

体育社会组织在“政社合作”治理中的独立性何以实现？

——基于太原市F妇女体育协会的个案研究

张靖¹，李晓栋²

(1.太原科技大学 体育学院，山西 太原 030024；2.中北大学 体育学院，山西 太原 030051)

摘 要：运用“生活-制度”的分析框架，结合太原市F妇女体育协会的个案材料，针对体育社会组织在“政社合作”治理中独立性的释放和提升进行了研究。体育社会组织在与政府的合作过程中，要保证妥协与坚持并存，在双方良性互动的基础上逐渐构建平等协作的“政社关系”，实现“制度”与“生活”双向建构。同时，在“强政府、弱社会”的时代条件下，体育社会组织要学会“做加法”与“做减法”的策略，体育社会组织要紧密结合来自“生活主体”的需求以及来自“制度主体”的目标，通过一定的“加法”策略来化解双方矛盾，实现二者的共赢。责任感与专业化是体育社会组织获得自主性的核心内部条件，体育社会组织要始终怀有社会责任感，保证运作服务的专业化水准，并以此为基础实现一定的经济收益。

关键词：体育社会组织；政社合作；独立性；个案研究

中图分类号：G80-05 **文献标志码：**A **文章编号：**1006-7116(2022)03-0051-08

How to realize the independence of sports social organization in the governance of "cooperation between government and society"?

——Based on a case study of F women's sports association in Taiyuan

ZHANG Jing¹, LI Xiaodong²

(1.School of Physical Education, Taiyuan University of Science and Technology, Taiyuan 030024, China;

2.School of Physical Education, North University of China, Taiyuan 030051, China)

Abstract: Using the analytical framework of "life-system" and combining with the case materials of F women's sports association in Taiyuan, this paper analyzes and studies the release and promotion of independence of sports social organizations in the governance of "cooperation between government and society". In the process of cooperation with the government, sports social organizations should ensure the coexistence of compromise and persistence, and gradually construct the "political and social relationship" with equal writing on the basis of benign interaction between the two sides, so as to realize the two-way construction of "system" and "life". At the same time, in the era of the "strong government and weak society" under the condition of sports social organizations must learn to "add" and "subtraction" strategy, sports social organizations must closely with needs, and from "the life subject" from the goal of the system of "subject", through a certain "additive" strategy to resolve the contradiction, realize the win-win situation. Sense of responsibility and specialization are the core internal conditions for sports social organizations to acquire autonomy. Sports social organizations should always have a sense of social responsibility, ensure the professional level of operation and service, and achieve certain economic benefits based on this.

Keywords: sports social organization; cooperation between government and society; independence; case study

收稿日期：2021-12-07

基金项目：国家社会科学基金项目(18BTY008)。

作者简介：张靖(1982-)，女，讲师，硕士，研究方向：体育社会学。E-mail: 523365117@qq.com 通信作者：李晓栋

自改革开放以来,中国社会在一种制度与生活的相互建构中不断地恢复自主性,社会大众的生活逻辑也发生着巨大的变化。随着国家治理现代化的不断推进,一些非政府组织(NGO)在与政府的合作中进一步释放了自身的自主性。从目前来看,体育社会组织在多重制度逻辑(党、政府、社会)下不断动态调试着自身的发展策略,自主性不断得到释放,但是在我国目前体育社会治理“强政府、弱社会”的背景下,体育社会组织如何能够进一步提升自主性,真正的实现体育治理的主体性地位,其采取何种策略和方法才能够在逐渐摆脱传统科层化体制的束缚,这就成为体育社会组织发展的一个重要问题。

从理论建构的角度来回答上述问题,在分析 NGO 生存发展中如果将政府与社会形成一种二元对立的理论假设,那么研究必然会陷入一种矛盾困境,这种简单的二元对立无法将位于微观层次的人或者组织本身纳入到整个分析框架之中,也难以对不同社会生活的变迁机制进行动态化的分析。但是本研究所采用的“制度-生活”分析结构强调政府层面的制度与社会层面的生活之间所存在的动态关系,其关注作为制度主体的政府如何在社会生活领域中应对不断提升的自主性,同时也关注社会生活主体才采用的行动策略。并“尝试在制度与生活的互动关系中分析社会力量与权利意识的发育和成长过程,以及在这一过程中制度与生活之间关系的转变逻辑”^[4]。总而言之,能够将政府与社会生活的关系具体到制度主体和生活主体之间的策略性活动加以清晰的分析,这恰恰对于体育社会组织而言是较为契合的,本研究选用了这一分析结构来研究体育社会组织在与政府合作过程中的自主性问题。

本研究中所指的“政府”在涉及具体的“过程-事件”时不具有整体性。不同层级、不同部门的政府机构在现有的层级背景下具有不同的利益诉求,作为制度逻辑的设计者和实施者,政府总是通过各种手段的设计生活、规范生活,保证社会生活的发展始终处于政府制度的约束之下。因此,在具体“过程-事件”中的政府是具有不同利益诉求、不同策略的行动者。体育社会组织及其领导者作为社会生活的主体,也具有自身的价值诉求和判断识别能力,其自身也是一个具有自我设计功能的社会生活主要参与方。在以不同主体之间共同目前为前提合作模式下,政府与社会生活之间通过一系列策略性的互动来形成一种相互优化、共同提升的动态关系。

1 F 妇女体育协会的基本情况

F 妇女体育协会成立于 2015 年,在短短 4 年的发

展过程中经历了一个较快的转型和发展过程。F 妇女体育协会的主席 L 女士是当地较为有名的青年女企业家,其所在的 Q 集团主营购物商场和餐饮业,企业旗下员工多达 800 余人。由于 L 女士一方面对于体育运动表现出了极高的兴趣度,另一方面也为了进一步改善企业文化,考虑到旗下商场和餐饮行业员工大多为女性,因此首先在企业内部成立了 Q 企业妇女体育小组,主要负责企业内部女性员工的日常体育锻炼和体育竞赛活动。从 2015 年初开始, Q 企业妇女体育小组就开始逐渐向公共服务型社会体育组织转变,并正式向太原市民政局注册登记。依托于 Q 企业较大的社会影响力和资金储备能力, F 妇女体育协会在短短 3 年的发展过程中已经逐渐发展成为依托一家母公司的公共服务型社会体育组织。该组织目前核心成员 16 人,设置了主席、专职副主席、市场专员、项目专员等组成的专业化职业体系。与此同时, F 妇女体育协会不仅承担了多次太原市女性体育赛事和体育活动,也承担了太原市一些综合性体育赛事。F 妇女体育协会在发展过程中运用了多种合理的行动策略,不仅同当地的政府部门和体育局形成了良好的互动合作关系,同时也在组织活动中保持了较高的自主性。综合来看,一个体育欠发达城市的体育社会组织在自主性提升以及治理效果方面甚至超越了一些北京、上海等发达城市的体育社会组织,这就引起了笔者极大的研究兴趣。正是基于这种研究兴趣,笔者自 2021 年 3 月开始,多次对 F 妇女体育协会的负责人 L 女士(43 岁, L 市本地人)进行了深入访谈,同时对于 F 妇女体育协会的所有组织活动记录进行了细致的分析和研读。此外,笔者还于 2021 年 7 月和 2021 年 8 月两次全程参与 F 妇女体育协会的组织活动,收集了丰富的田野调查材料。

2 F 妇女体育协会自主性成长的外部条件——在“政社合作”中多重应对

2.1 发展初级阶段:无选择、低收益承接公共体育服务项目

就社会体育组织而言,政府部门一旦从政策和资金的角度对其予以支持,那么政府就需要承担该组织一定的社会责任,因此在目前社会体育组织活动能力有限的情况下,政府和体育部门对于社会体育组织的依赖性还比较小,因此“多一事不如少一事”的态度让政府并不倾向于扶持体制外的社会体育组织。在这种情况下,体制外的社会体育组织往往主要采取的行动策略是如何能够获得政府和体育局的扶持。F 妇女体育协会在成立初期也同样采用了这样一种行动策略。

1)合法资格获得:主动寻求与政府合作,获得政府支持。

在L女士成立Q企业妇女小组时,其目的在于带动企业女性的体育参与,丰富以女性为主要员工的企业体育文化,由于Q企业在太原市的影响较大,因此也逐渐带动了周边社区和同类企业女性员工的体育活动。在这样一种背景下,作为太原市知名女企业家的L女士开始致力于组建以女性体育活动和赛事组织的公共服务型社会体育组织。在组织不断壮大的过程中,地方政府与体育局之间不同的治理逻辑差异开始逐渐显现出来。作为太原市体育局而言,其对于这样一个带有公共体育服务性质的女性体育组织表现出了支持的态度,一方面体育局能够通过这一相对具有较大影响力的体育组织来开展更多的社会体育活动,尤其是在L市女性体育活动相对匮乏的情况下,太原市体育局更倾向于扶持该体育组织。但是太原市体育局作为政府职能部门,其一旦对该体育组织进行扶持,就会相应的承担该组织活动的责任,因此在F妇女体育协会正式注册之前,太原市体育局并没有给予其足够的资金和项目支持,F妇女协会的组织活动仍然局限于Q企业内部,这与L女士发展协会的目标产生了偏差。

缺少合法性资格让F妇女体育协会很难获得与政府合作的机会,因此L女士将民政局注册之后合法性资格的获取看作是组织发展的第一步,只有获得政府部门认可的合法性资格,F妇女体育协会才能够同政府展开相应的合作,从而也就为自主性的实现提供一个前提条件。在中国现行社会制度环境中,合法性资格是社会组织得以生存发展的首要前提,体育社会组织的生存所必须的政策资源、经费资源、人力资源等都需要建立在一种合法性资格上,而这种合法性资格的获取首先需要在民政部门进行正式的注册。从这一点来看,F妇女体育协会生存发展的第一步就是在民政部门完成注册,从而获得一种合法性资格,为后续资源汲取奠定一个基础性条件。L女士在与当地太原市民政部门以及F妇女协会所在的社区管理部门的多次接触中发现,地方政府在对待社会体育组织方面的态度与体育局并不相同,其更希望去支持一些具有较大社会反响的组织活动。“政府和体育局不一样,他们更看重你这个组织的社会效益。这个社会效应并不是简单的在体育方面,就是说你这个组织的活动能不能产生较大的社会反响。这个反响不能简单的是承担了几个活动,而是出于政府绩效考核上的,说不好听点,就是能不能带来政绩。”(访谈资料:20210318)

F妇女体育协会在发展初期能够获得足够的政府支持,很重要的原因就在于以L女士为首的领导团队

能够认识到不同政府部门对于体育社会组织服务功能的区别性对待。所在地政府是F妇女体育协会的首要支持方,因此L女士认为能够开展政府需要、政府认可的公益性服务项目才能够最大程度的获得政府支持。2014年协会(当时还是Q企业妇女体育小组)以丰富太原市企业体育文化作为活动宗旨,举办了L市民营企业女子运动会,不仅邀请到了8家太原市当地知名企业的负责人到场,同时也邀请了太原市分管科教文卫的副市长作为重要嘉宾莅临了运动会开幕式。以此作为契机,在太原市政府的鼓励下,太原市民政局作为F妇女体育协会的上级主管单位对F妇女体育协会进行了正式的社会组织注册和登记。虽然从业务属性来看,体育局是F妇女体育协会的主办单位,但是其合法性资格的获取则需要民政部门的审批,这就意味着体育社会组织在获得民政部门认可之前,需要进一步发挥组织在社会治理层面的综合效用,即发挥出非体育职能部门或所在地政府认可的治理作用。通过综合性社会效益的展现来博得当地政府和民政部门的认可,这实际上也是对新生体育社会组织发展提供了有效的参考,即体育社会组织的治理作用不能完全局限在体育领域,治理效果的丰富性和系统性在一定程度上决定了其合法性资格的获取。L女士在访谈中也对这样一个过程进行了较为准确的总结:“市政府对我们最后采取了支持的态度,其实主要有两个方面:一方面是太原当地虽然有多个正式的社会体育组织,但是均为项目协会,群体性的社会体育组织并没有,因此我们首先从群体方面开了先河;另一方面是现在体育也成为衡量政府治理能力的的一个重要指标,但是政府不可能亲自去办体育,它需要一个有能力的载体。我们的活动办得好、办的影响力大,政府肯定就会支持,它支持谁也一样,谁有影响力,就和谁合作,这就是政府一贯的态度。”(访谈资料:20210416)

结合L女士的访谈来看,F妇女体育协会对于政府的态度是经过“深思熟虑”的,与体育局所强调的专业化不同,F妇女体育协会清晰地识别出了基层政府对于社会组织作用的基本要求,即是否能够满足更大范围的社会大众需要,从而造成更好的社会影响力。从这一点出发,F妇女体育协会在面对政府治理逻辑时,采用了以下应对思路:第一,地方政府不会过度去关注社会体育组织的专业技术能力,而是更注重社会影响力,即从政府绩效的角度来审视社会体育组织,因此体育社会组织的治理作用要突出在体育治理的范畴之外,强化自身社会综合治理能力。第二,地方政府之所以选择支持F妇女体育协会,不仅仅是由于其举办的女子运动会在社会体育方面的作用,反而看重

的是 F 妇女体育协会在筹办女子运动会的同时,能够将辖区内多个企业的女性聚集起来,让本市的企业文化成为了周边市区的典范,同时运动会所形成的社会效益也更为明显,因此体育社会组织的治理效果要具有较大的覆盖面,迎合政府社会治理全覆盖的总值。第三,政府对于 F 妇女体育协会并没有实质性的指导,其只是委托民政局对其进行注册,同时委托体育局对该组织的具体活动进行针对性的规划,因此体育社会组织不仅仅需要通过丰富的自理作用发挥来获得民政部门的认可,同时也需要专业化的体育治理能力来获得体育职能部门的认可。总而言之,以体育治理为根本,兼顾多层次、多领域综合治理效应的发挥是体育社会组织获得合法性资格的重要前提。

2) 制度瓶颈突破:多方探索,多元筹措。

2018 年 F 妇女体育协会在太原市 X 区政府支持下承担的 X 区社区广场舞大赛的赛事组织项目,赛事供给包含 X 区范围内的 13 个社区共计 21 支广场舞代表队,无论是从整个赛事运作的过程还是社会影响力而言都取得了良好的效果。但是在针对部分协会负责人的访谈中也了解到,本次项目的承接过程同样面临着诸多的制度困境,其中最为棘手的就是项目的实际规模远远大于预期,整个项目的运作缺乏足够的资金条件支持,因此在多个环节上面临了较大的阻力。

对于体育社会组织而言,经费和收益是维持组织发展的基本前提,但是 F 妇女体育协会在面对一项缺少足够收益的服务项目时采取了另一种应对思路。在 L 女士看来,如何能够在组织发展前期获得政府认可,从而在后续发展中与政府形成更加良好的合作关系对于组织发展是极为重要的,甚至在“赔钱”的情况下如果能够获得政府认可也是可以接受的。而且 L 女士认为在目前情况下,单纯依靠政府拨款本身就难以维持组织的发展,这就能够解释为何 F 妇女体育协会明知项目存在收益风险时,仍然选择承接 X 区广场舞大赛项目的原因。F 妇女体育协会通过项目负责人 Q 女士的个人社会关系向当地银行借款 10 万元,但是也同 X 区政府达成一致,即将项目赞助费用和广告展位的租赁费用用于偿还借款。F 妇女体育协会通过“借款”的方式保障了整个项目的有效运作,通过项目的开展提升了自身的影响力,同时也没有给当地政府造成过大的财政负担,与政府形成了一种“双赢”的效果。在多元治理的现实背景下,单纯通过政府拨款难以维持组织的日常运作,因此通过市场金融机构、企业赞助、市场收益等多元筹款是体育社会组织获得运作经费的必然途径。

3) 完善组织管理:复合型组织结构的搭建。

就体育社会组织来看,地方体育局希望其能够具备较强的社会体育服务专业能力,而地方政府则更看重其是否能够嵌入到社会公共生活之中。因此面对这种差异化的需求,成功建立多边依赖关系的公共服务型社会组织需要使自身组织结构映射前述要求^[2]。

F 妇女体育协会下设一个关键部门——公关部,其主要职责就是负责与太原市地方政府、太原市体育局之间的合作协调和沟通洽谈。而非政府性质的部门沟通则主要由市场宣传部来完成。从整个组织架构情况来看,公关部、财务部、市场宣传部和人力资源管理部处于整个组织结构的上层。而赛事部、活动部、社区体育部和妇女体育部则依托于各自的项目服务内容形成不同的团组,并在团组协调之上形成了横向网络。这些具体的服务部门和团组受到公关部、财务部、市场宣传部和人力资源部的集中管理。从这一组织结构上来看:(1)F 妇女体育协会为了更好地与地方体育局和地方政府形成多边的合作关系从而设置了专门的沟通协调部门——公关部;(2)通过公关部和市场宣传部两个部门对政府和非政府主体之间的沟通协调,F 妇女体育协会具备了更强的自主性和不同类型资源的汲取能力;(3)F 妇女体育协会的组织结构同其他类型的体育社会组织相比具有一定的复杂性,但是相对于一些其他行业的大型社会组织而言还存在较大的差距。这也可以解释在国家加大体育社会组织扶持能力的前提下依然鲜有大型体育社会组织的情况。综合 F 妇女体育协会的案例而言,体育社会组织的组织机构设置对于自身发展同样具有重要作用,组织机构设置上既需要有常规社会组织所需要的各类机构和部门,同时更需要设置一些同政府、市场等其他主体沟通协调的“专门性”机构,与此同时完善机构设置,做到相关组织运作落实到岗、落实到人也是体育社会组织生存发展所需要采取的重要手段。

4) 优化功能结构:在服务项目上“做加法”。

在 F 妇女体育协会成立之初,主要的服务项目就是社区体育活动以及相关赛事的运作,自 X 区广场舞项目举办之后,协会内的一些成员认为大型社区体育赛事应该成为协会后续发展中所主要承担的项目内容。但是 Q 女士在针对一些社区群体的走访和调研中发现,单纯的体育赛事并不能够满足居民的需求,居民更加关注的是自身的体育锻炼和身体健康问题,对于是否有一个技能展示平台并没有十分迫切的需求。为了进一步迎合社区居民的实际公共体育服务需求,同时也不会违反政府“办赛事”的初衷,F 妇女体育协会在服务项目上实施了“做加法”的策略,在保留原有承接项目的前提下,根据社区居民的实际需求增

加了相关的服务项目,当这些增加的服务项目同样能够帮助政府实现服务居民的需求后,就会适当的对原有的项目进行删减。这一做法不仅仅通过迎合居民需求取得了良好的社会效果,同时也获得了政府部门的高度评价。一位X区文体局领导感慨到:“说实话,老百姓到底需要什么样的体育服务项目我们也很难摸清楚,几年下来虽然举办的比赛少了,但是健康上门服务、社区亲子体育、社会体育健康讲座的活动是增加了,居民反而更加认可政府了。F妇女体育协会毕竟是专业的,比我们更加清楚老百姓的需求,他们从需求到项目的这种办事流程,让我们政府脸上也有光!”(访谈资料:20210424)

F妇女体育协会虽然在服务项目上有所增加,但是其在无法准确洞察居民社区体育需求的情况下采用一种“普遍撒网”的策略成功地通过增加服务项目满足了居民的体育需求。虽然从长远来看这种方案可能会造成一定的资源浪费,但是在组织发展的初期,F妇女体育协会通过这种方法成功地对接了居民与政府,从而获得了二者之间的双向认可。供需平衡公共体育服务有效开展的前提,作为体育社会组织而言,其自身的服务必须要同社区切实的体育需求实现有效对接才能够获得足够的生存发展空间,但是当这种供需关系在短时间无法对接的情况下,体育社会组织就需要发挥自身更大的主观能动性,为服务对象提供尽可能多的服务从服务数量上满足服务对象的切实需要,在获得良好居民需求满足的基础上逐渐优化相应的供需关系。

2.2 进一步发展阶段:主动理性选择承接项目,提升自主性空间

作为体育社会组织而言,政府在给予F妇女体育协会一定的扶持的同时,同样也会对其发展进行一定的束缚,以保证该组织的发展能够在政府可控和需求范围之内。正是基于这样一种组织发展的现实,L女士和F妇女体育协会认识到组织的发展和自主性的提升必须要以同地方政府和体育局建立良好合作关系作为前提。同地方政府和体育局建立良好的合作关系需要一定的策略行为,这种策略行为一方面要体现出多元化,另一方面要契合组织、政府和体育局的三方需求。综合F妇女体育协会的后期发展来看,主要的策略行为有以下几个方面。

1)合作项目招揽。

首先,这一策略的前提是F妇女体育协会能够较为准确地识别出政府和体育局发包项目的制度逻辑。在F妇女体育协会注册第2年,该组织就从太原市体育局申请了一个体育赛事组织项目——“奋进新时代、

舞动中国梦”广场舞健身表演赛,赛事不仅吸引了几十支广场舞代表队参赛,精彩纷呈的赛事也吸引了许多市民的参与,极大地带动了太原市居民的体育参与热情,这也成为该组织长期与体育局合作的一个重要保证。而在同一年度,F妇女体育协会还承担了太原市政府的一项体育公益活动——“不让毒品进我家”的体育文化宣传展演,通过体育活动项目的展示来宣传禁毒、拒毒思想,也在当地引起了不小的影响。

F妇女体育协会之所以能够在短时间内获得较为快速的发展,很大程度上取决于组织成立之初对于不同政府部门治理逻辑的辨别和迎合,体育社会组织要与不同部门之间都获得良好的合作关系,那么就需要清楚不同部门之间对于项目招揽的偏好。但是这些项目偏好并不会以明文规定的形式被公开发布,因此就需要体育社会组织在频繁的非正式沟通中获得相关的信息。一方面,体育社会组织可以借助组织内部精英人士的社会关系,积极获取相应的社会关系网和人才资源,另一方面在组织发展前期也可以适当地通过所属企业的社会影响力和资金实力来为体育社会组织的前期发展创造更加理想的环境。

其次,招揽项目的另一个关键因素就是要发展组织自身的专业能力,但是这种专业能力的“度”则存在一定的“特有内涵”。一方面,F妇女体育协会通过积累活动组织经验、吸收体育专业和管理专业人才,让组织具备了相对较高的体育活动组织运作的专业能力,这是项目招揽的基本前提。另一方面,专业化的发展有需要有一个“限度”,体育社会组织在与政府的合作中可能会涉及到一些其他类型的服务内容,因此过于注重体育服务能力提升必然会影响到其他项目的合作,因此F妇女体育协会在提升体育服务专业能力的同时,又注重提升组织服务能力的通用性。L女士表示:“体育毕竟是相对小众的一个服务,但是实际需求是大的,这就是说你在平时的服务中心如果单纯针对体育,影响力可能不足,但是穿插一些其他服务,老百姓的需求一下就能上来,也认为你是一个啥都能干的组织,就更信任你。”(访谈提纲:20210418)虽然是体育社会组织,但是L女士认为其也能够且应该发挥出体育领域之外的治理作用,体育社会组织提供服务的“专业化”和“普遍化”是需要加以考虑的两个特点,一方面体育社会组织需要承接一些公共体育领域内的服务项目,来突显自身的专业化优势;另一方面也需要承担一些非体育领域的服务项目,从而凸显出体育社会组织的能力特点,这是体育社会组织在保证专业化水平基础之上的发展优势。

2)发展跨界资源汲取能力。

随着我国体育治理体系的不断创新优化,社会力量在体育治理中的参与作用日趋明显,许多社会大型企业在社会体育赛事举办、社会体育服务设施供给、社会体育参与宣传等方面的参与度都在提升,因此体育社会组织在政府层面之外在这一领域活动频次的增加也意味着组织自主性提升和社会资源的获取。

F 妇女体育协会在取得一定的发展成效之后也开始将项目和资源的获取转移到大型企业中来,而且 L 女士作为太原市大型企业 Q 的负责人,本身在社会大型企业中就具有一定影响力。在现阶段的发展中, F 妇女体育协会凭借 L 女士在商业领域之中的声望在社会企业资源获取中的成果较为理想,但是随着 F 妇女体育协会社会影响力的提升,如何冲破这样一种“关系壁垒”,实现体育社会组织与政府和企业的双向供应是该组织必须重点解决的问题。

体育社会组织的生存发展需要足够的社会性资源做保证,单纯依靠政府的资源供给已经无法满足现有的体育治理需求,因此体育社会组织需要充分利用自身的人员优势、组织优势和行业优势来尽可能地将资源获取的重点放在社会市场方面,尤其是社会资本的汲取对于充实体育社会组织发展资源而言是至关重要的。

3) “加法”策略的升级。

F 妇女体育协会在 X 区多个社区都开展相应的社区体育公共服务项目,在后期的发展中, F 妇女体育协会在“加法”策略下不断丰富自身的服务内容,本着“一切从居民需求出发”的理念,根据所在社区居民的实际需求开展健康服务、健身指导、社区体育赛事组织等不同的服务活动。2020 年在 GF 社区中老年体质健康测试中心成立之后,由于太原市老年群体的认知差异以及社区相应的宣传引导不足,来到测试中心进行测试的老年人群体人数较少。在项目方的默许下, F 妇女体育协会逐渐将体质健康测试中心改造为中老年体育活动中心,放置了乒乓球台和一些棋牌设施,但是体质健康测试的相关服务仍然提供。

针对这一做法, F 妇女体育协会的一名负责人 K 女士指出,作为非政府性质的体育社会组织,其自主性的体现很大程度上是通过项目设置自主权反映出来的。那么如何在政府仍然占有重要主导地位的情况下实现这一目标, K 女士指出:“就是做加法,老百姓的需求同政府之间的目标总是有差异,但是你舍弃哪一方都会对组织造成致命打击,那么就是做加法,老百姓的需求加上政府的目标,这样就谁也不得罪,如果舍弃一个,谁还会和你合作?我们这些没有政府背景的草根组织,你要学会容纳各方需求,只有各方都满足了,你才有活下去的资本!”(访谈材料:20210403)

在 F 妇女体育协会看来,政府虽然是组织发展所必须依赖的主体,但是居民同样是决定组织生存发展的重要一方,如何能够既满足政府要求,同时也能够获得居民的认可和支持,这是组织得以发展的前提。在中国社会组织发展的现实环境中,自主性的实现是一个充满矛盾的复杂过程,生活个体的自主性与制度主体的自主性是存在差异的^[1]。作为草根体育社会组织而言,生活个体和制度个体都是自身生存发展的重要保障,如果仅仅将其看作是一种矛盾的竞争关系,那么就很难在夹缝中获得更大的生存空间。但是在不触及双方底线的情况下实现融合发展,通过一定的组织策略来实现不同需求和目标之间的整合,那么就可以在双方合作的基础上提升组织自身的自主性。

4) “减法”策略下的有所为、有所不为。

随着 F 妇女体育协会承接的社区类公共体育服务项目数量越来越多,在运作方面开始出现了危机。在承接 X 区 KD 社区老年人健康锻炼指导项目中,由于街道负责人的前后更替,不同领导在项目规划上产生了极大的差异。前任街道领导希望通过这一项目能够逐渐形成一个稳定的老年群体锻炼社群,包含相应的固定场地。但后任街道领导更希望通过提供一些场地和指导服务来获取一定的经济收益,减少政府的财政支出。对此, F 妇女协会的负责人 L 女士认为:“之前的 X 主任希望我们就是做好服务、做好公益,……我们做到今天不是为了收收费就算了,单纯的管理和收费不是我们的服务内容,如果这样,我们真的做不下去。”(访谈资料:20210431)

从 L 女士的访谈以及 F 妇女体育协会具体的项目运作方案来看,“专业化”和“公益性”是组织在项目承接上的两个基本点,这是保证体育社会组织自主性的一个基本前提,就是必须要坚持自己的特殊性和专业性。F 妇女体育协会在 KD 社区公共体育服务项目上的“强硬”态度并不是与政府之间的一种对抗,而是对自身原则的一种坚守,这恰恰是保证体育社会组织发展的一个核心要素,是体育社会组织区别于其他社会组织的关键点。虽然体育社会组织的整体力量还稍显薄弱,但是体育社会组织之所以能够实现生存发展的重要原因就在于通过专业化的特点来实现其他类型社会组织所无法实现的公共体育服务供给,因此保证专业化特点是体育社会组织发展的前提。

3 F 妇女体育协会自主性成长的内部条件——多层面的自我提升

非政府性体育社会组织自主性的提升需要多方面条件的支持,包括政治体制、管理制度、社会环境、

法律规制等外在的制度性因素,同时也包含一些隐性要素,例如价值观念、社会资本等。从社会学的角度来看,制度的建构是以对生活的规训为目的的,但是生活主体作为一种主观的行动者,其也能够通过自身的主观性策略来超越制度对于生活的制约关系^[4]。从F妇女体育协会的发展脉络来看,不断提升自身项目运作水平、为组织发展创造理想的内部条件,是其策略性应对的重要手段。

3.1 强烈的责任观念

F妇女体育协会作为一种非政府性质的体育社会组织,公益性是其根本的服务理念。自成立以来,F妇女体育协会无论是针对所依托的Q企业还是范围更加广泛的太原市社区,如何更好地提供服务,满足社会大众的需求始终是其根本的服务理念。在多年的组织运作下,良好的群体意识和群体观念支撑着组织的不断前进,并最终演化成为一种强烈的责任观念。作为F妇女体育协会的创始人来讲,L女士并没有希望通过F妇女体育协会创造更大的经济收益,而是更加希望通过F妇女体育协会的运作来解决力所能及的体育社会问题。“F妇女体育协会的创立并不是因为钱,我自身的企业盈利本身就比较理想。组织发展的目的还在于人、在于社会,体育社会组织只有服务于社会才能够获得更好的发展。”(访谈材料:20210411)从L女士的访谈可以看出F妇女体育协会成立的初衷就是服务于社会,而社会性功能的发挥也是组织得以发展的根本。从政府方来看,F妇女体育协会在承接的社区公共体育服务项目数量上不断增加,就是政府对其工作能力和工作态度的认可。X区文体局副局长L先生认为:“从结果上来看,他们每个项目做得都很好,都能够满足我们项目开展的需要,而且他们作为非政府性质的组织而言,能够做到这一点更加体现出他们的社会责任感。无论是组织的负责人还是每一个参与项目运作的工作人员,都表现出了强烈的责任心,这就是为何我们愿意选择他们去承担项目的根本原因。”(访谈材料:20210507)。

F妇女体育协会之所以能够获得成功,重要原因就在于责任心,尤其是在目前我国体育社会组织整体力量较为薄弱、发展困难重重的背景下,F妇女体育协会的员工能够始终保持良好的责任心,众志成城共同推动组织发展,这就为组织的生存提供了极大的内部源动力,从而让F妇女体育协会自上而下保持一致,共同为组织发展而奋斗。

在强烈的社会责任感下,F妇女体育协会的所有工作人员才能够“拧成一股绳”,在面对困难和挑战过程中始终坚持理性的选择和尽职尽责的工作态度,逐

渐通过自身的努力化解了制度主体建构的单向制约权力关系,构建起了“服务社会、造福居民”的更加主动的权力关系,这是生活主体充分发挥自身能动性的直观体现。

3.2 专业化的服务改进方向

体育社会组织相对于传统的公益性社会组织而言在服务项目上具有鲜明的专业化特点,在社会体育力量发展薄弱的山西省太原市,F妇女体育协会之所以能够成为与政府多次合作参与社区公共体育服务项目的体育NGO,其根本原因就在于能够提供专业化的服务。在妇女体育协会的管理层看来,专业化是自身服务品牌建设的关键要素。基于此,F妇女体育协会自成立以来始终坚持专业化的服务改进方向,每年都会根据具体的服务内容和目标对员工进行专业化业务培训,同时与周边的山西大学、山西财经大学等高校的相关专家进行合作,对员工业务和整个服务过程进行指导,不断提升员工的专业化能力以及承接项目的专业化特色。在访谈中,山西大学体育学院的Y老师对F妇女体育协会的专业化发展道路进行了描述:“L女士和我私交不错,但是我们的交际基本上是围绕F妇女体育协会来进行的,2021年我已经给他们的员工上过2次课了,大家学习都很认真,看得出来,他们是一个凝聚力很强的团队,学习动机也很强烈。”(访谈材料:20210417)

正是F妇女体育协会认识到走专业化道路的重要性,其才能够不断地注重提升自身服务的专业化水平,以服务项目的专业化作为项目运作的底线。从这一点来看,专业化的保障不仅仅是体育社会组织服务运作的一个亮点,同时也是组织得以生存发展的保障。

3.3 完善的自我监管机制

随着F妇女体育协会不断发展,组织人员数量也不断的增多,内部监管问题成为了考验组织生存发展能力的一个重要指标。自2018年开始,F妇女体育协会就把内部的制度建设放在了组织管理的核心位置,以制度建设与组织的发展战略相同步、与组织外部的环境相同步,逐渐构建起了一套相对完善的组织内部管理机制,主要包括会员代表大会制度、理事会制度、财务年审制度、服务监管制度等。F妇女体育协会负责日常工作的K女士表示:“会员代表大会制度首先保证了整个组织管理的正常化运作。自2018年开始每年都会召开会员代表大会,通过会员代表大会选举出负责组织管理的理事会,理事会下设社区事务委员会、财务管理委员会、体育专业委员会以及对外协作委员会4个机构直接参与到不同内容的组织运作工作之中。在日常的工作中,所有组织成员的

工作必须要得到相关委员会的认可,一旦认可之后,那么相应的工作责任就会转嫁给相应的委员会,这就保证了委员会和成员之间形成了一种工作上的双向制约关系。”(访谈材料:20210401)

从 F 妇女体育协会管理机制的构建上来看,自律与他律的有效结合是其中一个显著性特点,这就有效地保障了整个决策过程的科学性,同时也保证了所有的决策都能够在一种较为规范的状态下被实施。成立会员代表大会制度让员工有了一个强大的“靠山”,集体决议让 F 妇女体育协会的诉求更有力量,用 L 女士的话说:“我跟政府提出的要求并不是我个人的观点,而是全体员工的集体诉求。”(访谈材料:20210525)

良好的内部监管是保证组织发展的重要条件,尤其是作为一种非政府性质的组织来看,体育社会组织在发展前期由于组织机构设置不完善、制度构建不足、人员配置不足等问题很容易造成组织行为的失范,这是造成组织发展困境的重要因素。构建良好的内部自我监管机制,能够保证组织人员和组织自身在公共体育服务项目承接过程中始终具有良好的规范性,从而提升项目服务的质量,促进组织的生存发展。

3.4 一定条件的经济基础

由于我国体育社会组织发展时间较短、整体力量不足,因此缺乏有效的经济基础已经成为大多数体育 NGO 发展的一个瓶颈。虽然 F 妇女体育协会背后有 Q 企业的依托,在常人看来不会有任何经济危机,但是在 F 妇女体育协会成立初期,的确也面临过一定程度的经济困难,作为 Q 企业和 F 妇女体育协会双重领导的 L 女士表示:“不否认,企业拿出一部分钱来支持协会的发展不会有任何压力,但是如果这样的话,我们办这个体育协会还有什么意义的?这就成了自娱自乐了!这样的话,所有的员工都不会有任何工作动力,反正有铁饭碗,干不干都一样,这其实是毁掉了整个协会。”(访谈材料:20210418)

从资金获取上说, F 妇女体育协会完全可以接受 L 女士所在企业的资金扶持,但是在 L 女士看来,组织的成立初衷是服务于社会,组织是具有公益性质的非政府组织机构,并不是企业的下属单位。资金的获取需要通过市场吸纳以及政府项目承接来获得,这是组织发展的内在动力,如果简单地将 F 妇女体育协会

看作是企业的下属机构,那么组织发展就失去了有效的推动力,这势必会影响到组织开展相关服务的质量和效率。从盈利模式来看,传统的企业盈利模式与体育 NGO 盈利模式之间存在极大的差异,体育 NGO 的服务宗旨是公益,这就意味着其在整个运作过程中并不是以盈利为首要目的。对此 F 妇女体育协会财务委员会主任 H 先生指出:“所现有的项目来看,所有的项目定位都是公益性的,如果仅仅用经济指标去衡量项目的运作,说实话没有几个项目是合格的,单用经济指标去衡量组织运作的做法。但是话又说回来了,你没有经济指标的评价,你这个组织连起码的保障都没有了,何谈生存发展。从这一点来看,我们协会不是不以经济收益作为指标,而是将盈利看作是一种组织生存发展的手段,但是并不是组织生存发展的目的。”(访谈材料:20210418)

结合 F 妇女体育协会的现实案例来看,虽然经济收益的重要性不容忽视,但是专业化的服务和规范化的自我监管才是摆在首要位置上的两个重要内部条件。一定的经济基础是组织得以生存发展的前提,尤其是在创新社会治理现代化背景下,多元治理主体的共治意味着政府不再是体育社会组织资金的唯一供给方和配置主体,这就意味着体育社会组织如果仅仅通过政府拨款来实现发展几乎失去了可能性,因此体育社会组织就需要通过社会资本的获取来实现自身的经济基础。但是归根结底社会资本的获取需要以高质量和专业的服务为前提,因此体育社会组织在自我发展过程中需要不断强化服务能力,规范组织行为,在此基础上扩大市场收益,从而为组织发展奠定良好的基础。

参考文献:

- [1] 李友梅. 中国社会生活的变迁[M]. 北京: 中国大百科全书出版社, 2008.
- [2] PFEFFER J, SALANCIK G. The external control of organizations: A resource dependence perspective[M]. New York: Harper and Row, 1978.
- [3] 李友梅, 相凤. 我国社会治理共同体建设的实践意义与理论思考[J]. 江苏行政学院学报, 2020(3): 51-60.
- [4] 金太军, 鹿斌. 制度建构: 走出集体行动困境的反思[J]. 南京师大学报(社会科学版), 2016(2): 12-22.