状况，完全可以让员工领到满意的工资。”

“机构人力资源的运作违法了《劳动合同法》，因为我学的就是劳动关系这一块，所以有员工曾向我咨询此事。”李某说，“我曾和马阳沟通过，在人员管理上，不符合《劳动合同法》是致命伤，你项目做得再好，再有效，违反了《劳动合同法》，就是违反了根本原则。”

由于与马阳存在分歧，李某写了封公开信退出了理事会。

“作为替社会弱势群体维权的NGO组织，如果连自己员工的基本权益都保障不了，更何谈替他人来维护正当的权益呢？”李某说。

财务欠透明？

记者手上有一份在行动公开的2008年度工作总结，其中，2008年在行动总收入约为559200元，总支出为547000多元，流动资金11000多元。

那么这些钱是怎么花出去的呢？

据了解，在行动只有一个兼职的会计，没有独立的出纳。“会计的主要职责就是报税这方面。”王朝辉说。

王朝辉作为办公室主任，每日记账就成了他的工作之一。记者看到王朝辉的账本，事无巨细，从买菜到印刷宣传册，从买水果到餐费，每项都记得清清楚楚。“机构三分之二的钱都是从我这里出去的。”王朝辉说。

“去年从我这里出去的钱大概有20万左右。”王朝辉说。按照王朝辉的说法，记者粗略的算了一下，去年机构总共支出了大约30万。那么，总支出了547000多的数目是怎么算出来的呢？

“我们做的活动都是有预算的，比如开个会，预算 9000 元，实际上只花出了一两百。”王朝辉说，“给培训老师的费用、志愿者的费用都在预算里面，但是实际上没给，顶多买点水果，这能花多少钱呢？”

记者在王朝辉提供的一份项目预算中看到，场地费每天的租金要 1000 元人民币，人员工资开支 2000 元，社保 500 元。但是实际上，“场地根本不要钱，就在机构办公室内，人员的工资根本到不了 2000 元，社保一个人 240 元。”王朝辉说。

但是，马阳对《公益时报》记者表示，作为非营利性机构，“我们也是需要生存的，房租、人员的工资都需要支付，可是我们没有经济来源，只能从项目中挤出这些钱来。”马阳介绍说，办公室的房租一年 5 万元，苏州房租 3 万元。另外，在行动在北京的机构有六个工作人员，在苏州有 2 个工作人员，如果按照一个人每月 1500 元的工资，“这些加起来不是一个小数目，这些钱都要从项目费用中挤出来。”

“工作人员和负责人考虑的东西是不一样的。”马阳说。

而王朝辉认为，这些钱的去向很有问题，不一定用在了该用的地方。“预算中给志愿者的补贴基本上都不给，没有独立的会计，有些事情是无法控制的。”王朝辉说。“有好几次，马阳让我把机构账户里的钱取出来交给他，然后存到自己个人的账户里。”

对此，马阳解释说：“在行动是在工商部门注册登记的，因此每一笔收入都要扣税。”为了减少费用，才让对方将资金打入个人账户。“并不是每一笔都打入个人账户，只有那些信任我们的基金会才会打入我的个人账户，其他的都是打入机构账户里头。”

马阳说，机构的财务正在审计之中，从成立至今的所有账目都在审计范围之内。“审计结束之后我们会在网上公布，接受公众的监督。”

企业伙伴关系实操培训

前　　目
旨



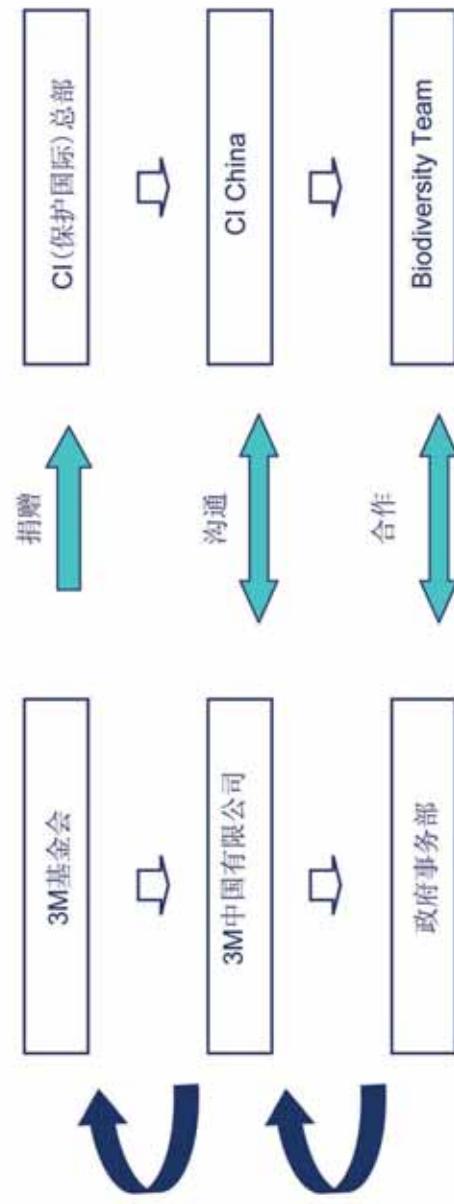
我和NGO的故事



3M&CI 森林多重效益项目

- 项目出资人：3M基金
- 项目内容：在中国，3M基金透过国际环保组织——“保护国际”（Conservation International，简称CI）捐资四百万美元分别用于开展治理中国西南地区的植被保护和多物种生态环境的造林工程及中国淡水保护

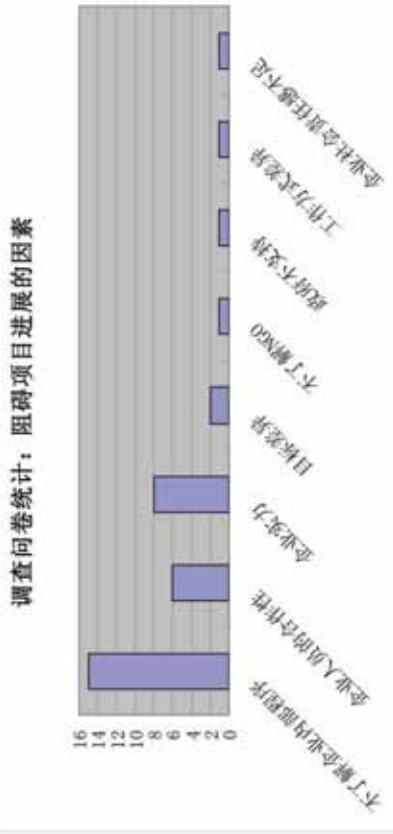
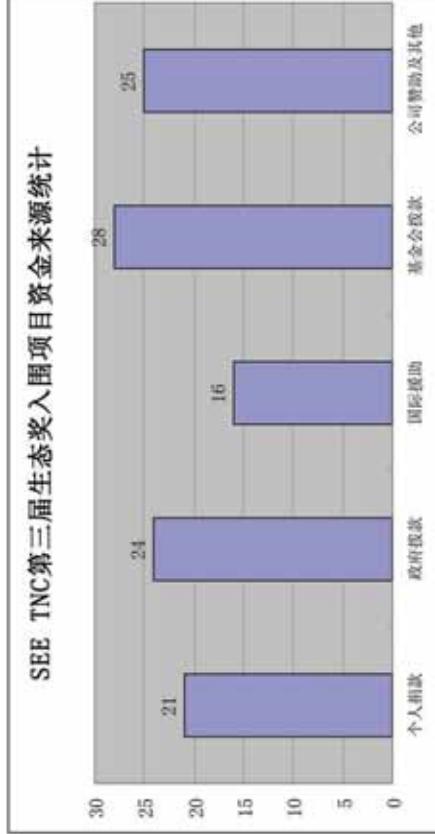
- 合作组织结构



- 公关合作形式：项目捐赠仪式、媒体圆桌会，媒体考察活动

我的观察(第三届SEE TNC生态奖入围项目)

- 与企业的合作广泛存在
- 对企业程序的了解不足是在与企业交往过程中，最大的合作阻碍因素
- 多角度的期待
 - △募资
 - △激发企业社会责任
 - △获得国有大中型企事业单位/机关团体的关注
 - △建立与企业的合作关系
 - △公共关系的知识
 - △有效地给予企业回报
 - △协调与沟通不一致的利益
 - △与企业的长久合作



NGO的困惑

- ② 企业为什么没有社会责任感？
- ② 企业为什么不支持这么好的项目？
- ② 公关部的人员怎么总是要一些没用的资料？
- ② 财务部的人员总是不及时付款，是不是有意为难？
- ② 为什么企业不肯再继续合作了？
- ②

主要问题所在：不了解企业和企业的运作体系

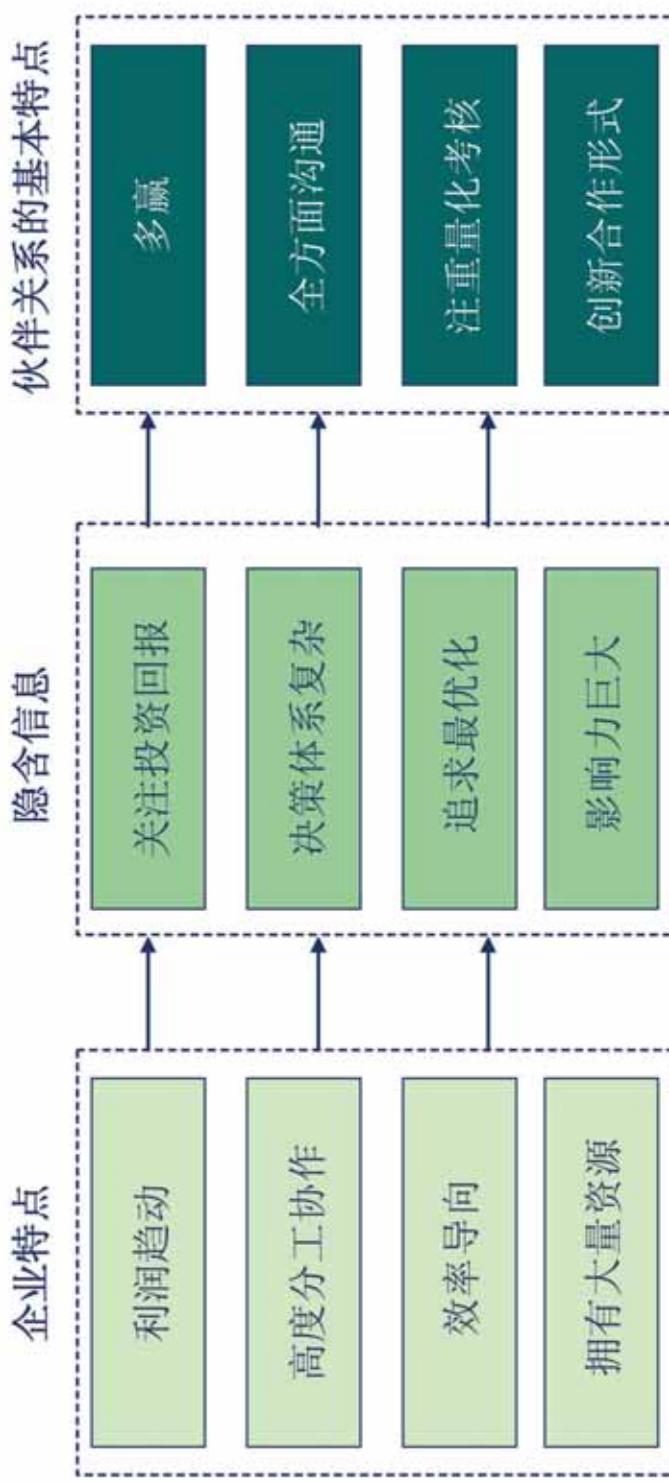


本次讨论，希望帮助解决的四大问题惑

- ✓ 寻找到可能合作的企业
- ✓ 让企业支持我们的项目
- ✓ 顺利推进项目
- ✓ 与企业维持长期合作的伙伴关系

前提认识：企业的基本特点

- 企业的基本特点决定了与其构建伙伴关系的特殊性



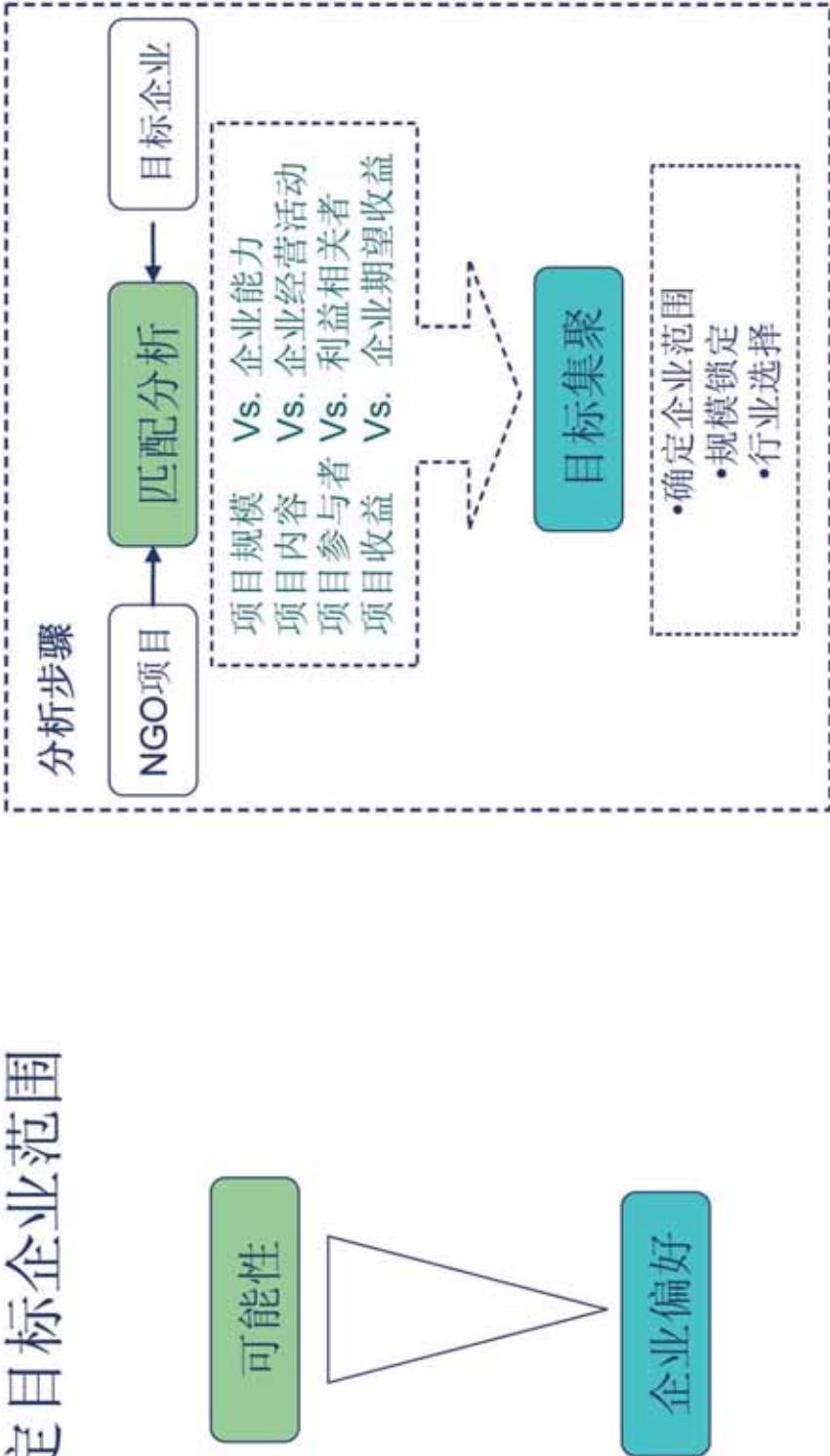
问题一：寻找可能合作的企业

To be, or Not to be?

- 找什么样的企业？
- 到哪里去找？
- 和企业的什么人或部门接洽？

找到什么样的企业

- 确定目标企业范围



匹配分析：项目规模Vs.企业能力

项目规模 Vs. 企业能力
了解企业CSR的年度预算区间，将有助于判断企业可能提供的支持大小。

企业用于公益慈善的年度预算一般不会超过营业额的5%。

- ② 500强企业：100万美元级项目(如：3M&CI森林多重效益项目)
- ② 国内大型企业：100万人民币级项目(希望工程项目)
- ② 中小企业：10万人民币级项目(绿布袋租赁活动)

注意：在此，企业能力是指NGO希望企业在项目中发挥作用的上限。有许多大型项目也可由众多中小企业支持完成。



匹配分析：项目内容 Vs. 企业经营活动

项目内容 Vs. 企业经营活动
判断NGO项目与企业经营活动是否有交集，有助于寻找创新的合作方式以及企业可能获得的经济利益。

企业的经营活动环节主要包括采购、生产、销售、技术创新。

- ② 参与生产环节：全球营养改善联盟的“铁强化酱油项目”和“面粉强化项目”
- ② 参与销售环节：西宁格桑太阳能&光伏系统废弃蓄电池和灯具对环境污染及其治理方案
- ② 利用企业资源：绿色和平&大众点评网“拯救森林，筷行动”

注意：NGO项目的区域与企业经营活动区域的一致性亦为此匹配分析的重要内容

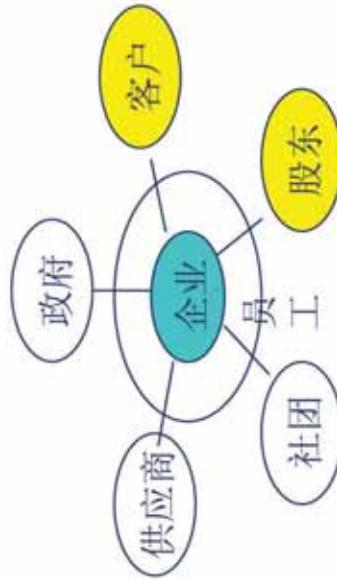


匹配分析：项目参与者 Vs. 利益相关者

判断NGO项目的参与者是否符合企业利益者的期望，或者是否直接与这些群体产生关联，如果是，则容易得到企业的参与。

企业的主要利益相关者为股东、客户、行业机构、媒体、相关政府管理部门等。

- ⑤让客户满意的项目：社区湿地项目 & 万科地产
- ⑥让股东高兴的项目：莲花模式、黑嘴鸥保护
- ⑦提高员工技能的项目：花旦项目&法国电信培训日



企业的利益相关者

注意：企业最为看重的利益相关者是客户和股东

匹配分析：项目收益Vs.企业期望收益

Vs. 企业期望收益

项目收益判断企业期望收益，从而寻找到双赢的基础。
企业期望收益主要包括：品牌声誉提升、风险管理、员工满意、创新、经济绩效提高、竞争环境改善等。

| 企业收益 | 具体利益解读 |
|---------|---|
| 声誉/品牌管理 | 企业在NGO项目中得以冠名，在NGO项目的宣传物和公关新闻中露出品牌信息等 |
| 客户满意 | 客户愿意重复购买，或者向他人推荐该品牌 |
| 风险管理 | 归避政府政策法规、行业政策、社会道德约束方面的风险，避免和减少损失，减少不确定性，稳定客户 |
| 员工满意 | 提高员工忠诚度、士气、自信心等；提高劳动生产率、提高产品质量、降低培训成本，降低管理成本 |
| 创新/学习 | 发现新的市场机遇和技术手段，建立更有效的流程 |
| 有效利用资本 | 把社会责任作为一种机遇来更广泛地使用资本，比如改善政府关系、公众关系等 |
| 经济绩效 | 例如降低企业在能耗、生产资料方面的成本 |

注意：由于企业用于公益性活动的资金通常来自于广告费，所以企业最看重的是品牌推广与客户满意度方面的收益



到哪里去找?(目标集聚)

① 获取企业信息的渠道

| 途径 | 资助领域 | 环境 | 教育 | 扶贫赈灾 | 维权 | 文化 | 健康 |
|----------------|------------|----|----|------|----|----|----|
| •当地商会、商业和企业联合会 | 石油 和天然气 | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| •商业名录 | 航空航天 | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| •媒体 | 汽车和零件 | ✓ | ✓ | | | ✓ | |
| •企业的合作公司 | 食品饮料 | ✓ | ✓ | | | ✓ | |
| •人际交往 | 休闲用品(电器等) | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| | 个人消费品(服装等) | | | | | ✓ | |
| | 烟草 | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| | 卫生保健 | ✓ | ✓ | | | | ✓ |
| | 电信 | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| | 银行/保险 | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| | 软件和计算机服务 | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| | 旅游休闲 | ✓ | | | | ✓ | |

② 规模锁定

| 企业规模(万元) | 资助规模上限(万元) |
|---------------|------------|
| 3000< | <10 |
| (3000, 15000) | <100 |
| >15000 | >100 |

注: 企业规模以年销售额为划分标准

③ 行业选择: 企业偏好的资助领域

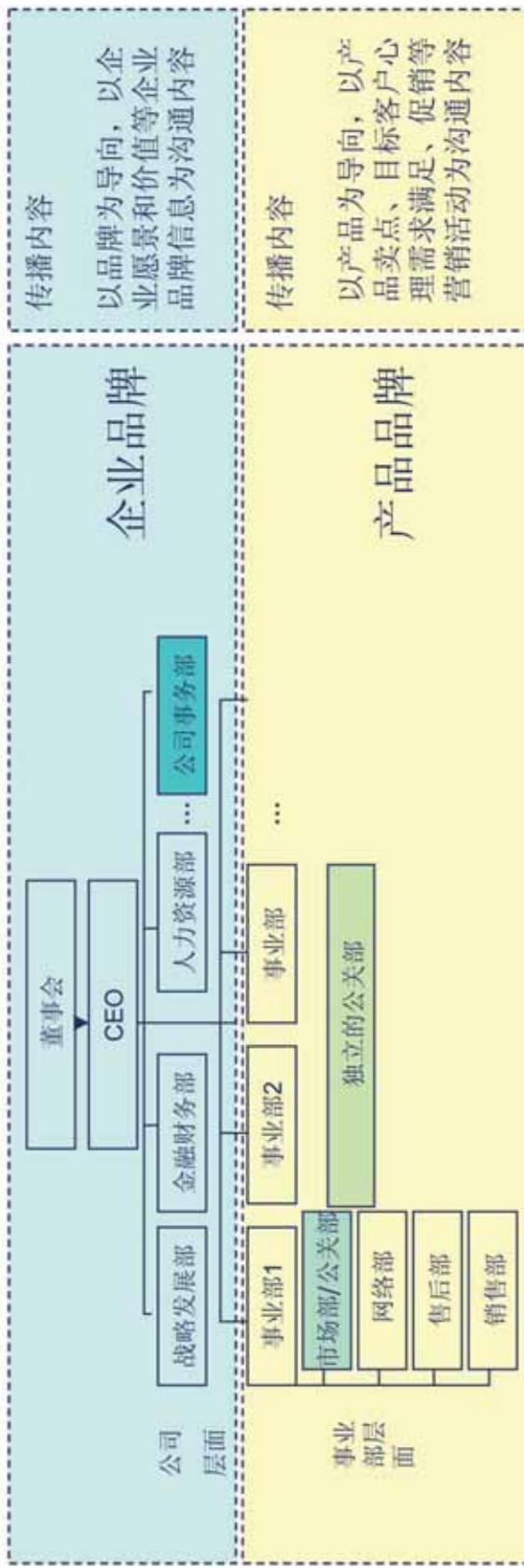
| (超)行业企业 资助领域 | 环境 | 教育 | 扶贫赈灾 | 维权 | 文化 | 健康 |
|-----------------|----|----|------|----|----|----|
| 石油 和天然气 | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| 航空航天 | ✓ | ✓ | | | | |
| 汽车和零件 | ✓ | ✓ | | | | |
| 食品饮料 | ✓ | ✓ | | | | |
| 休闲用品(电器等) | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| 个人消费品(服装等) | | | | | ✓ | |
| 烟草 | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| 卫生保健 | ✓ | ✓ | | | | ✓ |
| 电信 | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| 银行/保险 | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| 软件和计算机服务 | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| 旅游休闲 | ✓ | | | | ✓ | |

和企业的什么人接洽

- 企业的老板
- 企业CSR组织成员
- 企业的公关人员
- 企业的公关公司项目经理

和企业的哪个部门接洽？

- 企业的公关部门：与品牌相关的项目
- 企业销售事业部：与客户满意度相关的项目
- 企业人力资源部门：与员工满意度等相关的项目





问题二：让企业支持我们的项目

企业喜欢提的一些问题：

- ② 捐助理由与本公司有关吗？难道政府不应该提供帮助吗？
- ② 我们为什么要保本公司没援助呢？
- ② 如何利用实施帮助活动？
- ② 如何能从项目中得到什么呢？
- ② 企业能从众多的公益项目，我们为什么这么选择这个？

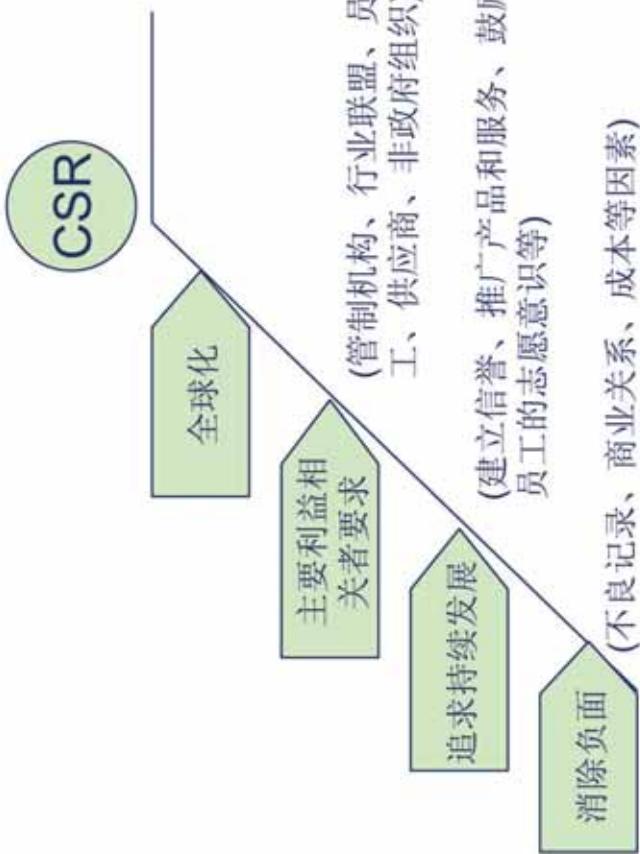
问自己的几个问题：

- ② 企业项目是什么原因愿意支持这个企业？
- ② 企业为什么会信任我们？
- ② 企业能以什么样的项目中得到企业？
- ② 企业能从我们的项目中得到什么？
- ② 企业为什么从同类项目中选择我们的项目？

趋动企业支持公益活动的动因

我们看到：

- 时尚品牌李维斯·特劳斯为了消除其在越南的监狱式工厂负面危机，而率先在全球推行生产守则企业走向可持续发展的健康发展道路
- 化妆品公司雅芳公司为了贴合其目标客户群(30岁以上的中年女性)推出“雅芳抗击乳腺癌之旅”
- 红云集团乌兰浩特卷烟厂从可持续发展的角度，提前停用、拆除氟利昂梗丝膨胀设备，获得“履行联合国保护臭氧层公约，中国烟草行业淘汰三氯一氟甲烷贡献奖”。
- 英特尔成都公司热心社区公益(CSR)支持成都观鸟会的中小学可持续教育项目



企业支持公益活动的动因

信任：品牌、透明、实例

- 个人品牌，机构品牌的起点
- 透明的组织管理
- 成功的实例：
 - NGO的专业性
 - NGO的项目运作能力
 - 志愿者团队
 - 资源整合平台



多样化的企 业参 与方 式

- 现金捐助
- 赞助某一活动或事件
- 邀请高层作为专家参与NGO组织工作
- 慈善义卖
- 实物捐赠
- 员工借调使用
- 专业技术或专业性建议
- 公司员工做义工
- 组织员工开展筹款活动
- 帮助派发宣传手册和介绍材料
- 联合推广
-



企业的收益

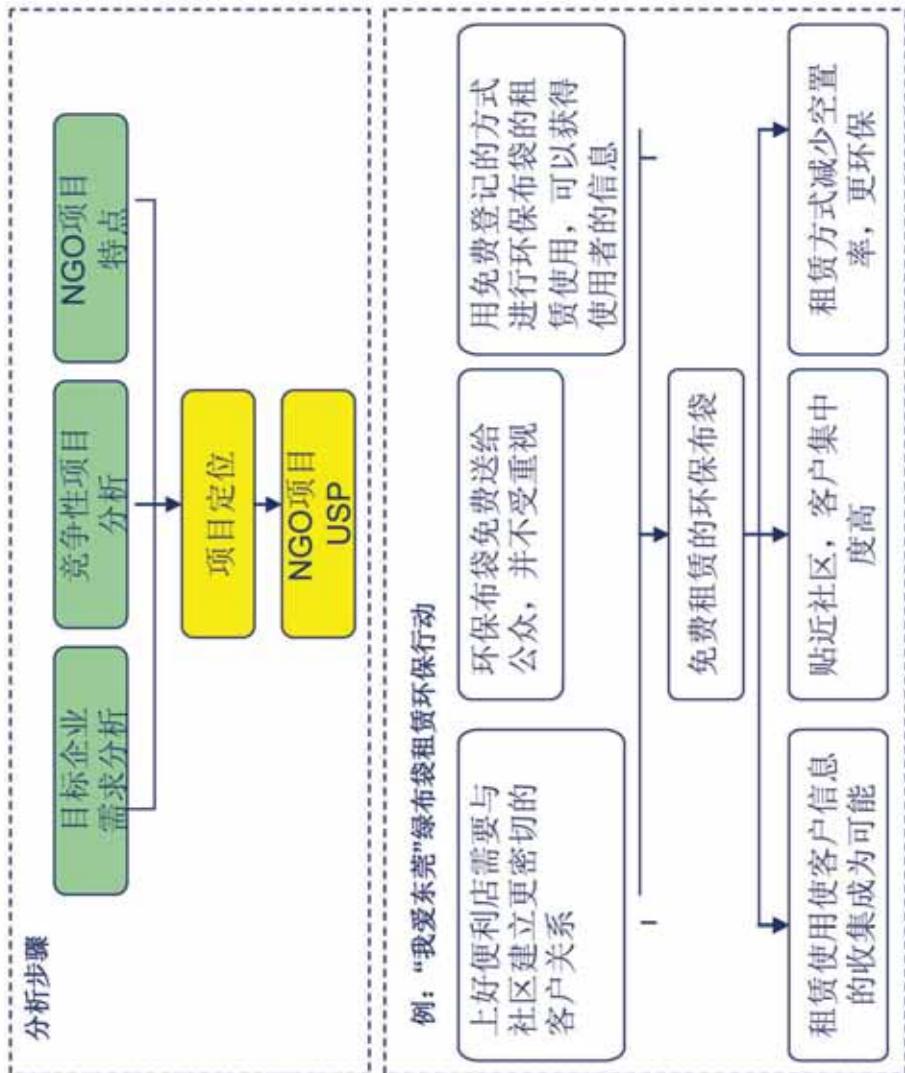
| 大型企业的内部传播机构 | 注重收益 |
|-----------------|-----------------------------|
| 公司领导层或公司层级的公关部门 | 企业在媒体或公众前的曝光度、改善政府关系、降低生产成本 |
| 事业部层级的公关部门 | 推广产品和服务、负面影响控制 |
| 事业部层级的市场部门 | 提高销量、产品品牌知名度、客户信息、客户满意度 |

案例：

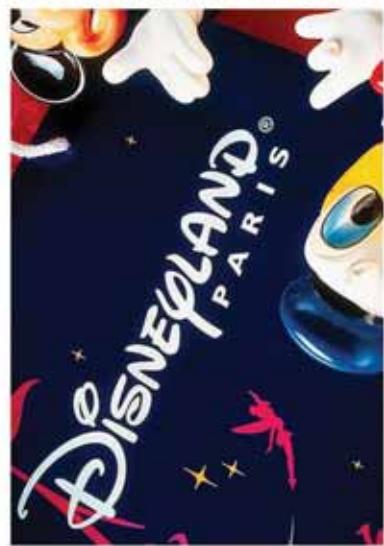
- ② 安龙村生态蔬菜项目与老书虫书吧：增加产品独特性
- ② 绿布袋租用活动项目与上好便利店：帮助收集客户信息



NGO项目的USP(独特卖点)



pentium® II
xeon™
processor



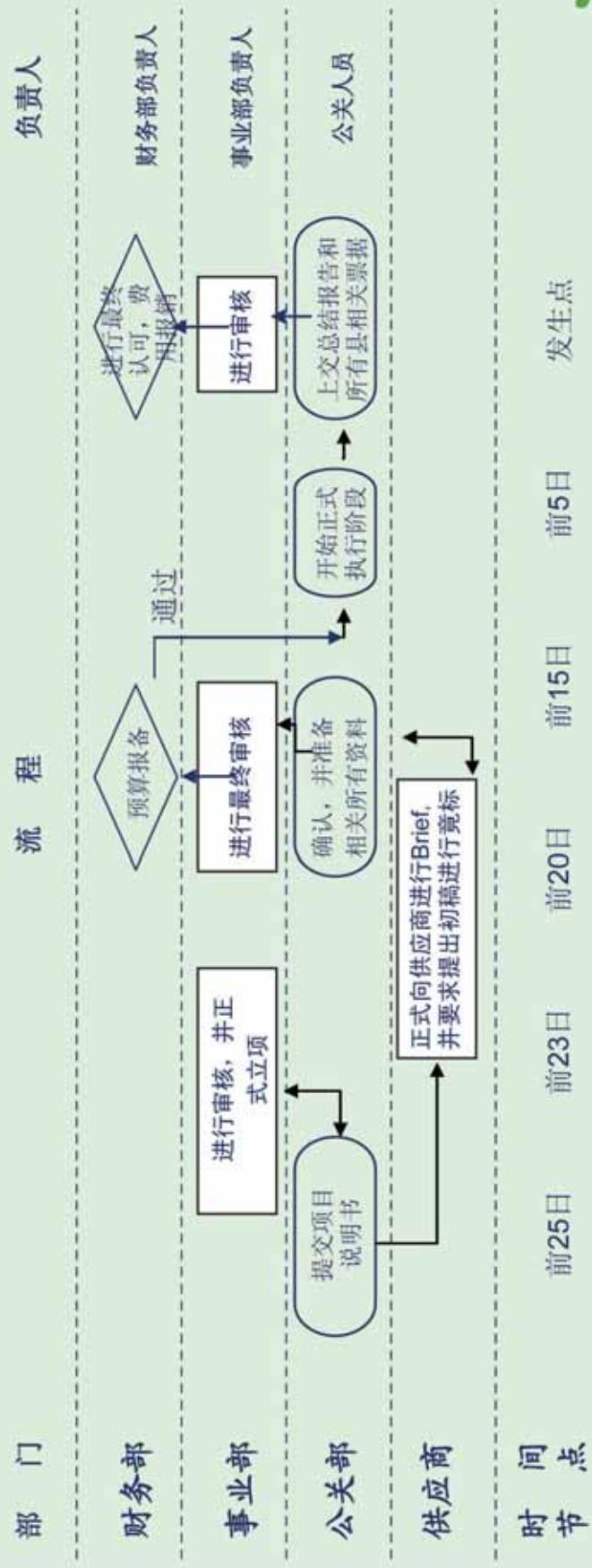
问题三：顺利推进项目

- 了解项目在企业的流转程序
- 了解各基本流程的主要内容
 - 立项与审批流程
 - 项目执行流程
 - 财务核算流程

项目流转程序



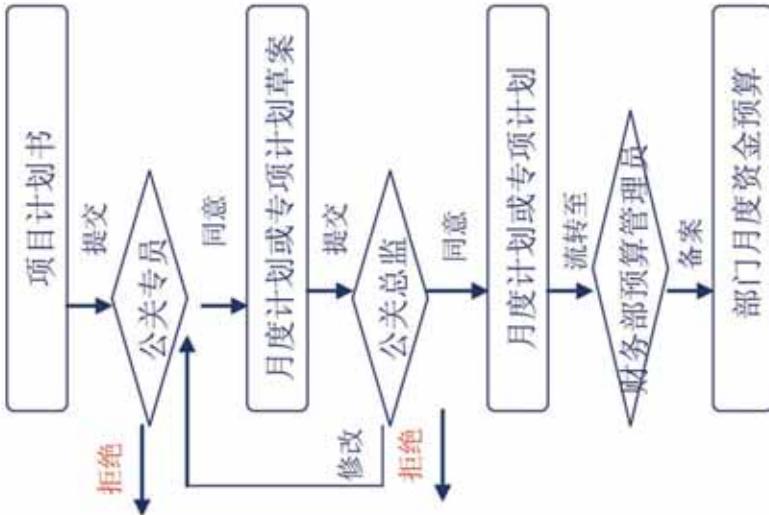
例：某企业事业部公关活动流程



立项与审批流程

- 初步立项&最终立项
- 初步立项与审批的考虑因素：
 - 与年度计划的契合度：主题、时间进程
 - 投入产出分析
 - 合作方的执行力
 - 预算支持性
- 最终立项的影响因素
 - 部门计划性
 - 财务部门的资金弹性

例：公关项目立项与审批流程

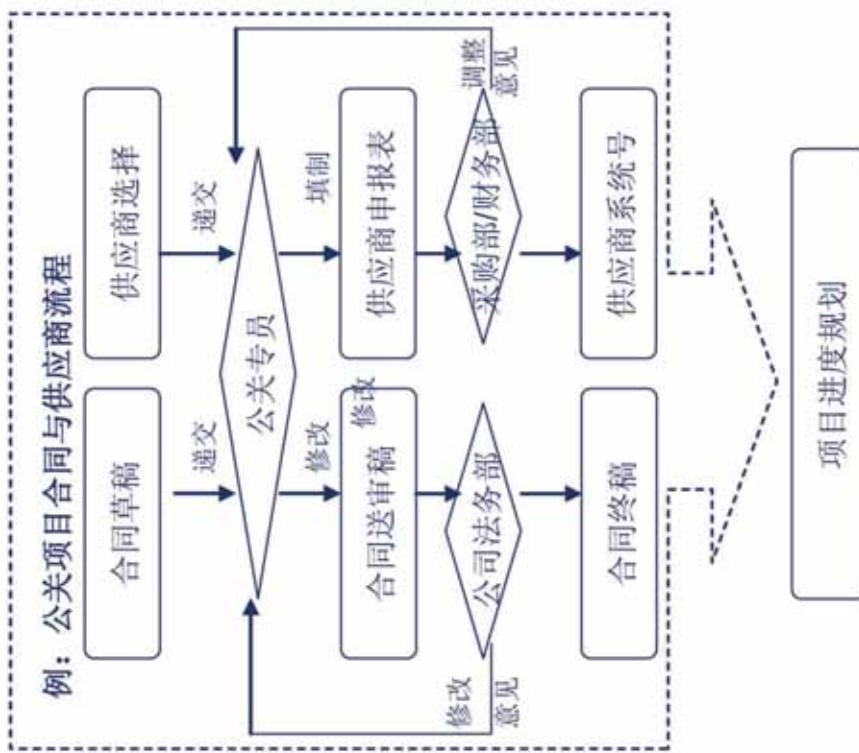


对NGO的启示：

- ②更多了解企业的即有计划，有的放矢
- ③理解企业的审批复杂性，帮助公关专员提供相关资料
- ④掌握企业的时间计划性，选择合适的时机推荐项目

项目执行流程

- 关于合同
 合同的必要性
 合同的严肃性
- 供应商申报，来自公司的
 监管力量

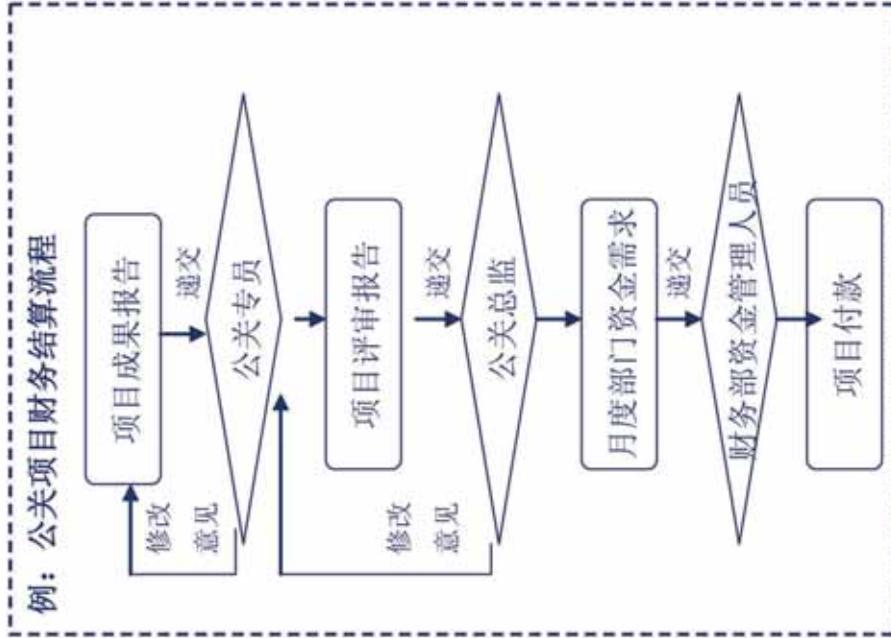


对NGO的启示：

- ②合同是NGO和企业的契约，必须得以严格执行
- ③帮助公关部门面对来自公司内部制衡部门的询问，是NGO作为伙伴的义务

财务结算流程

- 项目付款的必备资料，一般包括：
 - ✓ 项目成果报告
 - ✓ 项目评审说明
 - ✓ 发票
- 关于项目成果报告
 - ✓ 基于合同约定，递交相关材料
 - ✓ 少谈意义，多用事实(图片、数据、剪报等)
 - ✓ 花一些时间总结成果，绝对必要



对NGO的启示：

②提交符合合同约定的项目成果报告，是项目结束、进入付款程序的必要步骤

③在项目进展过程中，定期记录项目进展情况，能为成果报告提供事实材料

问题四：与企业维持长期合作的伙伴关系

- 长期合作的基因解析
- 流程优化建议
- 伙伴关系的风险回避

企业的抱怨

- ② NGO的人员总是喜欢把时间花在讨论规则上
- ② NGO的项目运作能力与企业的需求不匹配
- ② NGO不喜欢量化工作目标
- ② NGO的工作效率有待改善
- ② NGO的工作重点不聚焦
- ②

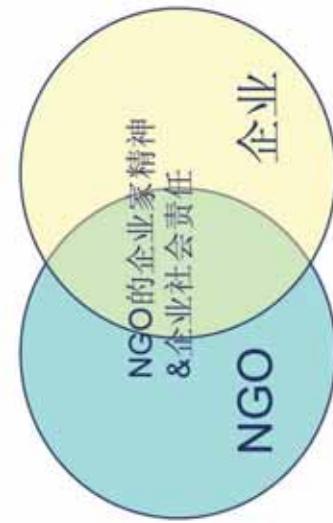
长期合作的基因解析

- 项目合作成功有赖于以下五方面

- (1) 所有合作方都有清晰的目标，并达成一致；
- (2) 明确参与各方的角色和责任；
- (3) 对项目进展程度的时间表有一致认识；
- (4) 事先商定的冲突解决机制；
- (5) 合作成果能定期得到回顾

- NGO与企业的差异中寻找交集：

- NGO的专业性：做企业做不到的事





流程优化建议



- 在拜访企业前，尽量掌握更多地企事业资料，有针对性地寻找目标企业
- 尽量用简短的语言描述项目的主 要内容
- 介绍项目时不执 着于项目细节，而从企业的角度来 分析项目收益，找到企业的利益点
- 理解企业内部决策的复杂性，为与NGO接口的相关部门帮 助，包括机构合 法性文件、、第 三方审计文件、项 目计划书、项 目合同等
- 严格按照项目合 同推进行项目，不要经 漏项，不要未经企 业同意，擅改 项目内容
- 在项目进行中， 主动与企业沟通， 项目进展
- 提供详实和量化 的项目成果报 告，为项目的财 务结算提供帮助

优化建议

伙伴关系的风险回避

- ✓ 避免产生与企业的合同纠纷
- ✓ 避免由于企业导致的声誉受损
- ✓ 避免NGO独立性的丧失

解决之道：用合约方式回避风险

案例：“绿地图”项目

合作目的：1. 企业资助；2. 企业员工或客户作为公众进行环境项目参与；3. 扩大宣传力度；
担心和风险：企业把项目和NGO品牌用来为企业直接经营服务，在企业的“坏”行为中以NGO来
“漂绿”，最终损害NGO的公信力；

解决办法：在合作协议中用限制性条款规范企业行为(具体条款如下)

1. 本项目包括绿地图印刷成品在内的所有项目产出均需标注“****”资助；
2. 本项目包括绿地图印刷成品在内的所有项目产出和项目品牌形象均只能用于企业内部员工活动、
内部刊物、客户礼品，不能用于此外的其他任何企业经营行为；
3. 企业进行的所有关于此项目的主动媒体传播稿件均需提前3个工作日向NGO进行书面沟通，并
得到NGO的书面修改或确认后方能进行传播，企业不得单方面进行任何有关此项目的媒体传
播活动；
4. 因企业违反本协议***规定而造成的NGO在经济上或名誉上的损失，企业需赔偿全部经济损
失，以媒体发布形式消除对NGO的名誉损失；



小结

- 1、站在公司的立场思考问题
- 2、列出公司实施赞助的具体理由
- 3、利用公司中所有的人际关系
- 4、考虑各种不同的捐助方式
- 5、考虑邀请目标公司中的高层参与NGO的活动
- 6、同时对不同的公司开展项目推广情况
- 7、充分运用NGO的专家或来自政府的支持者

附录1：目标企业信息收集建议

企业基本信息

- 1、企业的业务范围
- 2、企业规模：销售额、利润、员工数及其竞争力
- 3、企业的客户群
- 4、企业的相关行业监管部门
- 5、企业的善因营销记录
- 6、企业的主要驱动力和压力

企业CSR

- 1、企业领导人对CSR的态度 or 企业CSR策略
- 2、企业的公益慈善活动记录：赞助领域、项目、规模
- 3、企业CSR的责任部门
- 4、企业在CSR方面的主要驱动力和压力

收集信息的渠道

- 1、企业网站
- 2、上市公司年鉴
- 3、行业媒体报道
- 4、媒体年报



附录2：项目计划书模版

- 一、环保项目的目的
 - 1、项目名称：
 - 2、项目目的：
- 二、环保项目的主要内容
 - 1、项目周期
 - 2、项目区域范围
 - 3、项目背景：
 - 4、项目内容
 - 5、项目预期达成的成果
 - 6、项目资金计划
- 三、合作内容
 - 1、企业的参与方式
 - 2、NGO
- 四、企业收益分析
- 五、项目组织者
 - 1、项目组织者（附1：组织者介绍）
 - 2、项目专家
 - 3、项目参与者
- 六、附件：
 - (1) 组织者介绍

项目负责人：
联系方式：



绿色领导力

Green Leadership Training Program
