

宣教應用

使命與實踐

李志剛

(光華社會企業集團總裁/彼得·德魯克管理學院 主席)

一· 認識德魯克從組織的功能開始

在德魯克先生(Peter Ferdinand Drucker 1909－2005)的管理理念中非常看重個人的發展，看重整個社會的形成，如果真的要達到我們說的功能社會，不能僅看到經濟繁榮、生活富裕的表像，更重要的是每個人都可以在社會範疇中發揮他的潛能，發揮他的長處，各種組織、個人為建造更好的功能社會背負的使命感。由此，社會需要有功能的組織，能為個人發展提供的平臺，這也是社會生產力的來源。如果組織和個人沒有充分體現出他們的價值，以及社會功能，由他們掌握眾多的資源就有可能被亂用、濫用，形成不了有功能的社會，人與人之間也達不到和諧。

所以，管理學的核心之一就是要把組織管理好，實現組織使命的同時發揮個人的潛能，達到社會的穩定、繁榮。光華社會企業集團其實是在嘗試實踐德魯克先生的管理學理念，我們通過公司所擁有的不同業務來應對這個狀態：通過穩定的營利事業（房地產、投資）取得的穩定收入，為非營利業務提供了工作平臺，即以持續、穩定的現金流有效的支援公司更重要的核心工作—非營利事業。

光華的非營利事業並非人們想像，只是一味的給予金錢，而是按照不同的社會需求採取不同的方式：對於有一定經濟實力和有權力的管理者，彼得·德魯克管理學院有針對性的向他們提供世界上最好管理知識和管理工具，希望他們瞭解彼得·德魯克的管理理念，讓他們的組織發揮得更好，從使命出發，締造高誠信的領袖、專注成果的有效管理和用卓越的貢獻回饋社會。而對於生存環境較差，往往

被人忽略的弱勢群體，光華慈善基金會則以“授人以漁”的方法，通過創業培訓和能力建設項目，幫助他們改變他們的人生，讓他們重新建立起把握自己命運的信心。我們希望通過這三方面業務的發展，自身形成一個良性迴圈，創造一個可持續、創新的平臺。如果眾多的企業（組織）都能認識到這一點，尤其是企業，不能僅追求企業利潤最大化，應更多承擔一些社會責任，否則易形成名義上捐助，而受助的弱勢群體僅成為企業提高聲譽的附屬品。我們確信自己在做正確的事，更會不遺餘力地做下去，並且通過傳播德魯克的管理理念，完善自我、完善組織，使更多的企業（組織）提高回饋社會，提高服務社會的意識，從而推動社會的發展。

二·非營利組織的管理與實踐

被稱為“現代管理學之父”的彼得·德魯克先生應該是不需要介紹的，因為他的管理學已經遍佈全球，在每一個角落都可以找到他的蹤影。雖然人們對他冠以“現代管理學之父”，“大師中的大師”等稱呼，但他最喜歡的稱呼是“社會生態學家”，因為他把自己看作是一個觀察世界發展的“旁觀者”，他看到社會的變化，並能在變化中找出社會生態系統。曾經有人評論他是一個世界級的陌生人，因為他在旁觀的同時，看到整個世界的發展。他的學說充滿實踐性、系統性、前瞻性，他講的很多理念數十年來都得到多方的驗證。

德魯克思想的精髓在於他對使命的執著，他認為做任何一件事情，一個公司、一個組織都需要從使命出發，鎖定使命、鎖定方向至關重要。從光華的戰略目標不難發現，一個企業向社會企業的轉變。企業實現利潤最大化是天經地義的，從掙到的錢中拿出一部分，做一些扶貧濟世的事不是同樣在為社會盡責嗎？為什麼要認定社會企業這樣一種企業類型呢？強烈的使命感和持久的實踐能力是我們的呼召。慈善這個詞對國人來講一點兒都不陌生，在中國的傳統文化當中，「愛」是非常核心的文化，人與人之間通常用溝通，協調的做法來解決一些紛爭。所以，儘管沒有很多制度的支持，人與人之間本能的形成了互幫、互助的狀態。但是，作為一種可持續的、有效地、有系統地來做慈善的組織，最長的也就大概幾十年，

絕大部分慈善組織，是在過去的十幾二十年產生出來的。

中國非公募基金會法規從 2005 年得以實施，中國的社會工作專業培訓，以及註冊制度，亦是在近幾年實施的。所以說中國的專業慈善事業發展，是處在一個初步發展階段，並且良莠不齊。現存的非營利組織大致有幾種類型：有政府背景成立的公募基金會；由個人或企業成立的非公募基金會；有愛心的國際慈善組織（在中國註冊不了，可以通過點對點的項目操作方法運作）；民辦非企業的服務中心（提供不同的，有可能是收費的服務）；還有草根 NGO，他們不一定有能力註冊，但已在實踐愛與關懷，幫助別人。

雖然如此，我們現在仍能看到很多極端不協調的因素，草根 NGO 是最貼近市場、最貼近弱勢群體的一批人，但他們的資金來源非常缺乏，更重要是他們缺乏一些可持續性的管理能力，缺乏把項目做好的基本能力。而有能力、資金的政府背景的 NGO 或非公募基金會，則不一定做草根組織做的事情或直接支援草根 NGO 的工作。隨著《非公募基金法》的出現，截至 2008 年底，全國有 600 多家非公募基金會的出現，其中很多是企業成立的非公募基金會，他們像一股新的生力軍，進入到這個公益市場當中來發展。

草根 NGO 的發展，政府背景的 NGO 的發展，以及非公募基金會的發展，因各自的目的和操作方式，形成生存下去的載體，如果中國的慈善事業變成一個更有效的事業，有可能這三個範疇的組織我們都要共融發展，這些組織要多溝通、合作、實踐，達到社會最好的狀態。

從一個組織推動者的角度來出發，我們發現有些非營利組織，社會服務精神有餘，但是非常缺乏企業家精神來營運非營利組織。在他們想到從使命出發又希望達到預期成果時，完全沉浸在實現理想的狀態當中，而忽略戰略行為應該怎麼佈局，持續發展的戰略思想往往不夠。有的還缺乏把除了現金以外的外部資源，吸收到他們具體的工作裡的包容。所以非營利組織也必須像商業企業一樣，要有底線，這個底線是說要界定應該做和不應該做的事情。當非營利組織的資源非常有限的時候，更要將有限的資源用到最需要的地方。

三·理想的企業模式——社會企業

在過去十年，社會企業家精神常被提及。社會企業這個字是一個新的概念，表面看起來是一個普通的商業組織，但是它的成立、營運是有清晰的社會的目的，並力圖尋找一條可持續發展的路，帶來充足的投資，運用到社會功能建造的過程中，使原有的資源增值，從而達到可持續性。德魯克的管理理念早已把管理的任務是從界定與實踐使命到達至社會責任和社會效益，他更在「非營利組織的管理」一書中提醒非營利組織若有機會找到把服務變成有經營基礎的事業，就應該毫不猶豫地作出這個改變。這就是現代社會企業的基本精神。

我們已經看到充滿創新的社會企業的出現。三十年前在孟加拉，經濟學尤努斯教授創立了格萊璿銀行（鄉村銀行），為貧窮的人提供小額貸款，這個在今天仍不能被世人完全接受的理念看起來是那麼不可思議，因為在人們的潛意識裡始終認為：窮人是不可信的，沒錢的人是沒有信用的，銀行更是如此看。格萊璿銀行是用看起來很小的錢，來帶動一大批窮人自我發展、自主創新、自己努力來改變自己的生活、生命。事實證明，格萊璿銀行的還款率比世界上各大銀行的還款率還要高，達到 98.6%。同時，格萊璿銀行的股東超過 90%是曾經貸款過的客戶，其中絕大部分是婦女，甚至是乞丐。這個看起來是不可思議的商業模式，已經成功運作三十年。時至今日，世界各地已經有很多類似的小額貸款項目出現。

社會企業是在締造希望，並且是可實現的希望，因為社會企業不單是依賴性的福利、依賴性地幫助，而是給予弱勢群體自立的方法。使他們認識到，能夠改變他們命運的人是他自己，尤其是當一個人有尊嚴的活著，不管有多困難，他都可以堅強面對。他有可能面臨一時、一刻的絕境，只要有一線希望，他就能絕地逢生，但是尊嚴不可以被毀掉！

以往不乏這樣的案例，當一個貧窮的人面臨困難時，很多愛心組織給予說明，包括食物、金錢各方面的東西。一時的給予保證他不會餓死。但是長期地用這個做法也造成很多人的尊嚴被毀滅，因為他們已經習慣得到別人的幫助，他甚至沒有自己擺脫困境的意識，慢慢地他自己的生存能力也會退化。尊嚴從哪裡開始？我們如何可以說明有需要的人認識到他的潛能、他的能力在哪裡？他的機會在哪

裡？我們就是要給他提供這個機會、挖掘他發展的能力。不是別人改變他們，而是他們自己去參與改變，改變自己的生命。在改變命運的過程中，他們可以享受這個改變帶來的成果，他的尊嚴便會強烈地產生出來。“麵包”是他自己創造出來的，不是等出來的。

社會企業的發展，是一條創新的路，我們怎麼可以將整個商業社會的需求，社會服務的需求，個人發展的需求融合起來，創造出一個新的企業模式。

社會企業的發展其實是結合很多人生下半場的管理者，在管理方面的能力已經積累了非常豐富的經驗和實力，如何讓生命更有意義、更有貢獻是他們的人生追求。我們看到很多新型的社會企業是一批充滿熱情、能力、富有經驗的人來推動。我相信社會企業的產生，會讓社會在更和諧、更共融、更有社會目的地，來把我們的金錢、我們的技能，我們的人生價值提升到一個更高的水準。

非營利組織也應該學習，怎麼可以利用社會企業家的精神來經營他們的非營利組織，同時可以跟社會企業家聯盟，創造更多創新的服務模式、商業模式、產品模式，多方面地來帶動社會發展，我們在幫助別人達成使命的同時，實現組織與社會的雙贏。我相信只要兩者可以共融的話，社會肯定可以更和平，每個人都可以發揮他們的長處。

我們需要持續地學習，我們要準備有長期接受培訓學習的機會。從我們認識德魯克大師那天起，得到的不僅是幾個管理工具、教誨，而是看待事物的方法，我們不妨學習德魯克，做一個社會生態學家，客觀地、真實地觀察這個世界，為社會進步做出貢獻。我相信整個社會企業的發展既充滿希望又充滿挑戰，也許我們不能稱之為成功者，但我們是實踐者。尤其是面對中國的現狀，強烈的使命感、責任感驅動我們關注整個社會的發展，以己之力，服務社會，回饋社會，這是我們選擇探索社會企業道路的思想基礎。我們深知在這條道路上，參與者不多，研究者不多，實踐者更不多。所以我們需要凝聚更多的人，讓我們每個人都可以貢獻自己的能力，共同創造一個不平凡的未來，就如尤努斯教授所言「創造一個沒有貧窮的世界」，也如德魯克所言「創造一個功能建全的社會」。

《環球華人宣教學期刊》第 28 期，2012 年 4 月。

(謝謝作者供稿！)