学思践悟习近平法治思想

前沿法评

编者按 《中华人民共和国慈善法》是慈善领域的基础性、综合性法律，为规范慈善行为、促进慈善事业发展提供了坚实的法治保障。近几年来，慈善组织工作人员的薪酬问题日益引起公众关注，这既反映了公众对慈善工作纯粹性的道德期待，也折射出平衡慈善组织工作人员薪酬待遇与公众信任之间的现实挑战。如何在坚守公益初心、严控善款使用的同时，依法科学构建慈善组织薪酬体系？本栏目特邀北京大学法学院博士生导师、非营利组织法研究中心主任金锦萍撰写署名文章，敬请关注。

依法科学构建慈善组织薪酬新生态

北京大学法学院博士生导师、非营利组织法研究中心主任 **金锦萍**

自《中华人民共和国慈善法》实施以来，我国慈善事业步入法治化、规范化发展新阶段，慈善组织数量稳步增长，公益服务领域不断拓展。与此同时，慈善从业者薪酬问题日益成为社会关注的重要议题，如何在坚守公益初心的同时，保障从业者获得体面的生活回报？我国现行法律对慈善组织薪酬的规制，正是在道德理想与现实需求的张力中不断演进。

现行法律对慈善财产具有双重约束模式。我国现行法律法规通过直接限制与间接控制相结合的方式，严防慈善财产偏离公益轨道。慈善法第六十一条确立了慈善财产使用的“最必要原则”与“厉行节约”总基调。这一原则性规定为整个薪酬监管体系奠定了价值基础——慈善资源的运用必须始终以公益效能最大化为依归。在此基础上，法律对公募基金会这一享有较高公信力期待的组织类型设定了量化刚性指标：年度慈善活动支出不低于上一年总收入70%（或前三年平均收入70%）的支出底线，以及年度管理费用不超过当年总支出10%的成本控制红线，特殊情况下，年度支出和管理费用难以符合前述规定的，应当报告办理其登记的民政部门并向社会公开说明情况，其本质上是通过控制管理费用总额来间接约束薪酬支出规模。

同时，《关于非营利组织免税资格认定管理有关问题的通知》（财税〔2018〕13号）的规定构成了对非营利组织工作人员薪酬水平的直接干预。该文件明确要求，申请及保有免税资格的非营利组织，其工作人员平均工资薪金水平不得超过税务登记所在地的地市级（含地市级）以上地区的同行业同类组织平均工资水平的两倍。这一规定为慈善组织薪酬设定一个可预期的上限。这种“阳光是最好的防腐剂”的理念，使得任何异常的薪酬安排都可能迅速暴露在公众视野之中，形成强大的社会监督压力。

从监管逻辑的内在张力上看，毋庸讳言的是，我国慈善薪酬监管逻辑呈现出三重内在张力。一是道德纯粹性与专业有效性之间的张力。公众往往将慈善行为与无私奉献、清贫坚守的道德形象紧密绑定。这种集体心理投射到制度层面，便形成了“低薪即道德”的隐含预设。法律虽然从未明文规定慈善从业者应当低薪，但“厉行节约”的原则导向、严格的管理费用比例限制以及“两倍上限”的规定，共同营造出抑制薪酬增长的制度氛围。然而，现代慈善所应对的乡村振兴、教育公平、公共卫生等议题，其复杂性和系统性日益增强，迫切需要慈善组织具备项目管理、财务法务等高阶专业能力。当薪酬水平无法反映专业人才的市场价值时，道德纯粹性的坚守便可能以损害专业有效性为代价。

二是统一规制与多元差异之间的张力。现行法律对公募基金会设定了统一管理费用比例上限。其优点是规则清晰、便于执行，能够迅速遏制管理费用无序膨胀。但也需充分考虑慈善组织的多元生态。例如一家专注于偏远地区教育扶贫的执行型组织，需要大量一线项目人员深入乡村，其人力成本占比必然较高。统一比例限制难免导致“削足适履”，抑制那些真正需要投入专业人力以解决深层社会问题的组织活力。

三是合规控制与正向激励之间的张力。健康的薪酬体系需要防弊，更要兴利。现行法律在这方面需对相关公益性岗位价值评估、绩效与薪酬关联等现代人力资源管理的核心要素有更多关注。若关注度不够，将导致许多慈善组织的薪酬决策陷入“被动合规”而非“主动优化”的困境——只要不触犯红线即可，而非思考如何通过薪酬激励更好地实现组织使命。

就慈善组织在刚性约束下的生存策略而言，在刚性法律约束与真实发展需求的双重作用下，慈善组织在薪酬实践中出现了一系列存在合规性风险的规避策略，这些策略虽在短期内缓解了压力，却可能损害行业的长远健康。

一是“策略性财务操作”成为潜规则。为了在法定管理费用比例限制内维持必要团队规模与专业水准，部分慈善组织不得不采取财务变通。常见做法包括：将核心项目人员的薪酬成本通过复杂分摊方式计入项目直接支出，从而在账面上“降低”管理费用比例；或者通过关联机构、合作方等体外渠道支付部分报酬。这些做法尽管可能在技术上符合会计形式，却违背了费用列支的真实性原则，迎合并固化了公众对善款使用效率的错误判断，更埋下了利益冲突与信任危机的隐患。

二是行业薪酬结构陷入“两极分化”困境。为了吸引或留住少数被视为“关键人才”的核心管理者，一些资源相对充裕的组织可能为其提供较高的薪酬。而广大一线执行人员、基层员工的薪酬则长期徘徊在低位。这种分化不仅违背组织内部的公平原则，也与公益行业倡导的平等、正义理念相冲突，挫伤团队士气，导致“高端人才留不住、基层员工流动快”的双重流失窘境。

三是信息披露呈现“选择性透明”。虽然法律要求慈善机构和组织披露薪酬信息，但在公众“低薪期待”的压力下，一些组织倾向于“报低不报高”，或在披露时模糊处理。这种不彻底的信息公开，加剧了捐赠人、公众与组织之间的信息不对称。这种不健康的薪酬生态正使公益行业陷入“低薪——人才流失——效能低下”的恶性循环，使行业长期处于“人才洼地”状态：薪酬低导致人才流失，人才流失导致专业能力不足，专业能力不足导致项目成效不彰，项目成效不彰又进一步削弱公众信任与捐赠意愿，使得提升薪酬更加困难。

那么，如何构建“激励相容”的慈善薪酬新生态？要破解当前慈善薪酬体系的困境，需从“限制型监管”向“发展型治理”转变，构建既坚守公益底线又激发专业潜能的“激励相容”新生态。

其一，推动立法理念现代化，为“合理薪酬”正名。获取合理薪酬与投身公益事业并不矛盾。慈善组织应建立科学的薪酬体系，保障员工获得与职责、能力、绩效相匹配的报酬，是组织专业化与可持续发展的必要条件。必须摒弃“低薪即高尚，高薪即逐利”的简单道德判断，转向“薪酬是否与创造的社会价值相称”的效益评估。

其二，构建差异化监管框架，提升治理弹性。可建立分类监管机制，依据组织类型（公募/非公募）、业务模式（执行型/资助型）、发展阶段（初创/成熟）、地域与领域特点，设定差异化比例或核算标准。监管重心应从僵化的“控制比例”转向“提升效能”，重点评估在既定管理成本下，组织实现了多少公益产出与社会影响力。

其三，慈善组织需建立以岗位价值评估为基础的内部公平序列，依据各岗位对实现使命的贡献度、所需专业能力及责任风险确定合理薪酬等级。可以推行绩效关联薪酬，考核指标应超越简单量化数据，纳入受益人反馈、第三方影响力评估、长期成效追踪等质化维度。对关键专业及管理岗位，可参考行业薪酬数据与相近技能市场水平，结合自身支付能力，确定具有竞争力的薪酬。同时，应推动具有一定规模的组织设立独立薪酬委员会，确保薪酬决策的专业性与公正性。

其四，深化信息披露，以透明赢取信任。在依法强制公开薪酬信息的基础上，应鼓励慈善组织主动、清晰地向公众阐释薪酬逻辑，包括政策依据、决策程序、各层级薪酬范围及确定理由，以及高管薪酬与组织绩效、行业水平的对照关系。通过提升信息披露的深度与可理解性，帮助公众建立“合理薪酬是专业公益必要保障”的理性认知，构建基于事实的信任。

其五，培育包容多元的公益文化。媒体、学界与行业自身应加强引导，传播成熟观念：公益从业者既是心怀理想的行动者，也是凭专业安身立命的劳动者；有效解决社会问题既需奉献精神，也依赖可持续的专业投入；健康的公益生态应同时包容象征性取酬的“志业者”、获取合理报酬的“职业者”与“事业者”。通过案例讨论与公众教育，推动社会心态从对“圣人”的苛求转向对“专业者”的尊重。

构建健康薪酬新生态，旨在让公益从业者无需在理想与生计间做抉择，让公众信任植根于透明规则与可见成效。这不仅是薪酬体系的理性化革新，更是中国公益文明迈向可持续发展的重要一步。

学习贯彻《中共中央关于加强新时代审判工作的意见》全国大法官研讨班精神

大家谈

以严格公正司法支撑和服务高质量发展

谌香菊

全面履职担当、支撑和服务中国式现代化建设，是人民法院义不容辞的政治责任、法治责任、审判责任。我们必须认真贯彻《意见》要求，锚定“十五五”时期经济社会发展目标任务，以严格公正司法有力支撑和服务高质量发展，切实履行好党和人民赋予的职责使命。

法治是中国现代化的重要内容和重要保障。《中共中央关于加强新时代审判工作的意见》（以下简称《意见》）明确指出，人民法院承担着“惩罚犯罪、保护人民，定分止争、维护公正”的重要职能，突出强调“为以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业提供有力司法服务和保障”。全面履职担当、支撑和服务中国式现代化建设，是人民法院义不容辞的政治责任、法治责任、审判责任。我们必须认真贯彻《意见》要求，锚定“十五五”时期经济社会发展目标任务，以严格公正司法有力支撑和服务高质量发展，切实履行好党和人民赋予的职责使命。

要把牢党的领导这一根本原则和最大优势，激发履职担当的强大动能。干事创业，关键在党，关键在人。《意见》强调“坚持和加强党对审判工作的领导”。人民法院作为党领导下的国家审判机关，必须旗帜鲜明讲政治，以政治建设为根本统领和根本保证，做实以党建带队建促审判，将党的领导政治优势切实转化为强大司法效能。一是高举旗帜、凝心铸魂。思想是行动的先导，我们要坚持以党的创新理论为指引，持续巩固拓展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育、党纪学习教育、深入贯彻中央八项规定精神学习教育成果，将习近平法治思想作为“纲”和“魂”融入审判工作全过程，一体提升队伍政治素质、业务素质、职业道德素质，坚定不移走中国特色社会主义法治道路，确保队伍忠诚干净担当。二是履职担当、狠抓落实。人民法院既是政治性很强的业务机关，也是业务性很强的政治机关。全面履职担当，必须登高望远又脚踏实地，善于从政治上看、精于从法治上办，将党中央重大决策部署与审判工作实际紧密结合，将党的理论和路线方针政策与国家法律法规一体落实，坚持党的领导、人民当家作主、依法治国有机统一，厚植党的执政根基。三是聚势强能、破题解难。《意见》专门指出要“支持人民法院依法独立公正行使审判权”，对各级党委、领导干部等支持推动法院工作提出了明确要求，为协同推进法院工作高质量发展提供了重大契机。目前法院受理的纠纷案件持续增长且日趋复杂、潜在风险大，“案多人少”等矛盾突出，为此，我们必须坚持和加强党的全面领导，紧紧依靠党的领导凝聚各方合力，协同攻克审判执行、基础保障等方面的短板难题，为履职担当提供坚实支撑、注入强大动力。

要把准法院工作在党和国家事业中的全局定位，以全面履职做实为大局服务、为人民司法。不谋全局者，不足谋一域。法院工作是党和国家工作的重要组成部分，既要立足严格公正司法“抓末端、治已病”，守好公平正义最后一道防线；又要“抓前端、治未病”，发挥法治固根本、稳预期、利长远的重要作用。我们要紧紧围绕《意见》“以严格公正司法保障高质量发展和高水平安全”等重点部署，锚定“十五五”时期经济社会高质量发展目标任务，有力维护安全稳定、优化发展环境、守护民生福祉，做实为大局服务、为人民司法。一是“惩治结合”筑牢平安根基。安全是发展的前提。必须认真落实《意见》明确的“惩罚犯罪”首要职能，坚决严惩危害国家安全和公共安全犯罪，依法打击治理毒品、电信网络诈骗、伤害未成年人、非法集资等突出犯罪，形成强大震慑。坚持惩防并举、宽严相济，协同推进多发犯罪、轻微犯罪综合治理，防范化解金融、房地产、劳动争议等和群众生活密切相关的案件风险，依托综治中心建设、先行调解、“枫桥式人民法庭”创建等健全多层次矛盾纠纷预防化解体系，更好助力提升公共安全治理水平。二是“稳中求进”激发经济活力。《意见》重点部署了完善法治化营商环境、加强金融审判、知识产权审判、生态环境资源审判等任务。我们要完整准确全面贯彻新发展理念，坚持“稳”字当头，以严格公正司法解纷争、明规则、稳预期、促合作，加大反垄断和反不正当竞争司法力度，坚决维护市场经济秩序；促推“稳”中求“进”，以做实平等保护、规范涉企执法司法服务民营经济发展，加快营造市场化、法治化、国际化一流营商环境。三是“如我在诉”守护民生福祉。家事、医疗、养老、就业、消费等涉民生案件，件件关系群众切身利益和幸福生活，必须设身处地、用心用情，加强释法说理、关怀救助，多措并举助推“保交楼”“稳民生”等重点任务，着力解决群众所急所盼。突出未成年人保护这一重大民生关切，坚决斩断伤害未成年人“黑手”，加强涉案未成年人教育帮扶引导，积极促推“六大保护”协同发力，推动最有利于未成年人原则落实落细，推动公平正义和司法温度更加深入人心。

要以改革思维和方式破解深层次堵点障碍，以过硬审判质效提升履职担当成效。审判执行是法院工作的主责主业，审判质效是履职成效的重要支撑。深入贯彻《意见》关于“深化司法体制改革”等部署，一体推进审判工作现代化，对解决案件总量大与定分止争难的突出矛盾、加快赋能提质增效具有重大意义。一是突出理念引领。深入学习贯彻习近平法治思想，时时处处用“十二个坚持”对照、审视审判工作，统筹好讲政治与讲法治、惩治与保护、法治与德治、公正与效率等重大关系，努力追求三个效果的有机统一。二是优化体系效能。统筹推进以审判为中心的刑事诉讼制度改革、民商事案件繁简分流改革、行政案件集中管辖改革等重点工作，依托示范文本应用、以保全促调解促执行、“三审合一”等机制促推立审执一体化，建强健全破产、知识产权等专业化审判机制。三是强化机制运行。落实和完善司法责任制，充分发挥独任制、合议庭、审委会等审判组织职能，抓实院庭长带头办案和阅核监督，根据“三个区分开来”精准做好审判责任追究，全面加强司法权力监督制约。四是做强科学管理。聚焦审判质量管理指标、“一张网”建设运用等，常态化分析研判数据情况，“点对点”突破短板瓶颈，结合办案质效做实人员绩效考核，用足用好“法答网”“案例库”，有力赋能“公正与效率”，以过硬质效向党和人民交出满意答卷。

（**作者单位：**湖南省怀化市鹤城区人民法院）

人民法院 凡人小事

点亮耄耋邻里和谐的灯

本报记者 **吁 青** 本报通讯员 **谢 薇**

2025年12月广州的傍晚，寒意渐浓，林伯伸手拧开了床头那盏印着“六尺巷”图片的旋转灯。

“啪嗒——”

一声轻响，暖黄色的光晕投在墙面，原本清冷的房间霎时显得暖融融的。他不禁想起白天广东省广州市番禺区人民法院法官符晓波将灯递到他手中时说的话：“千里修书只为墙，让他三尺又何妨，希望这盏灯能时时提醒我们，邻里情谊远比一堵墙更珍贵。”

2018年，林伯发现自家与陈大爷家相邻的墙面出现严重受潮情况，他认定是陈大爷家天台新搭建的棚架和瓷砖所致，上门理论时，两人爆发激烈争吵。

林伯说：“你这棚子让雨水全溅到我家墙上了，必须给我拆掉！”

陈大爷不甘示弱：“血口喷人！我家天台棚架离你家那么远，雨水怎么会溅湿你家的墙，明明是你自己的房屋质量问题！”

最终，林伯将陈大爷起诉到番禺区法院。案件审理期间，当时负责此案的法官曾尝试组织调解，但因双方主张差异较大，未能促成和解，遂依据现有证据依法判决陈大爷拆除超出外墙范围的部分瓷砖。官司虽已了结，但林伯对结果并不满意，开始频繁投诉信访，坚决索要修复赔偿。陈大爷不堪其扰，最终心寒搬走。

2025年，77岁的林伯来到法院信访窗口，符晓波接待了他。

“法官，我不是不讲理的人。”林伯叹了口气，“我老了，只想在祖屋安度晚年。可是那墙……哎！我其实也不差这钱，即便让我自己修也得借他家的道，但他现在搬去别的地方了，不理我，我也不知道该怎么办！”

符晓波敏锐地捕捉到林伯话中关键信息，沉思片刻道：“我听明白了，其实您最大的愿望是修墙，但卡在邻里关系这道‘坎’上了。这样，明天我去您家看看，好吗？”林伯喜上眉梢，连连点头说好。

次日，符晓波来到林伯家中，发现墙面确实潮湿严重，但从两栋楼的间距判断，陈大爷家的天台确实不太可能是主因。

“林伯，从法律上讲，如果不能证明你家的墙受潮与邻居搭棚架、贴瓷砖的行为有直接关系，确实是很难要求人家赔偿的。”符晓波坦诚相告，“但邻里之间的和睦，比一堵墙更重要，现在的关键是要解决‘借道修墙’这个实际困难。如果您愿意，我们可以试着从这方面努力。”

林伯沉默良久，说道：“罢了，赔偿我不要了，只要能把墙修好就行。”

接下来几天，符晓波在综治中心、社区居委会协助下走访了附近多位街坊邻里，终于联系到陈大爷的儿子陈杰。

“我爸年纪大了，一提林伯就激动，他未必愿意来处理这件事。”陈杰在电话中为难地说。

“我理解您的顾虑。”符晓波温和道，“但两位老人的心结不解开，对双方都是一种负担。我们不妨见个面，好好谈谈？”在符晓波的再三劝说下，陈杰终于同意到综治中心参与调解。

调解当天，林伯先是向陈杰说了自己的想法和打算，表示只需借道施工，不要求赔偿，陈杰虽能理解林伯的想法，但也有些担心自己的劝说会引起父亲的情绪波动。

“陈大爷的工作我们一起来做。”符晓波诚恳地说，“大家三十几年的老邻居了，行个方便也是积德行善，况且林伯现在也愿意放弃赔偿要求。人生能有几个三十年？何必为了一堵墙，让晚年生活充满怨气呢？”

陈杰终于松口：“好吧，我试着说服我爸。”

图为广东省广州市番禺区人民法院法官符晓波（右）与社区居委会工作人员共同勘验墙面修缮情况。 **杨 粤** 摄

几天后，陈杰回复法院，陈大爷同意出借阳台。此后的一个月里，符晓波多次上门回访，街道办及社区居委会全程协助督办，墙面修缮顺利完成。施工期间，林伯和陈杰的关系也逐渐缓和，偶尔还会在阳台上闲聊。

夜幕深沉，林伯卧室里印着“六尺巷”的旋转灯依然亮着。那盏灯不仅照亮了房间，更点亮了邻里和谐之路。

64棵桂花树都活了

张国庆 文/图

图为湖北省大冶市人民法院大箕铺人民法庭法官顿朝霞（左二）与当事人在检查桂花树生长情况。

2025年，金秋十月，桂香浮动。湖北省大冶市大箕铺镇一处苗圃内，64棵桂花树如期绽放，淡黄的花蕊缀满枝头，空气中浸润着甜香。大冶市人民法院大箕铺人民法庭法官顿朝霞站在桂花树下，脸上浮现欣慰的笑容。

事情要回溯到2020年，黄某将自己在大箕铺镇境内的30多亩苗圃基地租给亲戚李某种植经营，并嘱咐李某帮忙打理基地上的桂花树。

然而2022年12月，李某未经黄某同意，擅自将64棵桂花树移至30公里外陈贵镇的自家苗圃基地。黄某得知后愤而终止租赁合同，并一纸诉状将李某告上法庭。

“我跟我爱人养了8年的桂花树，他一声不吭就给我挪走了！这些树市场价至少12万元！”黄某情绪激动，他认为这些桂花树是他与妻子共同精心栽培的结晶，每棵市值达1800元至2100元。

李某却说：“终止合同可以，树移回去也可以，但你要赔偿之前我在你家苗圃的投资和管理费！”

顿朝霞接手案件后，意识到若简单判决，双方亲戚关系将难以修复，30多亩苗圃基地的正常经营也会受到影响。地里的事情地里调，她决定先前往两处苗圃基地进行现场勘验和调解。

田野弥漫着草木清香，顿朝霞和双方当事人深一脚浅一脚走在泥泞的田埂上。

调解现场，黄某态度坚决：“人挪活，树挪死！树我不要了，我要他赔偿我财产损失，还得给我精神损害赔偿金！”

走着走着，一行人到了两棵同根连枝、相依而生的“夫妻树”面前，黄某妻子触景生情，低声道：“当年栽这两棵树时，我们刚结婚。”

听到这里，李某低下了头：“表嫂，这件事我确实欠考虑……”

顿朝霞敏锐抓住这一情感共鸣，经过推心置腹的沟通，双方达成阶段性共识：李某将桂花树移回去，待当年8月至10月桂花花期时，根据树木成活情况再商定具体赔偿方案。

然而事情并非一帆风顺。2024年9月顿朝霞去往现场再次查验桂花树的生长情况时，尽管移栽后满园桂花飘香，黄某提出“假活现象”的专业性质疑，认为树木当年开花后次年仍可能枯死。李某也焦虑表示：“这么无限期拖也没个准，寒冬冻死了算谁的？”调解工作再度陷入僵局。

面对新出现的专业难题，顿朝霞没有放弃。她引入第三方专业力量，邀请林业专家实地勘验，在掌握树木真实生长状况后，提出更科学的调解方案：“不如以完整年度生长周期为观察期，若这些桂花树能挺过四季变化存活到明年夏天，则不用赔偿；如果有死亡，再按市场价赔偿。”

这一兼顾生物学规律和公平原则的方案，最终促成双方达成和解：若64棵桂花树在2025年6月全部存活，互不赔偿；若有死亡，李某则按每棵1800元赔偿。

2025年入夏以来，当地连续多日37摄氏度高温让顿朝霞忧心忡忡。6月20日验收当天，她与当事人顶着烈日仔细检查每一棵树。令人欣慰的是，64棵桂花树全部顽强地存活了下来。

在金秋十月的桂香中，顿朝霞再次回访。苗圃里，一年前还剑拔弩张的亲戚，此刻正默契地查看每一棵重获新生的桂花树，时而低声交流，时而相视而笑。

“当初我太固执了，这些树移回来反而长得更好了。”黄某轻声说道。

李某拍拍他的肩膀：“表哥，等明年我帮你再扩种些桂花树，听说现在桂花能做蜜、做茶、做香薰，产业链很长哩！”