

本书获美国BoardSource授权翻译并出版

Governance Series

非营利组织的治理

NPO信息咨询中心 主编 黎佳 等译

志精神和慈善的天性正以非正式社区组织、宗教组织和慈善非营利组织等形式体现在不同社会的方方面面。这种精神和天性的最高体现就是参加自愿性质的非营利组织理事会。

本书列出非营利组织理事会的十项基本职责。理事会可以把这些基本责任融入到组织的规章和政策中去。加上附录里的理事会成员的职责，这些职责为评估理事会绩效和公信力提供了一定的依据。

治理机构的功能日益受到人们的重视。非营利组织治理方面的书刊越来越多。更多的理事会成员阅读和学习这方面的知识，为提高理事会治理方面的效率也显得普遍。

中国书籍出版社

有效
能力

NPO 能力建设丛书

非营利组织的治理

NPO 信息咨询中心 主编

黎佳 等译

中国书籍出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

非营利组织的治理/NPO 信息咨询中心主编, 黎佳等
译. —北京: 中国书籍出版社, 2008. 5
ISBN 978 - 7 - 5068 - 1663 - 2

I. 非… II. ①N…②黎… III. ①社会团体—管理
②公用事业—管理 IV. C912. 2 F294. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 202307 号

本著作是由 BoardSource 授权中国书籍出版社发行中文简体字版。
著作权合同登记号/图字: 01 - 2008 - 0873

责任编辑 / 孙马飞

责任印制 / 熊 力 武雅彬

出版发行 / 中国书籍出版社

地 址: 北京市丰台区三路居路 97 号 (邮编: 100073)

电 话: (010) 51259192 (总编室)

(010) 51259186 (发行部)

电子邮箱: chinabp@vip.sina.com

经 销 / 全国新华书店

印 刷 / 中国纺织出版社印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 20.5

字 数 / 222 千字

版 次 / 2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

定 价 / 38.00 元

版权所有 翻印必究

丛书序

呈献在大家面前的“NPO 能力建设丛书”，可以说是一套稍微有些迟到的丛书，但又是我国 NPO 健康和可持续发展所急需的一套丛书。

从 2001 年开始，NPO 信息咨询中心开展了致力于中国 NPO 从业人员专业化、职业化以及 NPO 组织能力建设为目标的系列培训工作，并同海内外有关专家、学者以及实务界领导者建设与开发了针对我国 NPO 各层次发展所需的培训课程。

在过去的六年中，中心邀请了三十多位海内外专业培训者举办了八十多期培训课程，包含十几个主题，有超过三千多人参加了中心组织的培训活动。

中心组织的各种培训有一个共同特点，就是短期、应时、务实和公益性，也就是说，这种培训是从需求出发，从实用出发，从我国国情出发，以推动我国 NPO 组织的能力建设和我国 NPO 事业发展为目标。中心所开发的教材和举办的培训活动对推动正在起步中的中国第三部门的成长起到了积极的作用。

中心根据目前我国 NPO 能力建设的需求，择其部分课件，经讲演者亲自修改付梓出版。

这本《非营利组织的治理》是翻译过来的，我们经多方协调才获得原著作者的版权，在此要特别感谢福特基金会为此所做的努力。《非营利组织管理概论》作者中的三位台湾朋友都是台湾 NPO 业的领军人物，他们应邀来大陆开班授课并撰写书稿，这是我们的幸；《组织管理技能》的作者侯公林先生虽然不是 NPO 专业人员，但却是 NPO 信息咨询中心早期的支持者、倡导者和志愿者，他作为管理专家为 NPO 从业人员带来的理念、方法是有效而令人兴奋的；《NPO 项目实践案例——青年实习生小额基金项目》是 NPO 信息咨询中心成功运作并在不断实践中摸索进步的一个案例，也在丛书中展示给大家，希望能为今后工作提供可资借鉴的操作模版。

我们有幸结识海内外众多的朋友、同仁，是我们事业发展、发达的根源。

这里，我要特别感谢为丛书的出版做出宝贵贡献的朋友们和同道们。

NPO 信息咨询中心董事长 商玉生

2007 年 7 月 26 日于北京

中文版译序

随着非营利组织在社会发展中担当着日益重要的角色，大家越来越感觉到提高理事会治理水平的迫切性。尽管中国的非营利组织跟美国的非营利组织不尽相同，而且也没有放之四海而皆准的治理模式，然而，随着理论和经验的发展，我们认为有一些经验还是值得借鉴的。为了让更多的非营利组织理事会成员认识到理事会的重要性以及理事会是如何运作的，NPO 信息咨询中心组织翻译了来自美国 BoardSource 的“治理系列”丛书。

当这套英文版的“Governance Series”还在中心图书馆的时候，就经常有外机构人士来借阅这套小册子作为机构治理的参考。这套书系统翔实的介绍了“理事会”的职责，是一本非常实用的手册。

所以，当我们准备出版中国非营利组织能力建设丛书时，立刻就想到了这套关于“理事会治理”的小册子——在 2004 年 3 月，由 BOARD SOURCE 全球项目总监 Kate Pearson 女士访问中国时赠送给 NPO 信息咨询中心。

然而，由于中美两国在出版方面的法律规定差异很大，我们经历了一段跨越 3 个年头的漫长而艰难的版权谈判过程。经过多方的协调，才终于获得了出版权。在此过程中，

我们要感谢曾经为此事奔波的福特基金会和北京大学出版社的丁莉华女士，中国书籍出版社的游翔女士，以及 Board-Source 的 Astra Holder 女士、Angela Sakell 女士、Key Hill 先生和 NPO 信息咨询中心的杨国琼女士。

本书共九章，由黎佳主译，罗伟清负责审校。其中第一章到第五章以及第八、九章是黎佳翻译的，第六章由廖玮翻译，第七章由胡昕翻译。这本书详细阐述了理事会的各种职能以及如何有效发挥这些职能。本书第一章对理事会的十项基本职责作了一个总的概述。从第二章到第九章则对个别职责进行了深度讨论，并对非营利组织如何把书中的原则应用到实际工作中提出了许多实用的建议。例如在第四章“非营利组织理事会的筹资职责”中，作者既系统地向读者介绍了筹资的基本分类和概念，以及不同筹资手段的优缺点，同时还以一个虚拟人物为例，让读者了解这些筹资工作如何开展。又如在第七章“非营利组织的战略规划和评估”中，作者对战略规划和评估的定义、过程、方法和适用的时机都进行了一一论述。我们相信，这本书对于非营利组织组建理事会并有效发挥理事会的作用，具有非常好的指导意义。

这套书能够成功地翻译出版，要感谢 BOARDSOURCE 以及中国书籍出版社的努力，感谢本书的主译者黎佳以及审校罗伟清，还要感谢福特基金会的资助。

NPO 信息咨询中心

2007 年 12 月

版权声明

未经授权，不得翻印本书。如有需要可以与 BoardSource 联系，即在 www.boardsource.org 网站下载并填写一份请求授权的表格。

出版物销售的收入是用于保证 BoardSource 有能力继续为加强非营利组织的理事会治理提供资源和服务。您可以通过拨打 202 - 452 - 6262 订购本书的英文版以及 BoardSource 其他出版物。量多则价格从优。

所有 BoardSource 出版物的观点仅代表作者本人，不代表 BoardSource 或其资助人。

目 录

第一章 非营利组织理事会的十项基本职责	1
第一节 制定组织的使命和目标	2
第二节 任命首席执行官	3
第三节 财务监督	5
第四节 筹集资源	6
第五节 确保组织守法,道德诚信,维系组织的 公信力	8
第六节 保证有效的组织规划	10
第七节 吸纳新的理事会成员,评估理事会的 绩效	13
第八节 提高组织的公众形象	15
第九节 审批、监测并改进组织的项目和服务	16
第十节 支持首席执行官并评估其绩效	18
附录:理事的职位说明	21
第二章 非营利组织理事会的财务职责	24
第一节 理事会应处理的财务事项	24
第二节 保护非营利组织的制度	35

第三节	非营利组织的主要财务负责人	39
第四节	理解组织的财务状况	43
第五节	与外部财会界打交道	51
附录:	审计师建议书范例	58
第三章	非营利组织理事会的架构和实践	60
第一节	重塑治理的挑战和趋势	61
第二节	使命、愿景和价值观	70
第三节	建立一个有效的理事会	75
第四节	有效的理事会架构	82
第五节	有效的理事会会议	87
第六节	缺陷和陷阱, 机遇和回报	97
附录一:	理事会发展评估表格范例	103
附录二:	问题定义和政策建议表	104
附录三:	仪表板报告	107
附录四:	理事会、理事会会议和组织评估工具	108
第四章	非营利组织理事会的筹资职责	112
第一节	理事会的角色和职责	113
第二节	基本筹资概念	115
第三节	筹资 101	121
第四节	筹资的不同阶段: 栽培、劝募、 维护关系	125
第五节	寻找理事候选人	134
第六节	评估	138
附录一:	筹资参与工作表	146

附录二：理事的筹资职位说明	147
附录三：捐赠人的权利法案	148
第五章 非营利组织理事会的法律责任	150
第一节 理事会和理事们的法律责任	152
第二节 法律环境	156
第三节 处理法律责任	164
第四节 理事会成员的种种行为	169
附录：法律词汇和概念入门	178
第六章 非营利组织理事会在制定和提升使命中的 角色	185
第一节 使命在非营利组织治理中的角色	186
第二节 使命及使命宣言的界定和使用	191
第三节 使命、愿景和价值观	201
第四节 让理事会执行使命	203
第五节 撰写使命宣言	210
第六节 使命宣言完成后的下一步	212
第七节 使命在社区的使用	215
第八节 使命在理事会成员招募、入职培训和 留任工作中的作用	219
第七章 非营利组织理事会在规划和评估中的角色	228
第一节 什么是战略规划？为什么要进行 战略规划	230
第二节 实施战略规划的不同方法	236

第三节	什么是评估？为什么要进行评估	250
第四节	项目评估	256
第五节	评估组织的有效性	263
附录：	词汇表	268
第八章	如何帮助你的理事会多治理，少管理	272
第一节	为什么有些理事会管理得多， 治理得少	273
第二节	没有员工的情况下如何管理	275
第三节	首席执行官的角色	279
第四节	理事会在治理中的角色	281
第五节	有效的理事会的六个特点	287
第六节	作为战略资本的理事会	291
第九章	非营利组织治理中的领导人角色	293
第一节	理事长和首席执行官：如何定位两者的 角色	296
第二节	高效的理事长	299
第三节	高效的首席执行官	305
附录：	理事长与首席执行官的职责说明范例	313

第一章

非营利组织理事会的十项基本职责

Richard T. Ingram

志愿精神和慈善的天性正以非正式的社区组织、宗教组织和慈善非营利组织等形式体现在不同社会的方方面面。这种精神和天性的最高体现就是参加自愿性质的非营利组织理事会。

本章列出非营利组织理事会的十项基本职责。理事会可以把这些基本责任融入到组织的规章和政策中去。加上附录里的理事会成员的职责，这些职责为评估理事会绩效和公信力提供了一定的依据。

治理机构的功能日益受到人们的重视。非营利组织治理方面的书刊越来越多。更多的理事会成员阅读和学习这方面的知识，为提高理事会治理能力而设的课程也变得普遍。大家开始接受这么一个道理：有效的治理决定了组织有更高的效力。本章的目的是区分和阐明理事会作为一个整体和理事会成员有着什么不同的职责。实际操作中总是有许多模糊不清的地方，而要让理事会有效运作，第一步就是要减少这些含糊之处。

全书建立在以下五个假设之上：

1. 尽管每个非营利组织都不尽相同，而且也没有放之四海而皆准的治理模式，我们认为还是有一些理事会职责是可

以适用于几乎所有的理事会的。

2. 理事会与理事会成员履行职责的具体细节取决于所属非营利组织的大小、架构以及历史。

3. 没有一种理事会规模、构成或架构模式可以适用于所有情况。然而，随着理论的发展和经验的增多我们认为有一些理事会结构、政策和运行等方面的做法总是比其他同类做法更有效。

4. 所有非营利组织都要经过一次蜕变。蜕变的过程需要不断评估自身表现，不断修正缺陷，甚至对治理结构作出重大调整。组织的绩效就像人的表现一样会有周期性的好坏变化，因而需要通过蜕变来不断更新自我。

5. 理事会和理事会成员履行职责的最好方法是适时向执行团队质询组织的运作情况，而不是自己动手管理项目或执行政策。只有理事会和员工之间都清楚对方对自己的期望和明确地划分职责范围，双方的关系才是最牢固的。

第一节 制定组织的使命和目标

理事会最根本的责任在于制定所属组织的使命和目标。承诺为使命奉献可以增强理事会对公众的责任感。这份承诺最常见的形式是一份书面的使命宣言。另外，为保证组织的使命宣言能和组织本质、代表的群体和组织工作范畴等时刻保持一致，理事会应定期重新审议使命，检查它是否充足、准确、有效。在修改或更新使命宣言的过程中，咨询组织的利益相关方不失为一个明智的做法，如组织的会员、志愿者、员工、服务对象、上级部门（国家或州级）等。然而，

理事会有权并有责任做最终的决定。这份广泛传阅的使命和目标的宣言应该清晰表明这个组织的工作、基本理念以及它的服务群体。宣言说明了组织的特点和独到之处,以便有力地说服个人、基金会和企业为组织提供财务上的支持。

一份内容充实的使命和目标宣言可以指导组织做好长期规划,帮助理事会和员工正确地决策,以及指导志愿者恰当地发挥主动性。它同时能指导组织在资源有限的情况下如何对不同的工作进行优先排序。理事会应该以使命为标准,评估组织项目的绩效,确保组织运作不会偏离其目的。使命还能为理事会的其他职责提供基础,如制定筹资计划和战略规划等。

想要了解更多关于如何制定组织的使命和目的的内容,可参见“非营利组织理事会在制定和提升使命中的角色”(第六章)。

☞ 理事会应回答的问题:

1. 我们的使命和目标是什么?
2. 理事会最近一次讨论使命宣言是什么时候?
3. 我们如何与利益相关者沟通我们的使命和目的?

第二节 任命首席执行官

如何甄选适合的首席执行官无疑对组织的发展和工作效率有着最大的影响力。理事会不妨咨询利益相关方的意见,但是它应该具有最后决定权。

理事会可以请猎头顾问代为寻找若干合适的首席执行官人选,也可以自己来找。仔细甄选首席执行官当然很重要,

不过为了能让首席执行官更好地发挥作用，理事会必须为他提供一个良好的工作环境。在招聘首席执行官之前，理事会应：

- 审视组织的使命和目的宣言，确保它是内容充实的；
- 准备一张清单，列明组织的优势和需要；
- 决定新任首席执行官任期间的长远工作重点；
- 明确新任首席执行官的工作目标，让他清楚至少自己任期第一年内理事会会有什么期望；
- 明确它对新任首席执行官的品格、技能和风格方面的具体要求；
- 提供足够的薪酬和福利条件；
- 清晰说明自身职责与首席执行官和员工职责的区别之处，包括承认首席执行官有权而且有责任自组管理团队并监督该团队的工作。理事会不得对此进行干预；
- 准备一份清晰的首席执行官工作内容陈述，重申首席执行官是员工的首席长官（具体头衔可能不同）。他的职位绝对不能和由选举产生的理事长有任何重复含糊之处。

想要了解更多关于如何聘请首席执行官的内容，可参见“非营利组织治理中的领导人角色”（第九章）。

理事会应回答的问题：

1. 理事会和首席执行官的职责有何不同？
2. 我们对首席执行官的期望是什么？他对理事会的期望又是什么？
3. 在明确我们组织优劣势的基础上，新任首席执行官需要有一些什么样的技能和特长？



第三节 财务监督

一般来讲，理事会通过帮助制定年度预算并对其进行审批来履行自己财务监督的责任。由于审批年度预算实际上是以决议的形式把许多不同的项目、人事决定和其他事项作了优先排序，因此这可能是理事会每年必做的最重要的政策决定之一。理事会不能简单地把这个责任推给理事长或理事会财务委员会。

为了更好地监测预算的执行，理事会应要求执行团队提供清晰易懂、准确及时的财务报告。所有理事会成员应该定期地（至少是每季度一次）收到最新的资产负债表，列明经审计后所有的资产和负债账目。理事会财务长或财务委员会应更频繁地查看财务报表。所有这些报表都应包括与上一财政年度的同期比较。最重要的是，这些报表应该能够为所有理事会成员所理解。理事会成员不应羞于对财务报告的格式或表达方式提出改进的建议，也可以通过提问来要求进一步说明。

理事会应该坚持组织每年由一位独立审计员进行审计。志愿的理事会成员不能担当审计员。审计员直接对理事会负责，因此，较好的做法是理事会审计委员会与审计员至少会晤两次，一次是在审计过程结束后，另一次是在最终的审计报告出来之前。审计委员会不能包括财务委员会的人员。审计人员也不应该是由财务委员会来聘请和监督。因为，至少在某些部分来说，审计员审计的内容正是财务委员会的工作。

一些大型组织的理事会可能会在审计开始之前提出一些具体要求。例如，理事会可能要求特别关注一两个方面，或