

秘书长如何开发理事会潜能？

前言：2021年9月30日，CDR组织线上圆桌会，主题为“秘书长如何开发理事会潜能”，会议邀请了南都基金会秘书长彭艳妮、广东省德胜社区慈善基金会秘书长曾丽进行对话。此文为嘉宾发言整理稿，供大家参考。

李志艳：秘书长是秘书处的首席执行官，也是理事会成员，秘书长在开发经营理事会的工作中承担着重要角色。今天的线上圆桌论坛，我们邀请了两位秘书长来分享他们在运营和支持理事会工作方面有哪些思考和经验。

两位嘉宾分别是南都基金会秘书长彭艳妮，广东省德胜社区慈善基金会秘书长曾丽。两位秘书长都在理事会这块工作上投入了较大精力，我认为也取得了很好的效果。一方面，两家基金会的理事会都有深度的参与，都发挥着关键领导作用，对基金会的发展有着非常突出的贡献，另一方面，秘书处的工作也获得了理事会的认可，秘书长和理事会之间有较好的信任和互动。

我在这里准备了四个问题，先提给两位嘉宾，然后再请大家提问互动。

李志艳：我想问一下两位，你们都做了这么多年秘书长，和理事会打过很多教导，在这个过程中肯定会有一些心路历程、心情起伏，两位在过去经历过哪些认识上、思想上的调整变化？

彭艳妮：我2014年9月开始担任南都基金会常务副秘书长，从那时就和理事会有比较多的互动。刚开始的时候，秘书长们很容易认为理事会都是领导，然后可能也会觉得理事会总是有不一样的意见，对秘书处的工作有很多限制等等。

过去7年，我越来越意识到，理事会是非常重要的资源，他们确实在很多方面具备秘书处不具备的一些能力，发挥着与秘书处不一样的作用。

首先是确定机构的战略方向，也就是机构的愿景、使命、价值观这一块。

我们中国大多数基金会，第一代创始人都在。基金会都非常深刻地打着创始人的烙印。基金会的愿景、使命，基金会的价值观和组织文化，很多都来自于创始人他们的特点、他们的基因，他们的激情。他们在这块的投入是非常重要的。

第二个，我觉得他们给秘书处带来很多智慧。

无论是在战略上还是日常工作当中，当你希望得到更多意见的时候，理事会总是在那里。理事会的构成比较多元，大家的意见也不会完全一致，这是秘书长们容

易觉得麻烦的地方。这个就要看咱们怎么去看待这个问题，我自己觉得，我们的工作很多时候非常需要多元视角，集体智慧要能够大于个人智慧，不仅大于秘书长的智慧，也大于理事会中间单一理事的智慧。理事会的集体讨论，然后达成共识，这个过程非常重要。

在刚开始做常务副秘书长的时候，有的时候觉得，我们秘书处好不容易都讨论清楚了，然后报告给理事会，又有很多新的想法，又有很多不同意见，感觉好像是干扰了我们的工作，工作没办法像我们想象的那样快速推进。经过这些年，我觉得他们的意见非常有价值，能够让我们更全面地看待有问题，也能给我们提供一些特别好的思路。

第三个，我觉得理事会对秘书处是一个重要的鞭策。

因为非营利组织的特点，理事会跟董事会不完全一样，虽然很多地方他们的角色是一样的。但董事会因为是股东，他们有非常强的经济利益，所以会特别把企业当回事儿。另外，企业用人好不好，有非常清楚的指标能够看得出来。

但非营利组织怎么评价，是非常困难的。秘书处有的时候会觉得自己做得挺好的。这个时候，理事会如果能给我们不断提出更高的目标，督促我们去不断成长，这是一种压力，对我们是非常好的。

基于非营利组织的特点，我觉得需要不断的鞭策。其实人性有很懒的一面，不断的自我鞭策是很难的，确实需要一些外部的压力。我觉得这种压力，从理事会传导给秘书长，再通过秘书长传导给秘书处团队，是一件非常好的事情。

南都基金会的理事会，不断地给我设更高的目标，能够拽着我成长，在过去的7年里，在与理事会共同工作的情况下，我自己有了非常大的成长，所以也特别感谢我们的理事会。

曾丽：在跟理事会打交道的过程当中，我觉得作为秘书长，首先就是要做好自我的调整，特别是观念上的调整，因为我是有过教训的。

我刚当秘书长的时候，我们基金会在做资助计划，我花了很多的精力跟秘书处同仁们一起讨论，然后在理事会上却没有通过。当时我的情绪是很崩溃的，但在之后我理解，我们要做自我调整。我们要放下所谓的“专业”，我们不是自己闷头做好了，再去征求理事会的意见，而是要在最前端就去找他们讨论，征求他们的意见，尤其是理事长的意见。

经过这么几年，我觉得秘书长要树立这么几个观念：

第一，就是相信，要相信理事会他们是有能力、有意愿为基金会作出贡献的。因为他们能够被邀请做基金会的理事，一定都是有很多过人之处。

我们基金会的两位理事长，一位来自政界，一位来自商界，他们都是具有社会影响力的人。即使是同样的观点，可能我们说出去影响不大，但是通过他们去呼吁倡导，比如说服政府、说服企业家，能力比我们大得多。理事会是基金会的资源，他们的智慧、他们的人脉、他们的影响力是非常丰富的。

第二，就是尊重。理事会是决策机构，秘书处就是应该把他们当上司。在职场上你就得要听他们的，要真的把他们当领导，这是职业精神的表现。

第三，就是适应。因为每一位理事长、每一位理事，他们的行事风格不一样，秘书长要调试自己和不同的理事打交道。因为他能坐在这个位置，一定有他过人的才能和本领，以及拥有丰富的社会资源和社会影响力，当你相信这一点，你就愿意去适应理事会。

每一位理事，和其他所有人一样，都是希望被尊重、被看见，我们要能够充分了解理事长的思维习惯、工作习惯，甚至是时间习惯，去尊重他们、并主动适应他们，而不是等着他们来适应我们。这是职业人的表现。

第四，就是改变。秘书长要敢于打破自己，打破自以为专业的光环，秘书长会更多地从专业逻辑去思考问题，但是有些专业逻辑在现实面前可能是不堪一击的。特别是像我们作为一家社区基金会，重要的就是你真的要跟社区居民沟通，跟一线机构沟通，这样才能真正把握社区的真问题，才能真正既接地气又专业地思考项目的逻辑与成效，思考基金会的方向与运作。

我们理事会当中，企业家比较多，他们特别注重痛点需求、讲可见成效，讲性价比，那汇报工作时就要梳理成效，告诉他项目为社区带来了哪些改变。

另外，要使用对方能够听得懂的话去和他沟通，而不是讲公益界过于专业的词语。

李志艳：两位秘书长有一个共同的特点，就是认可理事会的价值。行业里头经常听到私下吐槽，理事大多是企业出身的，做理事又都是兼职，对项目不了解，他们不专业。我觉得，两位的看法与这些观点有比较强烈的对比。

接下来，我想问一下曾丽，德胜基金会是一家社区基金会。社区基金会很重要的工作就是要动员社区的资源。社区资源不仅包括社区居民的资源，也包括当地政府、企业的资源，我想了解一下德胜社区基金会是如何去调动理事的参与的。

曾丽：德胜基金会的理事会应该说参与度是非常高的。我们平均差不多每两个月就会开一次理事会。理事除了参加理事会之外，基金会的很多工作环节，比如项目评审、项目走访，理事们也会参加。理事会能够充分的参与，恰当地发挥他们的作用，我们做了以下几方面的工作：

第一，就是要充分的沟通达成共识。我们在挑选理事会成员的时候，会寻找那些理念与我们相同的人。进理事会之前还要去跟他面谈，讲清楚这个基金会是需要大家参与决策、发挥作用的，要理很多事情，让他做好心理准备。通过这样的方式，基金会就把那些可能只是想挂个名不理事的人排除掉了。

在日常的工作当中，我们也有很多互动沟通。我们会把每周的工作安排都发给理事会，及时汇报秘书处工作情况、镇街资助情况等。

我们做战略规划，我给秘书处同仁说，其实结果并不重要，过程才重要。在这个过程中，秘书处、理事会充分沟通，能听到每一个人的想法和声音，在充分沟通的过程中达成共识，这一点才是最重要的。

第二，重视理事们提出的每一条意见。在理事会上他们提出的一些意见，我们秘书处要马上去改进，修改好的方案，及时发到理事会的群里，让理事知晓。这样的话，理事才会觉得他们的意见被倾听、被采纳，他们才愿意提出更多的建设性的意见，也愿意贡献更多。理事会要特别鼓励理事多发表自己的意见。如果某位理事的意见被理事会采纳，他会觉得有贡献、有自豪感；如果某位理事的意见没有被采纳，我们也要欣赏他观点的某些可取之处，鼓励他们下一次仍能积极发言。

第三，要给理事更多代表基金会出头露面的机会。比如各种颁奖让理事代表基金会去领奖。在一些重要场合，邀请他们参加，让他们代表基金会多讲话，这样能够增强他们的荣誉感和责任感。我们基金会组织的一些活动，各种信息也会及时发给理事会，尽量邀请他们参加，

基金会的各种活动和工作信息也及时发到理事会，比如评审会、项目走访等有空的就邀请他们参加。参加得多了，连接感和认同感也会增加。我们也会在各种场合多多赞扬他们，把他们发挥的功能放大，让重要的人物和更多的人看见。

第四，要和理事会一起学习。因为的确有些时候，他们的观念确实跟我们不一样。比如社区营造的项目，刚开始的时候，我们的项目很难被通过，因为理事们对什么叫社区营造不了解，而且他们觉得成效看不见。我们就组织他们去参加基金会论坛等行业会议，组织到福建、成都等地方去参观学习，慢慢地让他们对社区营造有了更多理解，对项目也会有更多的支持。

第五，多邀请他们与我们一起走访项目。他们了解了项目、认同了项目，就可以调动很多资源，发挥他们的影响力，并会积极投入资源。我们有的理事在这个过程中，对基金会产生了认可，不仅出心出力，还愿意捐钱，甚至捐房子，我们秘书处也会感受到认可，也特别开心。

李志艳：南都基金会的理事会与社区基金会可能有点不同。对于大多数理事来说，不需要理事投入资金，也不需要理事参与太多项目层面的工作，而更多是战略思考、组织制度等层面的贡献。南都是如何调动理事参与的？

彭艳妮：我觉得最关键是要站在对方的角度来思考，也就是站在每一位理事的角度来思考。我觉得要思考几个问题。

第一，他为什么要参加理事会。我们看理事会的构成。就我们国家目前基金会的状况，第一，出资人本身肯定在理事会当中，有的理事可能是出资人的朋友或者他企业里的高管，这是出资人有关的相关方；其次，有些是非营利领域的专家。在2009年之前，政府官员也可能在理事会当中任职，现在受到政策的一些限制。对于不同的构成，我们要想清楚，他为什么要参加理事会。

第二，他对什么有兴趣。比方南都的理事会，有的理事是非常优秀的咨询师，他们对管理非常有兴趣，也愿意贡献。

第三，他有什么特长、优势。如果组织的某些话题，你去和他讨论，既是他的兴趣，又能发挥他的优势，他就能做出很大的贡献。比如很多基金会都有投资特长的理事，就可以发挥很大的作用。

南都基金会理事会一般都会会有一个学者代表，以前是康晓光老师，现在是李小云老师。所以如果有一些研究方面的项目的话，项目立项的质量他们有判断，这个领域的专家他们也都认识，因此找他们讨论就最为合适。

我觉得对秘书长来说，要花费时间去充分的了解每一位理事。如果你是一位新上任的秘书长，如果你对理事会成员比较陌生，你可以去看过往历次理事会会议记录，你可以看到每一位理事，他讲了什么，肯定代表他关心的角度，我觉得这是一个非常好的方法去了解理事。

另外，我们要给理事提供充分的信息，要做到信息尽量对称。我们要清楚，理事会成员都很忙，他们参与到基金会，只是他众多工作其中的一个很小的部分。你要提供充分的信息，经常的沟通，让他关心基金会的工作，愿意投入进来给基金会创造价值。南都基金会会有一个专门给理事会的月度通讯，专门给理事会成员沟通基金会每个月的工作进展。平时有些重要的事，我也会在理事会群里做及时的沟通。

文字上的报告总是比较抽象的，我们要让理事会与实际的工作有一定的联结，如果能够带他们到项目点去看，就会增加更多感性的认识，加深他们对公益组织、对受益人的情感联结。当然，理事也都非常忙，一年当中甚至几年才有这么一次机会，当我们秘书处自己去走访项目的时候，在基金会的一些重要工作场合，就可以尝试邀请理事，如果理事恰好有时间，就可以参与。

李志艳：听两位的发言，感觉到我们要花很多时间在理事会相关的工作上，你们会不会有浪费时间的感觉？这些时间本来可以全心全意放在项目上的。

彭艳妮：这就回到开头咱们讨论的问题，这要看你怎么看待理事会的价值。如果你认为理事会有很大价值，你就需要、也值得去投入时间。

回到中国很多基金会的实际状况，理事会能够充分发挥作用，这是一个非常理想的状况。在很多情况下，理事会的组成可能并不那么理想，理事会的作用也没有充分发挥。那它是不是就不值得投入时间呢？

我觉得要用发展的眼光来看，不能从一个节点去看，你觉得它有各种各样的问题，你觉得它当下不发挥作用，就代表它永远这样。而理事会也是可以改变的，也是可以学习成长的。另外，秘书长也是理事会的一名成员，本身就是理事，你可以花时间，投入精力，通过自己的一些贡献，让理事会越做越好。

李志艳：第三个问题，可能是带有一定敏感性的问题。说到基金会专业治理的话，一定程度上就意味着分权。原来出资人可以按照自己的想法，想做什么项目就做什么项目，想资助谁就资助谁，现在转变成理事会共同决策，基金会也会上马很多制度，比如战略规划、项目立项流程等等。这个时候，出资人想做一个什么事情，说不定还会被否决掉。而秘书长，作为职业经理人，是基金会聘请的，这个时候如果要去推动基金会实行专业治理，要出资人去分权，总感觉迈出这一步并不容易。我很想知道，你们两家基金会在这方面有什么经验，你们觉得秘书长怎么可以迈出这一步？

彭艳妮：在这一点上，我的经验很不足，当然这也是我的幸运。我在南都基金会工作的时候，南都基金会已经拥有了一个非常好的理事会。南都的出资人我觉得是特别棒的出资人，因为他们一方面有社会情怀，另一方面完全认可理事会的价值。南都基金会的理事会从来不是一言堂。每次开会，从来都是观点充分交锋，有时候会非常激烈。

我自己观察南都基金会，即便这么开明的出资人，南都基金会治理的发展，在你刚才说的分权这个方面，也经历了大致三个阶段的历程。

第一个阶段，就是南都基金会成立，从2007年到2010年，我们的理事长是出资人，是当时南都集团的董事。（徐）永光是南都基金会的联合创始人，跟出资人是老乡，是认识多年的朋友。在这种情况下，理事会仍然是出资人比较占主导的。出资人是理事长，（徐）永光是副理事长兼秘书长。那个时候，南都基金会秘书处权限也比较有限，秘书处审批项目的权限就是20万，20万以上的都需要理事会审批。

我们看当下的中国，不管是家族基金会、企业基金会，企业家个人发起的基金会，我认为都无法避免要经过这样一个阶段，这是非常自然的。

第二个阶段，从2010年开始，（徐）永光担任理事长，秘书处专业团队会做得更多，理事会不再参与20万以上的项目审批，除非是重大的战略性的项目，如银杏计划、景行计划等，他们不再参与日常的项目审批了。2010年，理事会讨论机构战略规划，当时的战略规划小组有（徐）永光、当时的副秘书长程玉，以及康晓光老师，这三位理事都不是出资人背景了。这是我们的第二阶段，大致从2010年到2017年。

第三个阶段，2017年我们有一次理事会开会，我们的出资人也是名誉理事长周庆治说，他对秘书长有一个新的定位，他认为秘书长和理事会的关系，应该叫共同创业伙伴。他觉得秘书处这个名字不对，听上去好像是理事会发号施令，秘书处来执行干活。不应该是这样的，应该是共同创业伙伴的关系。

这是一个发展历程，从分权的角度来看，它是一个秘书处做得越好，出资人看到你的使命认同感、看到你的能力，会自然而然地分权。从出资人的角度，也要看到权力放在别人手上的价值，比一个人说了算的效果会更好，也会更加愿意分权。

这是一个必然要经历的过程，不可能是一个瞬间质变的过程，而是一个大家彼此看见、彼此相信的过程。

李志艳：谢谢艳妮，德胜这边的状况是怎样？

曾丽：我们基金会的出资人也是天使一样的出资人。他觉得把钱捐出来了，那就是社会的钱，那就交给基金会的理事会来做决策。

我们的出资人没有太多的干预，反而是我们要多一点去倾听、去理解，他出这笔钱想干什么，他的初心是什么。我们会通过多种渠道去了解、去探讨。我觉得基金会首先要尊重捐赠人的意愿。理事会在做具体决策的时候，也是在考虑捐赠人意愿的前提下，再去集体做决策，我觉得这个是前提。

如果真有矛盾、真有不同意见的话，我觉得就是要多沟通。既然大家提出了不同的想法，一定有各自的道理，捐赠人有捐赠人的道理，理事会由理事会的道理，我觉得大家都是对的，只是大家的角度不同、价值观不同、掌握的信息不同，导致大家的想法和决策不同。我们要做的就是耐心去倾听，大家都有哪些深层次的期待。不管是捐赠人还是理事会，如果信息充分的话，我相信他们是有这种决策能力的，所以就要多给他们充分的信息资料供他决策，要相信领导的决策能力。多创造场合沟通，沟通多了就容易达成共识。

如果沟通还不能达成共识的话，我觉得就要看目标。我相信大家的目标都是要把基金会做好。这个愿望、这个大目标是一致的。只是在一些近期目标上可能不一致。只要我们都看到这个大目标，大家就可以做一些妥协，做一些阶段性的推进。有些事情，现阶段不能做，可以放一放，也不会有什么大错，今年不能推进的事情，过两年条件变化了，可能就能推进了。我们基金会有很多这样的例子。我觉得我们各方都不要着急今年一定要把某个事情做了。观点是相互影响的，随着沟通的深入，最终是越来越趋于一致。

如果很长时间还会不一致，说明沟通得不够充分。当然说服的工作如果能找一位他信任的、德高望重的人去沟通效果会更好。

当然，如果有些决策不符合伦理道德规范，我是说如果，那么秘书长也要提出来，秘书长的工作还是带着对公益价值观的认同，带着对出资人和机构的认同，加

入到基金会来的。如果基金会的某些决策违反了基本的道德伦理，秘书长应该做一些捍卫。

李志艳：我这里提最后一个问题，然后进入到大家的提问环节。秘书长和理事会之间的信任非常重要，而信任可能是非常的脆弱的，信任一旦破坏就很难重建。我想听两位介绍一下，你们通过哪些工作来建立和理事会的信任关系？

彭艳妮：建立信任关系需要一个过程，最重要的其实就是靠你的人品和你的能力，没有什么捷径可言。千万不能把双方的关系理解成搞人情关系，那是一种庸俗的理解，也是不对的理解。

所谓人品就是要有公心，你真的是站在机构的角度去考虑问题，然后才能公正地处理很多的事情。

所谓能力就要能实实在在做出成绩来。比如我们要制定战略，要让战略落地，项目要做出成效，要能够带领团队成长，这是一个过程，当理事会看到这么一个过程，信任就自然建立起来了。

当然，这个过程中要加强沟通。志艳说双方关系很脆弱，是因为理事会和秘书长之间天然的信息不对称。秘书长天天在工作，而理事会一年只参与十几天时间，它的信息也基本都从秘书长那里来。如果你只是报喜不报忧，然后存在的问题，理事只能从别人那里听到，这样信任就破坏了。

曾丽：我认同艳妮的看法，人品和能力非常重要，我做几点补充。

首先，我觉得建立关系很重要，非正式沟通是其中的一种方法，平时一起吃饭交流，可以让双方的关系更近一些。非正式沟通有利于正式工作的开展。

其次，工作态度要好。理事会交代的事情，要认真去执行，及时去报告，把结果告诉他们。如果事情做好了，也及时汇报了，在这个过程当中，他也看出了你的能力，信任就会增加。如果事情真的做得不好，犯了错误，就要勇敢面对错误，主动承认，很多时候都能得到他们的理解。一个组织只有打造高信的氛围，才能具有凝聚力。

第三，要做好动态调整。理事会是决策者，秘书处是方案的提出者和执行者，大事理事会把关，小事秘书长把关。理事长进一点，你就退一点，理事长退一点你就多承担一点。理事长愿意过问细节，说明他具有负责任的品质，愿意把基金会带到一个更高的水平。秘书长做好补位者的角色。比如我们的理事长更加关注制度、项目，宣传上管得少一点，那秘书长就要把机构的品牌宣传责任担起来，把好最后一关。

李志艳：听了两位的发言，是很受启发，让我充分意识到理事会治理，它不仅是一个科学，没有一道严谨的分界，说这些工作应该是理事会做的，那些工作是秘

书长做的，井水不犯河水。这里头有很多艺术的成分，彼此的沟通，彼此的适应，而两位作为秘书长，把更多沟通、适应、调整的责任放在了自己身上。

下面我们来接入听众提问。

问题一：你们觉得称职的优秀的秘书长应该是什么样的画像，或者要具备什么基本素质？为了培养一位优秀的秘书长，你认为出资人和理事会应该做些什么？

彭艳妮：我曾经给基金会论坛做的“鸿鹄计划”分享，讲过这个题目。我觉得好的秘书长其实应该是一个全才，因为做秘书长对人能力的要求真的比较全面，如果有一个明显的短板，就会比较麻烦。

如果在南都做秘书长，要具有三个方面的素质和能力。第一是价值观层面。要和南都基金会的价值观相吻合。只有在价值观吻合的机构工作，才是愉快的，哪怕遇到再多的困难，你也不觉得是困难。第二是业务能力的层面。在南都基金会，就是对公益组织、公益行业的支持，因此我们要对公益行业有很深的认知和洞察，要对公益组织的生命周期有认知，然后还要具备战略管理、社会问题的识别和分析、产品模式开发的能力等等。最后还要具备组织运营管理能力，你需要对财务管理、项目管理有概念，要能够管理和发展团队，要能够动员和联合他人，要能够系统思考协同工作，要具备变革管理能力。我觉得这是从三大的维度来看，对一个好秘书长的要求还是很全面的。

从理事长的角度，怎么培养一个秘书长，我觉得是挺不容易的事。首先，你要去识别一些好苗子，然后，我觉得你要让他在工作中成长，所以要给他压担子。人的学习有个特点，就是往往在错误中学习，所以一定要给他在实际工作中压担子，要允许他犯错，关键是在错误中间他学到了什么，要跟他一起去总结。

如果你觉得秘书长有哪些能力上的欠缺，那么你就要一起去找到合适的方法，让他去补。你可以给他创造一些更多的机会，让他去开阔视野，也可以创造一些机会，让他去具体做某件事来发展某个能力。

曾丽：我同意艳妮所说，秘书长需要具备综合能力。

秘书长非常重要是要具备沟通协调能力。秘书长的工作上对理事会，下对秘书处，还有很多利益相关方，你怎么能把各方的力量凝聚起来，朝着一个方向走，实现既定的战略目标。我觉得这是首要的。

另外秘书长要具备领导力。领导力首先是从自我管理能力开始，首先要让自己有一个很好的状态，只有自己有了比较好的状态，你才能去带领团队，去影响理事会。其实下级也可以影响上级，不是去管理，而是去要影响。这个也是领导力。秘书长要先自我领导，再去影响他人。

至于理事会怎么培养秘书长，我觉得首先是选好人，如果人不太合适，培养难度很大。人选好之后，一定要给他空间，让他去多实践，在实践当中学。我以前是做社工的，社工有督导这一角色，理事长可以做秘书长的督导，陪伴他成长。

问题二：问一个关于理事会开会的问题，我们基金会的发起人也比较开明，希望听到不同意见，但是我们开理事会的时候还是非常和谐，主要还是听发起人、主要捐赠人的意见，感觉这是理事会一种不自觉的行为。你们觉得这种现象怎么改变？

彭艳妮：出资人不希望这样，这个信息有没有抵达到其他理事？其他理事是不是知道出资人希望他们充分表达意见？我觉得这是关键。

曾丽：我们基金会的理事长影响力也特别大，他讲了之后其他理事可能就不发言了。我们一定要鼓励大家发言，让大家知道理事长是很希望听到大家的意见，希望有观点上的碰撞的。我们理事会购买了投票器，每次投票大家都看不到彼此的结果，可以独立发表意见。理事会要想办法营造一种开诚布公讨论的氛围。

彭艳妮：有一个小技巧，可以让出资人、理事长最后发言。

问题三：在理事会开会的时候，可能会碰到个别理事非常强势，他比较容易基于个人的偏好强硬的影响项目的决策。这种情况下怎么化解？

曾丽：每个理事性格不同，如果有理事比较强硬，我们更要鼓励其他理事发表观点，如果大家都不发言了，就是放弃了自己的权利。我觉得关键还是要让大家都发出自己的声音，集体决策才会减少失误。

彭艳妮：我觉得重要的是也要让其他理事也发表自己的意见。一个特别强势的人发表了看法，看上去好像是理事会的意见，其实不一定是的。

在每次开理事会的之前，如果有特别强势的理事，你是可以预判的，然后你要在会前和这位理事以及其他理事单就某件事情做沟通，这样也能让大家提前思考这个问题，提前酝酿和准备自己的观点，这样就更有利于避免单方面的强势观点，形成有效的讨论。

曾丽：作为秘书长，也是理事成员，也可以发表和坚持自己的观点。有的时候，有观点的冲突不一定是坏事。我们要敢于面对冲突，敢于迈出这一步。另外，我们可以通过会议议程的设置，通过一些会议规则比如世界咖啡馆、开放空间等协作技术，协助每个人把观点表达出来，而不是被一个声音所主导。

问题四：秘书长有没有可能改组理事会，有的时候我们感受到理事会构成上不太合理的地方，比如说来自于同一行业，观点过于同质化，或者讨论的氛围不够好等等，我们秘书长有可能改组理事会吗？

彭艳妮：我觉得是有可能的，但一定不是你一个人做，一个人做肯定翻车。

我觉得要善用理事会换届这个窗口。每次换届之前，都要有充分的酝酿。在这之前，你要和理事长以及一些重要理事，做非常充分的沟通和交流，要让大家共同看到现在理事会的问题，以及理事会的改组方向。理事会换届一般都要提前成立一个换届工作小组，然后由换届小组来做出方案，供理事会审批。

这个过程可能是理事长主导的，而不是由秘书长来主导的。

曾丽：对，不是由秘书长来改组理事会，而是秘书长看到了理事会可能存在问题，我们将这个问题反映给理事长，并且提出一个解决问题的办法，比如理事会结构上有哪些不合理的地方，需要某一方面的代表，需要补充什么能力的人等等。然后，要寻找合适的时机，比如换届的时候。理事会改组，最终是由理事会自己改组的，秘书长的角色更多是提出问题和建议，然后可能被理事会采纳。

问题五：两家基金会有没有成立过专业委员会，然后怎么让专业委员会更好地发挥功能，大家有没有一些经验可以分享？

彭艳妮：南都基金会的理事会内设了三个专业委员会。一个是战略委员会，专门负责南都基金会的战略的研发，提出方案向理事会审批。一个是绩效与薪酬委员会，每过几年看一下南都基金会的薪酬标准是不是需要调整，秘书处整体尤其是秘书长的调薪，由这个小组提出方案报理事会审批。第三个是投资委员会，专门负责南都基金会的资产保值增值。三个委员会都是由理事和监事构成，基本上每一位理事和监事都有一个小组角色，也是根据大家各自所擅长的领域来划分的。

曾丽：我们基金会不到5年，所以专业委员会还不多，我们暂时就只有投资保值这样一个专业委员会，大部分是由理事会成员组成，也请了一个外围的专家。

李志艳：多谢两位嘉宾的分享。通过这场交流，让我感受到理事会治理这块工作，对于基金会的重要性，CDR选择研究研讨组织治理这个方向，我感觉是对的。

从两位嘉宾的发言当中，我首先感受到秘书长要高度重视理事会这块工作，不能因为这块工作很有挑战，就回避它，也不能因为理事会对我们很放权，就去放松它。如果我们回避这块工作，将来可能会给我们带来很多麻烦。所以，我看到两位嘉宾都在理事会工作上投入了一些精力。

另外，我看到两位秘书站都是反身诸己，从自己身上找原因，首先让自己改变，首先想自己可以做些什么来带动理事会的工作。秘书处和理事会是一个团队，我们要减少彼此的埋怨，而更从建设性的角度来思考、来工作。

关于技术、技巧、方法上，这次讨论也给了我一个重要启发。关于基金会治理，可能没有标准答案，随着基金会不同的发展阶段，随着不同的理事长、秘书长、理事的性格和特点的不同，大家在这里有很多适应和调整的空间。CDR将来一方面要继续把基金会治理的通用原则讲清楚，另一方面还是要多组织交流，邀请秘书长们

分享自己的经验。这种交流，不仅是技术方法上的，也是精神上的支持和激励，让我们彼此打气，给彼此以能量，去更好地做好基金会这份工作。

谢谢艳妮，谢谢曾丽，也谢谢大家，祝大家快乐！顺利！