

PDCA 循环视角下的 C9 高校社会捐赠工作研究

刘玉娥 许伶俐

(浙江大学, 浙江 杭州 310058)

【摘要】财政拨款通常只能满足高校发展所需的一般性支出, 争取社会捐赠能对高校发展经费形成有效补充, 加大高校在学生培养、师资引育、科研创新等核心领域的投入和建设力度, 助力高校加快提升综合实力和国际竞争力。由于国内高校的社会捐赠工作起步较晚, 在筹资模式、运作水平等方面与世界一流高校相比存在较大差距, 本文将以 C9 高校为例, 从捐赠工作的规划、实施、检查、反馈四个方面进行全周期的分析比较, 从中凝练高校社会捐赠工作的优化提升路径。

【关键词】 C9 高校; 社会捐赠; PDCA 循环

2018 年国家印发《关于高等学校加快“双一流”建设的指导意见》中明确提出“建设高校要建立多元筹资机制”。2020 年教育部再次指出“通过完善社会捐赠收入财政配比政策, 引导和鼓励包括‘双一流’建设高校在内的各级各类高校吸引社会捐赠, 促进高等教育事业发展”。社会捐赠已经逐渐成为评价一所大学教育教学质量、社会影响力、社会服务水平、校友工作成效和学校治理能力的重要指标。近年来, 我国高校的社会捐赠工作虽然取得了一定成效, 但依然面临不少的困难和挑战。因此, 本文将以教育基金会运作较为成熟的 C9 高校为研究对象, 在 PDCA 循环视角下比较分析捐赠工作全过程中的各个环节, 从中提炼出具有普适性和实操性的优化对策和建议, 为国内高校更好开展社会捐赠工作提供参考借鉴。

一、基本概念

(一) C9 高校

本文中涉及的 C9 高校是指清华大学、北京大学、复旦大学、浙江大学、上海交通大学、南京大学、中国科学技术大学、西安交通大学和哈尔滨工业大学, 这九所大学于 2009 年组成中国顶尖高校联盟, 因此被称为 C9 高校。C9 高校的捐赠工作整体在国内高校中位于前列, 因此通过深入挖掘 C9 高校捐赠工作的成功经验, 研究如何提升高校社会捐赠工作质量具有重要的现实意义和社会价值。

(二) PDCA 循环理论

PDCA 循环由美国质量管理专家沃特·阿曼德·休哈特所提出, 其含义是将质量管理分为 Plan (计划)、Do (执行)、Check (检查) 和 Act (处理) 四个阶段。把各项工作按照作出计划、计划实施、检查实施效果, 然后将成功的纳入标准, 不成功的留待下一循环去解决。本文将 PDCA 循环理论延伸至高校的社会捐赠工

作, 可以将其理解为 P 捐赠规划 -D 实施运作 -C 监督检查 -A 捐赠反馈的运营管理过程。

二、数据来源

本文数据主要来源于慈善中国 - 全国慈善信息公开平台、C9 高校各教育基金会官网上公布的 2020 年 -2022 年 C9 高校教育基金会年度工作报告、审计报告及专项信息审核报告等文献资料。

三、数据分析

(一) 捐赠规划

通常, 高校会根据本校的发展战略目标和实际需要, 针对捐赠工作制定相应的筹资、支出、投资的年度计划, 明确具体的目标和举措。部分高校在年度工作计划中明确提出捐赠收入到款目标金额、投资收益目标金额以及资产规模的增值目标, 并通过多元化的筹资项目、院系两级筹资体系、专业化的投资风控策略等具体措施推动规划目标的实现。但也有些高校在规划制定的过程中, 并未设定资产收入或增值的量化目标和具体实施路径, 导致规划的推进存在很大的不确定性, 进而加剧捐赠收入的波动性和资产管理的不稳定性。

(二) 实施运作

1. 筹资情况

从筹资规模看, 根据 2020 年 -2022 年各校基金会年报数据显示, 三年累计捐赠收入最高的是清华大学, 捐赠总收入超过 114 亿元; 第二位是浙江大学, 捐赠总收入 38.65 亿元; 第三位是北京大学, 捐赠总收入 24.88 亿元; 第四位是上海交通大学, 捐赠总收入 22.41 亿元; 其他五所高校各校的捐赠总收入均在 3 亿 -10 亿元之间。整体来看, C9 高校的筹资能力处于国内领先水平。2020 年 -2022 年, 浙江大学、南京大学的捐赠收入保持稳定增长; 其他几所 C9 高校

收入波动较大,普遍存在“大小年”现象,如2020年哈尔滨工业大学建校100周年、2021年上海交通大学125周年庆期间,捐赠收入都出现大幅增长,增长率分别达到339.32%、854.33%。C9高校中,浙江大学、南京大学的筹资稳定性相对较好,反映了其日常开展筹资工作的规划性更高、执行力度更强。

从捐赠来源看,除清华大学外,绝大部分C9高校的境内捐赠收入占比远高于境外捐赠收入。2022年,清华大学的境外捐赠收入达到15.06亿元,占全年捐赠总收入的62.39%;北京大学的境外捐赠收入为1.82亿元,占比21.82%;浙江大学的境外捐赠收入为1.62亿元,占比10.74%;其余高校的境外捐赠收入占比均不足7%,甚至个别收入占比不到1%,捐赠收入总额排名在C9高校中也相对靠后。可见,境外捐赠收入可以对筹资工作形成有力支撑,不妨将筹资对象放眼境外,构建国际化的筹资网络,而不局限于境内资源。

从捐赠形式看,2020年清华大学的非现金捐赠达到51.13亿元,占当年度捐赠收入总的73.19%,为2020年-2022年清华大学的捐赠总收入贡献了44.82%。可见,非现金捐赠可以对现金捐赠形成有力的补充。非现金捐赠除了传统的实物捐赠外,清华大学、北京大学和浙江大学还开拓了股权捐赠、慈善信托捐赠、算力券捐赠等筹资形式。说明不拘泥于传统的筹资形式,设计拓展丰富的筹资项目和多样的筹资渠道有利于获得更多捐赠资源和收入。

2. 业务支出

捐赠收入的业务支出用途主要集中于以下几方面:

①人才培养方面:奖学金、助学金、创业创新、国际交流;②学术科研:科研创新项目、学术交流活动;③师资引育方面:人才引进、奖教金;④校园建设:校园基础设施建设及更新改造;⑤学科建设及院系发展;⑥社会服务:社会公益、乡村振兴等。2020年-2022年,C9高校捐赠收入用于业务支出的金额占学校总支出金额的年平均比例从高到低,依次为清华大学7.04%,北京大学4.62%,浙江大学3.38%,南京大学3.18%,复旦大学1.99%,上海交通大学1.80%,西安交通大学0.89%,中国科学技术大学0.79%,哈尔滨工业大学0.58%。整体来说,与世界一流高校相比仍有较大差距,说明捐赠工作对高校建设发展的支持力度仍有待加强。

此外,资金使用率也是评估高校基金会的捐赠资金运作表现的重要指标之一。相较而言,中国科技大学、哈尔滨工业大学、西安交通大学的资金使用率较低,2020-2022年的年平均资金使用率不足20%,说明仍有大量捐赠资金处于闲置状态,既造成了资金的浪费,也会对捐赠资产整体的保值增值带来一定的负

面影响。当然,资金使用率也并非越高越好。2020年南京大学资金使用率一度达到153.57%,说明业务支出超出了流动资金的总额,存在入不敷出的风险,应积极加强对捐赠资金的使用规划管理。

3. 投资运作

2022年,C9高校中投资收益最高的是清华大学,达到5.85亿元,占年度总收入的19.48%;达到亿元以上投资收益的还有北京大学3.08亿元,占年度总收入的26.91%,浙江大学2.18亿元,占年度总收入的12.45%;此外,南京大学投资收益总额为0.35亿元,虽然由于本身资产规模相对较小,收益规模不到1亿元,但投资收益达到年度总收入的13.54%,说明投资表现还是不错的,对基金会的整体收入提升和资产的保值增值起到了积极的支撑作用。

从投资收益率看,2022年C9高校的平均投资收益率为3.34%,其中最高的是中国科学技术大学和南京大学,分别为6.93%、6.35%;其次是上海交通大学4.49%、浙江大学4.47%、北京大学4.05%、清华大学3.53%;C9高校中投资收益率偏低的是复旦大学、西安交通大学和哈尔滨工业大学,均不到0.5%,说明相较于其他6所C9高校的收益能力存在明显不足,应进一步优化投资方案。

投资方式上,除哈尔滨工业大学并未开展投资活动外,其他C9高校均开展了长期或短期投资活动。长期投资通常有银行存款、股权、基金、信托、委托、债权等方式,短期投资主要是银行理财、股票等方式。结合投资收益率和投资方式来看,虽然中国科学技术大学在2022年取得了较高的投资收益率,但投资收益均来源于单个企业的股权投资,投资收益的多少完全取决于该家企业的表现,因此存在较大的投资风险。浙江大学、北京大学、清华大学、南京大学均采用了多元化的投资组合方式,能较好地平衡投资收益和投资风险之间的关系,获得与其资产规模相应的较高收益。而西安交通大学和复旦大学采取的投资方式相对单一,获得的收益也相对有限。

(二) 监督检查

C9高校基金会普遍重视对捐赠工作的监督管理。各基金会都设有2-3名监事,负责监督基金会的财务管理和捐赠项目的运作情况。同时,制定捐赠管理办法、财务制度、投资制度、资产管理等相关制度,形成长效监督管理机制,确保捐赠收支的真实性、财务决策的合理性以及内部运作的合规性。其次,捐赠工作的信息公开水平也是衡量C9高校捐赠监督执行力的重要指标之一。2023年基金会中新网显示,浙江大学、南京大学、西安交通大学教育基金会的中级透明指数获得满分100分,复旦大学92.23分,

北京大学 91.92 分, 清华大学 80.58 分, 中国科学技术大学 77.24 分, 哈尔滨工业大学 71.84 分, 上海交通大学 53.40 分。可见, 绝大多数 C9 高校的捐赠信息公开工作都开展得较好, 但上海交通大学的捐赠信息公开水平有待进一步提高, 以便更好地接受相关部门和社会公众的监督。

(三) 捐赠反馈

捐赠反馈主要包括对捐赠工作本身的反馈和对捐赠人的反馈两个方面。C9 高校在捐赠工作的反馈上, 均能在年末进行工作总结, 形成书面报告, 并召开年度工作会议回顾分析一年以来的捐赠工作, 凝练成功经验, 表彰工作先进, 同时总结问题与不足, 制定解决和改进方案, 在下一年的工作中加以优化完善。在对捐赠人的反馈上, 除了举办捐赠仪式、捐赠芳名榜展示、公益冠名等常规活动, C9 高校以各有特色、形式丰富的活动向捐赠人展示捐赠项目执行效果, 讲好捐赠故事, 做好后续服务工作。例如, 清华大学打造“同道者说”、“香远益清”等文化品牌活动, 开展捐赠人系列访谈, 讲述捐赠理念, 记录公益善举, 搭建高校公益展示和交流平台。浙江大学定期推送《高校教育基金工作简报》向捐赠人展示捐赠工作进展, 推荐长期支持浙大发展的捐赠人获浙江省爱乡楷模荣誉。西安交通大学可授予捐赠人基金会名誉理事、大学名誉教授等职衔, 向捐赠方推荐优秀毕业生并提供教育培训、技术咨询、管理咨询等服务。

四、对策建议

(一) 提高捐赠规划站位

一方面捐赠工作要服务于学校的建设发展, 做好顶层规划设计, 充分支持人才培养、教学科研、师资建设和校园建设等关键领域。另一方面, 要把捐赠工作规划融入到国家和社会的重大需求中, 聚焦社会发展的迫切需求, 主动加强与所在地方政府、企业与社会组织的产学研合作, 服务教育强国、人才兴国、乡村振兴、区域协调发展等战略任务, 更好实现公益使命。

(二) 优化捐赠筹资模式

一是量化筹资目标。树立“量出为入”的工作理念, 根据各自发展的预算资金情况, 制定有明确量化目标的筹资规划, 更好发挥目标的导向和激励作用, 激发筹资工作的内生动力。二是开拓多元筹资方式。高校捐赠工作既需要“瓢泼大雨”式的集中大额支持, 也需要“涓涓细流”式的持续稳定收入。除了传统的资金、证券、文物等捐赠形式, 积极拓展股权捐赠、慈善信托捐赠、校友小额捐赠、算力捐赠等多元化的筹资方式提升高校捐赠工作的群体广泛性和收入持续性。三是开拓国际筹资网络。运用国际校友、外籍

教师等资源构建国际化的资源网络, 加大境外筹资力度, 对捐赠收入形成有力的补充。

(三) 提升投资运作能力

建立健全投资管理机制, 加强捐赠资金投资运作的内部控制和风险防范。聘请专业的管理团队进行投资方案设计、市场调查研究、风险评估防控等工作, 提高专业投资运作能力, 保障捐赠资金的保值增值。不断创新投资方式, 打好多元化投资管理的组合拳, 优化投资和风控策略, 稳步提升资金投资收益, 为高校的建设发展源源不断注入源头活水。

(四) 加强监督检查管理

建立涵盖捐赠工作各个环节的监督管理体系, 制定接受捐赠管理办法, 规范投资决策流程, 完善财务内控制度, 定期开展第三方审计, 切实维护好学校、师生、捐赠人等各方权益。加强信息化建设, 搭建捐赠项目线上管理平台, 实现捐赠项目全周期信息化动态留痕监管, 不断提升捐赠工作内部治理和监管效能。建立健全绩效考核制度, 将个人业绩、发展与高校捐赠工作目标有机结合, 突出实绩与贡献的激励导向作用。做好信息公开工作, 增加高校捐赠工作的透明度和基金会的公信力, 增进社会公众对高校捐赠工作的认识和了解, 引导和促进潜在的捐赠行为。

(五) 强化公益文化建设

做好捐赠宣传工作, 充分发挥基金会微信公众号和官网两大主阵地作用, 及时发布和更新捐赠工作相关动态, 讲好捐赠故事, 宣传捐赠人物, 弘扬公益精神, 营造良好的社会捐赠文化氛围。做好捐赠后续服务和拓展, 结合答谢、项目执行反馈、活动邀请、节日慰问、科研合作等多种方式, 积极回馈社会各界捐赠方。打造品牌化的捐赠项目, 加强与国内外公益性社会组织的交流合作, 关注大流行病应对、气候变化、公共安全等时代性全球性重要问题, 将高校的捐赠工作融入全球性的公益慈善事业中, 引领公益文化发展。

参考文献:

- [1] 李智慧. 浅析高校基金会筹资管理存在的问题与对策[J]. 经济师, 2022 (9): 71-72, 74.
- [2] 熊思奇, 赵军. 我国一流大学基金会运行效率及影响因素研究——基于 DEA-Malmquist 和 Tobit 模型的分析[J]. 高教探索, 2023 (2): 51-58, 65.

注: 本研究受浙江大学发展联络工作研究课题资助

作者简介:

刘玉娥, 1987 年 12 月生, 女, 硕士, 讲师, 主要研究方向为思想政治教育。