

# 汶川地震后社会服务组织发展状况的调查

陆士桢

中國青年政治學院青年發展研究院院長

## 摘要

根据对四川地震灾后涌现的社会工作服务组织发展状况的 700 多份问卷的调查和 25 个个案的深入访谈，立足于中国社会转型和变革的大背景，从非政府组织存在和发展的相关理论出发，分析这些组织的类型、运行模式、成就及困境，探讨在中国社会改革和建设的整体框架中，社会服务组织的地位、功能及发展趋势，探索发育本土的、民间的、非盈利的社会工作服务组织的可行性和发展路径。文章建议，以四川灾后社会重建为契机，加强本土的、民办非企业的社会工作服务机构建设，是一个政府与社会多赢的发展方向。

关键词：社会工作、组织、服务

随着中国改革开放的深入，国家与社会的关系逐步发生变化，“强国家，弱社会”的格局受到冲击，国家面临治理结构的转型。非政府组织在这一转型过程中扮演着公共管理职能的承接者、促进者和监督者的角色，对构建和谐社会和政府改革起着重要作用。社会服务型非政府组织是非政府组织中的一种类型，它提供的是社会服务这一特殊产品，在这次汶川地震的救援和灾区重建中，社会服务组织发挥了独特的作用。事实上，灾区重建是一项长期而艰巨的任务，是一项包括灾区物质和社会重建、灾民精神和心灵重建在内的复杂的系统工程。目前，社会民主化发展加剧了民众在社会、生活重建中各种利益诉求的表达，政府原有的社会协调手段面对民众的多样需求，矛盾和冲突不断增多，社会蕴藏着多样化的不稳定因素，社会服务组织如何通过专业社会工作发挥协助政府，安抚动员民众，化解矛盾的积极作用，是灾后社会建设的重要任务之一。

非政府组织最早见于 1945 年签署的联合国宪章，第四届世界妇女大会在北京郊区怀柔召开的 NGO 论坛成为 NGO 这一概念进入中国的标志。1998 年，国务院将设于民政部的原社会团体管理局改为民间组织管理局，“民间组织”一词从此作为“NGO”的官方用语开始被正式使用。

国外学者关于非政府组织的定义，比较权威的是美国约翰·霍普金斯大学莱斯特萨拉蒙（Lester Salamon）教授提出的所谓五特征法，即将具有以下五个特征的组织界定为非政府组织<sup>1</sup>。1）组织性，指合法注册，有成文的章程、制度，有固定的组织形式和人员等；2）非政府性，指不是政府及其附属机构，也不隶属政府或受其支配；3）非营利性，指不以营利为目的，不进行利润分配；4）自治性，指有独立的决策和行为能力，能够进行自我管理；5）志愿性，是指成员的参加和资源的集中不是强制性的，而是自愿和志愿性的。关于非政府组织存在和发展的相关理论有市场/政府失灵理论、契约失灵理论、第三方管理理论、政府——非政府组织关系的类型学理论等，其中罗伯特·伍思努（Robert Wuthnow，1991）提出的国家、市场和志愿部门相互依赖理论认为，国家的主要特点是强制性和权力，市场主要以非强制的原则来运作，志愿部门主要以志愿主义的原则来运作，政府、市场和志愿部门之间存在着频繁的互动和交换关系。这些理论的侧重点虽然不同，但都认为世界上没有一个国家的非政府组织是完全独立于政府存在的，它们都在某种程度上依赖于政府存在。政府提供资助，非政府组织提供服务。政府和非政府组织具有各自不同的组织特点和运行方式，以及各自的局限性。正是由于二者在资金来源、运行方式、组织成本等方面的优势互补才使得政府与非政府组织之间建立起了合作互动的伙伴关系。这些理论为我们探讨中国非政府组织建设奠定了良好的理论基础。

以这样的理论背景和实践背景去看汶川地震灾区的社会组织，一方面是根据实际需要，特别是境内外志愿服务的介入，灾后社会服务组织如雨后春笋般蓬勃发展；另一方面，无论是政府，还是社会组织本身，都还没有真正理清在相互依赖模式下各自的准确定位和有效方式。如何以四川灾后社会重建为契机，推动社会组织发育，探索社会建设和发展的新路径，不仅对于中国社会发展具有很强的实践意义，而且对于中国社会改革与非政府组织发展的理论构建，也具有重要的作用。鉴于此，2009年4月，中国社会工作协会组织专家调研组，在民政部相关部门的指导下，在南都基金会和四川省民政厅的支持下，对四川地震灾区的社会工作服务组织进行了调查。一方面使用事先设计好的三套问卷在安县、绵竹、都江堰、汶川、成都等地的社会工作服务组织进行定量调查，另一方面，实地考察社工站，对服务机构的负责人和社工人员进行了焦点小组访谈，获得了大量一手资料。

<sup>1</sup>Salamon(1999), Salamon, Lester M & Anheier, Helmut K. Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. U.S.A.: The Johns Hopkins University Maryland.

## 壹、基本情况

此次调研，专家组先后走访和约谈了安县红十字社工服务中心、桑枣县省民政厅社工站、安昌县西南财大社工站等 25 处社工站点。并在灾区共发放问卷 850 份，回收有效问卷 777 份，回收率为 91.4%。调查显示，目前四川的社会工作服务组织繁多，背景复杂，呈现出多元化的状态。总体上灾民对社会工作认同积极，认为社会工作服务是普遍的需要。

目前活跃在四川灾区的社会服务组织和机构繁多，背景不一，已经呈现多层次、多样化、多模式、多体制的状态，仅绵阳市就有各类社会工作服务组织 20 多家。这些多数运行经费的来自基金会项目的赞助和社会募集资金，机构组织负责人的身份以专家教授为主。总体上，这些组织大约有四种类型。第一类是在民政部门明确注册的民间的非营利组织。此类组织大部分都有相对固定的资金支持，法人由高校教师或社会团体人担任，如安县红十字会和南都基金会共办站点、都江堰原上海社工站中的站点等，也有完全由个人注册的机构，如成都武侯区的青少年空间。此类服务组织并数量不多，此次我们了解到的约共有 8-9 个。第二类是由政府或国内团体资助的项目。如四川省委组织部四个站点，主要做灾区干部心理支援，除了其中一个由大学延续，其余站点均已结束服务；四川省民政厅四个站点，人员均为四川社工百人计划的大学毕业生，资金主要由民政厅提供，地方也提供部分支持；社工教育协会在中国青少年基金会的支持下创办的学校社工站点，分布在什邡等地的学校里。这类服务点数量相对较多，但时间期限大都不长。第三是境外机构联合国内院校等机构建立的社工站点。此类这些站点大都为项目制，期限在三年之内。如香港理工大学和川大、中山大学等高校合办的 4 个站点，期限三年；香港大学和北师大在绵竹合办的站点；联合国儿基会联合地方组织开设的儿童友好家园项目等。第四是境外资金独立运作的项目。此类项目有两种，一种是建立固定的站点，如台湾慈济协会在什邡建的站点，政府支持了土地，慈济自己设计建设，工作人员自己派遣，整个运行自己负责；另一类如小母牛、土房子等，都是项目制，没有建立固定站点。

据调查，灾后社会工作服务丰富多彩，内容集中在个体的心理辅导、青少年团体服务、社区活动、老人服务、家庭妇女工作、就业服务、弱势人群的救济等方面。在接受过服务的人群中，学生的比重较大，占 46.6%，其次为工人，占 12.3%，农民占 8.0%，离休老人占 7.9%，知识分子占 5.4%，个体户或私营企业主占 5.2%，政府工作人员 1.6%。居民接受社会工作专业服务参与次数为 2—5 次的最多，共占

43.2%，其次为 1 次 22.5%、5—8 次 18.4%、10 次以上 9.3%。这个数据在一定程度上显示了社会工作服务的频度和次数偏少。从整体上看，服务对象对社会工作的评价比较正向。认为社会工作对自己有很大帮助的人最多，占 50.5%，认为社工对自己有一些帮助的占 43%，认为有没有服务都一样的占 3.6%，认为社会工作有害处的占 0.4%。特别值得注意的是，通过地震之后的介入，居民对社会工作的了解度和需求在不断增加。对于是否知道提供专业帮助的是社会工作者（团体）的问题，有 39.5%的人员表示知道，了解一点，31.3%的人员表示知道，很认同，18.9%的人听说过，但不清楚，只有 8.8%的人一点都不知道社工。对于重建是否需要开展社会工作的问题，92.7%的人认为需要开展社会工作服务很需要，选择需要的理由主要集中在“需要有专业人员来帮助政府和百姓做好救助工作和灾后重建”。选择“不需要”人占 3.9%。他们的主要理由是“即便遇到困难，家人、亲友可以帮助解决，不需要社工”。

## 貳、災區社會工作服務取得的成績

我们看到，由于地震特殊的环境，也由于政府以及境内外社会组织的积极介入，灾区社会工作服务的整体状况是好的，取得了显著的成果。

第一，政府对社会工作的认识不断发展。社会工作参与灾后恢复重建是一项系统工程，政府的认识以及定位是关键环节。调研发现，凡是政府认识比较到位的地方，社会工作服务发展就较好，特别是民间服务组织的发展情况比较好。政府对社会工作的认识与社会工作服务组织发育二者之间有明显的因果关系。如都江堰市政府、市民政局的领导高度重视社会工作在救灾中的作用，充分发挥社会工作在心理重建和构建和谐社关系方面的作用。2008 年 12 月，都江堰市民政局出台了《都江堰市汶川地震灾后社区及社关系重建三年行动计划》，为社会工作积极参与灾后重建指明了方向。在这里一直活跃着成一定规模的社会工作服务组织，有的已经完成向民政部门的注册。第二，社会工作服务多元化，已经逐渐从恢复性的服务转向发展性、预防性服务。几乎在所有灾区，都有社会工作者的身影，他们提供多种多样的服务。有社区社会工作、学校社会工作，也有老人服务、妇女服务、儿童服务、残疾人服务；有项目式服务，也有机构式服务。就内容来讲，主要是救济性服务，但是已经有一些地方已经开展了发展性的项目，如都江堰妇女的蜀绣的项目，绵竹荷兰鸭养殖项目等，还有的地区，社会工作为政府设计项目，提供政策建议，发挥了高层次的智囊团和政府助手的作用。第三，民间资源丰富，居民自助组织、自我服务组织发展迅速。地震后，来自全球

的关注突出表现在救灾资源和救灾服务上，这些资源有许多是来自国内民间组织及个人。可以显见，非政府的民间组织生存发展的必要条件——社会资源的支持，在四川灾区社会建设和社会服务中已经清晰地显露出来。同时，很多地方的社会工作都大力地发展居民的自我管理和自助组织，比如都江堰居民下午的老年读报会等，种类多样，居民积极参与，表现了蕴涵在民间的自我服务的力量。第四，政府牵头建设资源平台，社会组织积极参与，政府与社会服务组织的伙伴关系初见端倪。灾后民众服务需求强烈，社会服务资源丰富，如何实现二者有效匹配，是社会工作服务中不能回避的重要问题。资源平台是个创举。所谓资源平台，就是由政府主导，社会组织积极参与，把社会服务的需求和资源相接连，对资源和需求进行梳理、协调、匹配、整合的组织，在推进社会服务有序进行起到了非常好的作用。如绵竹的灾后援助社会资源协调平台，组织当地的 20 多个社会组织，每月定期召开会议，政府相关职能部门积极参加，密切了政府和社会组织之间的关系。第五，高等院校积极参与、专业力量大力介入一线社会服务。社会工作教育以设立服务站、教师直接参加实践、培训专业服务人员、学生轮换实习，专业老师定点定时督导、推动政策等多种形式参与救灾工作。高校的参与为社工专业提供了一个广阔的展现平台，也直接推动了灾区社会工作的专业化发展。另一方面，在许多社会工作服务站都可以看到社会工作专业毕业生的身影，这些毕业生大多数来自四川省内和全国高校的社会工作专业。据统计，目前，四川社工项目和组织吸纳历届，特别是应届的毕业生百多人。社会工作服务组织已经成为社工专业学生非常好的就业渠道。

### 參、災區社會工作服務存在的問題

纵观灾后社会工作服务及其组织的发展，我们发现存在有两个突出的问题。

第一，社会工作还没有纳入社会重建的整体规划当中。总体上讲，在灾后社会重建的整体规划中，尚没有社会工作应有的位置，这个问题表现在政府与社会工作两个方面。一是对于目前灾区重建中的难题，包括重大的社会稳定问题，政府仍然依靠原有的机制解决，并没有把社会工作纳入到工作规划中来。以我们在都江堰市所见所闻为例，部分农民对土地补偿金发放不满意，持续上访；“三校（学校）一院（医院）”死难者家属中仍有个别人天天在市政府门前抗议。老百姓的民主诉求与个人利益诉求混杂一起，亟待政府应对。目前政府依靠原有体制，只能由社区（居委会）和街道来做工作，但这部分的工作人员普遍面临着待遇低、工作水平低的问题，整体力量和专业能力都面临着巨大挑战。而结果必然导致政

府工作部门工作量和压力都很大，有时甚至陷入困境。二是一线社会工作者对自身专业能力不自信，对政府关注的、亟待解决的社会问题，社会的热点、焦点、矛盾点不敢介入。面对社会对社会工作的需求，目前灾区社会工作还有一些认识上和对接上的偏差，不敢在更深层次上介入。比如灾区当地要建设和分配几十万套住房，这正是老百姓关注的中心点。其中的协调工作量多难度大，而很多社会工作者，包括香港的督导人员都认为这种焦点问题是地雷，万万不可触碰。

## 第二，人才队伍和专业督导问题。

在人才队伍的构成和培养上，我们发现了四个方面的问题。一是政府聘用的社工待遇太低，比如都江堰社工，一个月 600 元工资，不足以吸纳大学社工专业的毕业生和优秀社工人员。因此招来的人普遍学历低、专业能力差，工作环境也不是很好。二是现在外部资金支持的项目和站点，大部分社工都是刚毕业的大学生。待遇基本上在 1500—2500 元之间，主要是外部机构提供。他们有热情，大部分比较安心，也都愿意做下去，但经验少，特别是实务经验少，而且对未来充满忧虑。如果要办成一个真正的非民组织，必然有一批有拓展精神、有专业能力、有管理水平、有远见的骨干，这样的人才非常缺乏。三是项目制太多，都是少于三年的短期行为，缺乏长远规划。灾区的社会工作服务多数是以项目的方式进行，即一些政府和民间组织划拨或筹集一定的资金，设立某一种或几种服务项目，项目周期通常是 2—3 年。项目设立后，招募一些工作人员，根据项目计划和要求，开展工作。这种方式的确为灾区的老百姓带来一些所需服务，但长久看来，可持续性不强。四是一线实际的社会工作者对项目活动和资金使用没有决定权。项目的管理机构大都不在灾区，一般都是项目机构在制定服务计划后，将计划交给提供专业服务的社会工作者，社会工作者在项目计划的大框架下，根据服务对象需要设计活动，并提交活动计划书和经费预算给项目管理机构，待活动批准并拨款后方可开展活动。这样的工作模式必然导致工作效率低，工作者的责任意识以及工作积极性都不能保证。

在专业督导方面，问题也较突出。本土社会组织及其社工人才是灾区政治文化安全、经济社会稳定和机构长效建设、健康发展的保证，专业督导队伍是人才培养锤炼及其专业服务质量的重要支撑。目前灾区境外社会组织较多，多数督导来自于境外的一些大学或社会服务组织，也有部分来自内地的高校。这些专业社会工作者投入了极大的热情，工作状态活跃，然而受到时空的限制，更受到文化、政治乃至价值观念的区域性的限制，普遍存在着与基层政府协作沟通不够、指导性不强的问题。例如，境外的督导对实际状况缺乏深入的了解，服务计划也基

本依据在外的经验，不仅文化对接的矛盾普遍存在，而且存在对一线社会工作者高度控制的问题；而内地高校教师也往往面临着多重冲突，学校里并未设立专门做实务的教师，各个高校的社会工作专业既要教学，又要作实务，而且实务不能算作工作量，也不算作科研成果，做实务的教师面临的压力比较大。而且高校教师大部分实务经验不足，督导也就不能到位，直接影响了工作的成效。

同时，政府对社会工作服务点的设立缺少统一规划，现有的服务分布不均衡，服务的内容范围较狭窄，缺少针对性强、较为深入的专业服务等也都是普遍存在的问题。

#### 肆、對策與建議

面对灾后社会工作服务组织发育的基本状况，立足整个社会的和谐建设，以四川灾后社会重建为契机，加强本土的、民办非企业的社会工作服务机构建设，是一个政府与社会多赢的发展方向。

首先，要努力探索将社会工作及社会服务组织纳入社会整体建设综合体系之中的途径。美国经济学家 Burton Weisbrod 提出的市场/政府失灵理论，从功能分析的角度阐明了非政府组织存在的必要性，指出：市场、政府和非政府组织都有存在的必要，因为它们有功能上的互补关系<sup>2</sup>。在我国，随着社会主义市场经济的发展，党和政府不断推动社会改革创新，努力实现“小政府、大社会”的目标。积极探索市场、政府、非政府组织功能互补的新的社会建设机制。但由于种种原因，社会组织发展滞后，专业队伍规模小，专业服务能力相对滞后的问题长期未能得到根本解决，不仅政府依然承担着大量本应由社会组织承担的工作，尚未完全实现社会服务职能与管理职能的分离，而且民间社会服务力量也得不到发展的机会和空间。另一方面，为了加强社会建设，中共中央在党的文件中明确提出大力发展社会工作专业的问题，由中央组织部和民政部联合推进的社会工作人才队伍建设也取得了显著的成绩。但社会工作职业化完整体系尚未真正建立，社会工作人才大规模落地的问题尚未真正落实。从 1987 年内地高校开办社会工作专业以来，截止 2008 年底，全国已有 211 所高等院校开办了社会工作专业，每年有近万名社会工作专业本科毕业生走上工作岗位，但由于没有对口的专业服务岗位，绝大部分毕业生流失，不能从事专业社会工作服务。因此，将社会工作以及社会服务组织纳入社会整体建设综合体系，是中国社会发展的内在要求。

把社会工作以及社会服务组织纳入社会整体建设综合体系，是一个系统工

<sup>2</sup>王绍光，《多元与统一——第三部门国际比较研究》，浙江人民出版社，1999 年版。

程。对政府而言，有很多事情要做：研究社会服务的完整政策体系、建立通过多种形式购买社会服务的完善机制、构建综合管理监管社会服务组织的严谨程序、建设与社会公益组织良好的互动共赢的密切关系、与社会组织合作打造社会服务的均等化等，都是必不可少的内容；对社会组织而言，提升自身能力和服务质量、善于在现有制度法规体制下有效表达与谋求可持续发展、和政府建立积极的伙伴关系、融入社会综合建设等等，对于很多组织来说，也都是尖锐的挑战。

## 第二，大力推进本土的民间非企业的社会工作服务组织的发展。

以四川灾后社会重建为契机，加强本土的、民办非企业的社会工作服务机构建设，是一个政府与社会多赢的发展方向。一是服务社会改革与发展。政府可以通过购买服务的方式，如设立社会服务项目，外包社会服务机构日常服务、支持社会服务组织、支持社区建设等方式，提供资金，由民非组织提供专业服务，有利于政府转变职能。而本土的民非组织可以分担政府的社会服务职能，发挥自身在化解社会矛盾的专业优势，促进社会和谐。二是发育中国本土的民间组织。通过试点，发展政府支持的、本土的、真正民间的组织，推动这些组织服务主流政治、社会、文化建设，创建中国社会组织发育的良好氛围。从灾后社会建设入手，可以积累在中国社会发展背景下民间组织发展的经验，推动中国社会非政府组织的大规模发展。三是推动社会工作真正进入中国社会建设。民间社会服务组织为社会工作者进入社会建设提供最广阔的平台，可以解决社会工作人才大规模落地的问题。四是推动社会工作教育与专业发展。社会工作专业教师直接介入社会服务组织的建设，极大提升教师的实务能力，对高校专业发展意义重大。社会服务组织还可以较大规模地接收社会工作专业的毕业生，解决大学生就业问题。目前在四川的各类社会工作服务组织已接纳社会工作专业的大学毕业生 100 余人，大都签约 2 至 3 年，工资待遇与当地公务人员持平。

本土化的民间公益组织——社会工作服务站应该健全内部管理制度，形成可持续发展的管理模式。对外，要积极向当地民政部门申请，注册民办非企业单位；要努力与地方政府加强合作和沟通，提高政府对社会工作的认识；要积极开展工作，取得实效，推动政府购买服务；要大力促进政府牵头、社工协调，区域内社会组织积极参与的资源平台的建设；社会工作的重点要逐渐从恢复性的服务转向发展性、预防性的服务，实现服务功能多样化；要认真调动民间资源，鼓励高校积极参与。对内，要建立健全理事会、监事会、站务会等组织机构；大学的专业负责人或社会组织负责人任法人，面向社会招聘站长（主任），聘用四个左右的专业社工，和一定数量的志愿者，形成站长经营、社工主导、社工带义工的工作格



局；要配备办公设施，对站点空间进行设计，设置个案室、小组室、活动室等，配备计算机等设备，保证畅通的网络联系；要建立健全上岗培训、专题讲座、研讨会、交流学习、实地辅导等一系列措施在内的培训和督导制度，建设学习型组织；要开创社工服务行业标准化质量管理体系，明确工作程序和要求，保障进入良性发展轨道；要坚持公开、透明的财务制度，严格执行财务报批程序，落实财务预算，积极接受社会监督。

中国社会工作协会作为社会工作行业组织，要建立一个支持、管理灾后社会工作非民服务机构的工作项目，发育成为本土社会服务组织的孵化器，发挥行业综合管理的作用。项目组设专人与试点服务站保持密切联系，发放有关文件，及时指导试点服务站的工作；通过定期简报的形式实现项目组与试点服务站、试点服务站之间的经常性联系；定期组织试点服务站工作人员的分层培训，保证每年不少于一期的主任培训，下大气力推动中国基层社会服务组织管理队伍建设；定期对试点服务站进行全面评估，逐步形成完善的评估体系和严谨的评估制度；中国社会工作协会积极协调当地政府、公益组织及社会各界，为社会服务组织发展创造良好的外部环境；建立长效的人才机制，培养有拓展精神、有专业能力、有管理水平、有远见的一批骨干，为中国社会民间组织的发展作出实际的贡献。

目前，调查组在民政部社会工作司的指导下，在南都基金会和四川灾区各级政府的支持下，已选择了五个试点，准备筹募一定数量的资金，协助他们注册民非组织并推进组织的本土化、持久性建设。这五个试点涵盖了五种类型的服务组织：西南石油大学社会工作系与都江堰市社会工作协会合作，建立向峨乡社会工作服务站。以安县桑枣镇省民政厅社工站为基础，引入四川农业大学社会工作系专业资源，逐步建立独立民非专业机构。以西南财经大学社会工作系原在绵竹市汉旺镇社会工作服务点为基础，注册民非，建立社会工作服务站。阳光社会工作服务中心承接了成都市团市委温江青少年空间的服务。该中心是一家民政注册的民办非企业单位，其法人为成都信息工程学院社工专业负责人。湘川情社会工作服务队是湖南省对口援建四川理县的一项服务。该服务队由湖南长沙民政职业学院社会工作系的领导及师生组成。自 2009 年开始，用两到三年时间建立健全这五个社工站点的注册管理、运营、服务、评估等一系列标准体系，实现站点的自我运行。2010 年到 2012 年，在川、陕、甘、赣、粤、京、沪、滇、辽等地，在城乡社区、学校、医院、企业、家庭妇女工作、个体的心理辅导、青少年团体服务、老人服务、就业服务、弱势人群的救济等多个领域，精选、建立 30 个左右的社工试点站。2012 年到 2022 年之间，在全国大部分地区因地制宜，普及推广试点成功

模式，逐步建立健全覆盖范围较广、服务能力较强的社会工作服务站点网络，建立健全具有中国特色的社会工作实务体系，使社会工作全面服务社会发展和人民生活、生活的各个方面。

有人说，汶川地震救灾，是中国非政府组织的集体亮相，让世人看到了蕴含在民间的巨大力量。但真正形成一个公民积极参与的和谐社会，真正实现社会服务的均等化，我们还有很远的路要走。本土的、民间的、非企业的社会服务组织的健康发育是必不可少的步骤，这需要多人的努力。

## 作者簡介

陸士楨教授，現為中國青年政治學院青年發展研究院院長，長期從事青少年及兒童社會工作，有深厚的理論基礎與實務經驗，在社會工作、青少年研究等領域具有學術影響，撰寫、編輯關於青少年、少年兒童組織、青少年社會工作方面的書籍十幾種，並在多項國際會議上發表學術論文，任中國青少年研究會、中國社會工作教育協會副會長，中國社會工作協會專家委員會執行主任。