

CLASSIC TEXTBOOK SERIES

经典教材系列

公共行政与公共管理经典译丛

Public Administration and Public Management Classics

“十二五”国家重点图书出版规划项目

非营利组织管理

[美] 詹姆斯·P·盖拉特 (James P. Gelatt) 著

(繁体版) 张誉腾 桂雅文 等 译

(简体版) 邓国胜 等 译

Managing
Nonprofit Organizations
in the 21st Century

 中国人民大学出版社

CLASSIC TEXTBOOK SERIES

公共行政与公共管理经典译丛

经典教材系列

Public Administration and Public Management Classics

“十二五”国家重点图书出版规划项目

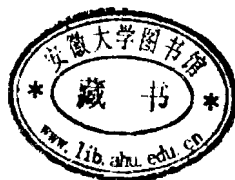
非营利组织管理

[美] 詹姆斯·P·萨拉特 (James P. Salant) 著

(繁体版) 张善麟 桂耀文 等 译

(简体版) 邓国胜 等 译

Managing
Nonprofit Organizations
in the 21st Century



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

非营利组织管理/ (美) 盖拉特著; 邓国胜等译. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 12
 (“十二五” 国家重点图书出版规划项目 公共行政与公共管理经典译丛, 经典教材系列)
 ISBN 978-7-300-16811-1

I. ①非… II. ①盖…②邓… III. ①社会团体-管理-教材 IV. ①C912. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 304030 号

公共行政与公共管理经典译丛
经典教材系列
“十二五” 国家重点图书出版规划项目
非营利组织管理

[美] 詹姆斯·P·盖拉特 (James P. Gelatt) 著
(繁体版) 张誉腾 桂雅文 等 译
(简体版) 邓国胜 等 译
Feiyinglizuzhi Guanli

出版发行 中国人民大学出版社
社 址 北京中关村大街 31 号
电 话 010-62511242 (总编室)
010-62515351 (邮购部)
网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)
经 销 新华书店
印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司
开 本 185 mm×260 mm 16 开本
印 张 13.5 插页 2
字 数 304 000

邮政编码 100080
010-62511239 (出版部)
010-62514148 (门市部)
版 次 2013 年 1 月第 1 版
印 次 2013 年 1 月第 1 次印刷
定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

《公共行政与公共管理经典译丛》

总 序

在当今社会，政府行政体系与市场体系成为控制社会、影响社会的最大的两股力量。理论研究和实践经验表明，政府公共行政与公共管理体系在创造和提升国家竞争优势方面具有不可替代的作用。一个民主的、负责任的、有能力的、高效率的、透明的政府行政管理体系，无论是对经济的发展还是对整个社会的可持续发展都是不可缺少的。

公共行政与公共管理作为一门学科，诞生于 20 世纪初发达的资本主义国家，现已有上百年的历史。在中国，公共行政与公共管理仍是一个正在发展中的新兴学科。公共行政和公共管理的教育也处在探索和发展阶段。因此，广大教师、学生、公务员急需贴近实践、具有可操作性、能系统培养学生思考和解决实际问题能力的教材。我国公共行政与公共管理科学研究和教育的发展与繁荣，固然取决于多方面的努力，但一个重要的方面在于我们要以开放的态度，了解、研究、学习和借鉴国外发达国家研究和实践的成果；另一方面，我国正在进行大规模的政府行政改革，致力于建立与社会主义市场经济相适应的公共行政与公共管理体制，这同样需要了解、学习和借鉴发达国家在公共行政与公共管理方面的经验和教训。因此无论从我国公共行政与公共管理的教育发展和学科建设的需要，还是从我国政府改革的实践层面，全面系统地引进公共行政与公共管理经典著作都是时代赋予我们的职责。

出于上述几方面的考虑，我们组织翻译出版了这套《公共行政与公共管理经典译丛》。为了较为全面、系统地反映当代公共行政与公共管理理论与实践的发展，本套丛书分为六个系列：（1）经典教材系列。引进这一系列图书的主要目的是适应国内公共行政与公共管理教育对教学参考及资料的需求。这个系列所选教材，内容全面系统、简明通俗，涵盖了公共行政与公共管理的主要知识领域，涉及公共行政与公共管理的一般理论、公共组织理论与管理、公共政策、公共财政与预算、公共部门人力资源管理、公共行政的伦理学等。这些教材都是国外大学通用的公共行政与公共管理教科书，多次再版，其作者皆为该领域最著名的教授，他们在自己的研究领域多次获奖，享有极高的声誉。（2）公共管理实务系列。这一系列图书主要是针对实践中的公共管理者，目的是使公共管理者了解国外公共管理的知识、技术、方法，提高管理的能力和水平，内容涉及如何成为一个有效的公共管理者、如何开发管理技能、政府全面质量管理、政府标杆管理、绩效管理等。（3）政府治理与改革系列。自 20 世纪 80 年代以来，世界各国均开展了大规模的政府再造运动，政府再造或改革成为公共行政与公共管理的热点和核心问题。这一系列选择了在这一领域极具影响的专家的著作，这些著作分析了政府再造的战略，向人们展示了政府治理的前景。（4）学术前沿系列。这一系列选择了当代公共行政与公共管理领域有影响的学术流派，如

新公共行政、批判主义的行政学、后现代行政学、公共行政的民主理论学派等的著作，以期国内公共行政与公共管理专业领域的学者和学生了解公共行政理论研究的最新发展。

(5) 案例系列。这一系列精心选择了公共管理各领域，如公共部门人力资源管理、组织发展、非营利组织管理等领域的案例教材，旨在为国内公共管理学科的案例教学提供参考。

(6) 学术经典系列。这一系列所选图书包括伍德罗·威尔逊、弗兰克·约翰逊·古德诺、伦纳德·怀特、赫伯特·A·西蒙、查尔斯·E·林德布洛姆等人的代表作，这些著作在公共行政学的发展进程中有着极其重要的影响，可以称得上是公共行政学发展的风向标。

总的来看，这套译丛体现了以下特点：(1) 系统性。基本上涵盖了公共行政与公共管理的主要领域。(2) 权威性。所选著作均是国外公共行政与公共管理的大师，或极具影响力的作者的著作。(3) 前沿性。反映了公共行政与公共管理研究领域最新的理论和学术主张。

在半个多世纪以前，公共行政大师罗伯特·达尔（Robert Dahl）在《行政学的三个问题》中曾这样讲道：“从某一个国家的行政环境归纳出来的概论，不能够立刻予以普遍化，或被应用到另一个不同环境的行政管理上去。一个理论是否适用于另一个不同的场合，必须先把那个特殊场合加以研究之后才可以判定”。的确，在公共行政与公共管理领域，事实上并不存在放之四海而皆准的行政准则。按照建设有中国特色的社会主义的要求，立足于对中国特殊行政生态的了解，以开放的思想对待国际的经验，通过比较、鉴别、有选择的吸收，发展中国自己的公共行政与公共管理理论，并积极致力于实践，探索具有中国特色的公共行政体制及公共管理模式，是中国公共行政与公共管理发展的现实选择。

本套译丛于1999年底由中国人民大学出版社开始策划和组织出版工作，并成立了由该领域很多专家、学者组成的编辑委员会。中国人民大学政府管理与改革研究中心、国务院发展研究中心东方公共管理综合研究所给予了大力的支持和帮助。我国的一些留美学者和国内外有关方面的专家教授参与了原著的推荐工作。中国人民大学、北京大学、清华大学、厦门大学等许多该领域的中青年专家学者参与了本套译丛的翻译工作。在此，谨向他们表示敬意和衷心的感谢。

《公共行政与公共管理经典译丛》编辑委员会



译者前言

经典教材系列
公共行政与公共管理经典译丛

以往，学者们将社会划分为政府和市场两个部分。然而，20世纪80年代以来，随着非营利组织在全球范围内的勃兴，一个健康、完整的社会则被看成是由政府、企业和非营利组织构成的“三足鼎立”。如果说政府构成了行政资本，企业构成了市场资本，那么非营利组织则构成了社会资本。无怪乎一些学者惊呼，21世纪将是社会部门的世纪。

伴随着全球化的浪潮，中国的非营利组织也开始迅速成长。除了以往的社会团体、民办非企业单位以外，大量的事业单位也正在逐步分化为非营利组织，例如非营利的医院、非营利的学校和非营利的科研机构。然而，非营利组织毕竟是一个刚刚从西方引进的概念，人们对这一领域还非常陌生，特别是实际部门在改革过程中遇到了许多疑惑，最常见的问题就是：作为一个非营利组织究竟应当如何管理？它与传统的管理方式有什么区别？这些问题都亟待回答。

虽然早在20世纪80年代国内就有学者关注非营利组织，但是那时多是从政治经济学、社会学的角度切入，关注的是非营利组织的形成、作用及其与国家、市场的关系等基础理论层面的东西，而应用层面的研究几乎没有。直到最近几年，特别是国内开展MPA教育以后，人们才开始意识到公共管理不仅包括政府部门的管理，也包括非营利组织的管理。由此，国内从管理学、组织学角度对非营利组织的研究才有所进展，但有关非营利组织管理方面的著述仍然少之又少。



詹姆斯·P·盖拉特教授所著的《非营利组织管理》一书是当代美国非营利组织管理著作中较为经典的一部。盖拉特教授在导言中从宏观上对非营利组织进行了分析,开门见山地指出了非营利组织管理过程中的十大难题,同时也总结了优秀非营利组织的五个特征。随后,盖拉特教授分十二章对非营利组织管理的方方面面进行了详尽的阐述。

全书从非营利组织的使命出发,不仅论述了使命对于非营利组织的重要性,更详细具体地为读者剖析了如何确定组织的使命,并重点分析了21世纪影响非营利组织的十个影响因素。

有了使命之后,非营利组织接下来要做的工作就是制定组织的战略规划。而有了战略规划之后,就需要付诸行动。盖拉特教授分三章详细阐述了非营利组织行动的三个关键环节:营销、公共关系和募款。

随后,全书用了较大的篇幅介绍非营利组织内部管理的核心要点:财务管理、人力资源管理、管理沟通、董事会与员工、志愿者管理。

可以说,以上这些方面都是非营利组织的管理人员在实际工作中可能要遇到的难题。而盖拉特教授结合自己丰富的理论与实际工作经验给出了许多有益的解决方案。盖拉特教授是美国马里兰大学经营管理研究所的所长,同时兼任了多家非营利组织的秘书长,也是许多非营利机构的咨询顾问。正是由于丰富的职业经历,才使得作者在写作过程中游刃有余。全书不仅深入浅出、通俗易懂,而且给出了大量的案例,生动活泼,具有可操作性。可以说,这是一本不可多得的好书,无论是对于刚刚参与非营利组织管理工作的人员、刚刚接触非营利组织管理知识的学生,还是对于国内资深的非营利组织管理人员、非营利组织管理的研究人员,本书都值得一读。

需要说明的是,原书最初在喜马拉雅研究发展基金会的资助下由台湾五观艺术管理有限公司于2001年翻译出版。考虑到繁体版中的很多用词造句,甚至专业术语与简体不一样,再加上繁体版是由十位译者翻译而成的,前后有一些不统一的地方,因此中国人民大学出版社的刘晶女士提出为了更好地满足大陆读者的需求,能否重译或将繁体版译为简体版。在阅读完繁体版译本之后,我自觉台湾的几位同仁翻译的质量较高,我正确的选择就是在对照原书的基础上将繁体版转译为简体版,以便于大陆的读者更好地阅读和理解本书。

繁体版译本的前言由张誉腾翻译,第1章、第9章由桂雅文翻译,第2章由李港生翻译,第3章、第12章由戚伟恒翻译,第4章由郑纯宜翻译,第5章、第11章由高映梅翻译,第6章由郑惠玲翻译,第7章由周怡君翻译,第8章由黄于峻翻译,第10章由陈丽如翻译。而繁转简的前言、第1到第3章由邓国胜完成,第4到第9章由李卓完成,第10到第12章由孙宁完成。最后全书由邓国胜审校。

喜马拉雅基金会江显新秘书长、高永兴副秘书长、中国人民大学出版社刘晶女士、责任编辑曹沁颖女士、台湾五观艺术管理有限公司桂雅文女士为简体中文版的出版付出了许多艰辛的努力。我相信,这些努力对于正在转型的中国事业单位、社会团体和民办非企业单位以及这些非营利机构的政府管理部门,中国非营利机构的



管理人员和中国 MPA、MBA 的教育而言，都是非常值得的。而在繁转简的过程中，如有不当之处，还请读者批评指正。

邓国胜

目 录



经典教材系列
公共行政与公共管理经典译丛

导言：未来十年管理人应该知道的事	1
0.1 非营利世界：新的洞悉	1
0.2 管理者不知道的事	2
0.3 新世纪的管理模式	2
0.4 营利与非营利：一些指导性原则	3
0.5 非营利组织领导人的十大共同问题	3
0.6 什么是管理	6
0.7 非营利组织的学习标杆	7
0.8 本书内容摘要	8
第1章 使命：目标意识	10
概要	10
1.1 美国女童子军协会的例子	11
1.2 明确地加以陈述，是了解使命的 要诀	11
1.3 你的组织真的需要一个使命吗？	12
1.4 创造愿景	13
1.5 使命陈述：一些精彩的例子	15
1.6 十个会影响使命的趋势	16
1.7 后续几章重点	19
结语：催化变革	20



第2章 非营利组织战略规划指南	21
概要	21
2.1 战略规划的定义	22
2.2 成功的战略规划	24
2.3 战略规划与行动计划的比较	25
2.4 战略规划的重要步骤	26
2.5 计划的准备	29
2.6 选择适合组织的计划	31
2.7 了解及使用新信息	31
2.8 让计划切实可行	33
2.9 系统思考	34
结语	35
第3章 非营利组织的营销	36
概要	36
3.1 买只大肥猪	36
3.2 营销与非营利组织	37
3.3 营销的几个趋势	38
3.4 你的组织是市场导向的吗?	40
3.5 展开营销活动	41
3.6 是否该成立营销总部?	43
3.7 在非营利组织中进行市场研究	43
3.8 组织的相关利益群体有哪些?	45
3.9 市场细分	46
3.10 营销失败的十大原因	46
3.11 撰写业务计划	47
3.12 将营销原理应用在募款活动上	48
3.13 营销与公共关系	50
总结	50
第4章 公共关系:组织的自我营销	52
概要	52
4.1 公关……不只是发新闻稿而已!	52
4.2 适当的称谓	53
4.3 建立公关策略	53
4.4 组织形象定位	54
4.5 塑造组织形象	55

4.6 确立组织出版物的标准格式	56
4.7 你的组织适合使用计算机排版、出版吗?	56
4.8 组织给人的印象	58
4.9 如何雇用并管理优秀的公关人员	59
4.10 管理公关部门	62
4.11 上报纸、上节目	64
4.12 21 世纪的公关趋势	66
最后的建议	67
第 5 章 成功的募款	69
概要	69
5.1 募款究竟是艺术、科学, 还是骗局?	69
5.2 21 世纪的募款趋势	70
5.3 募款方法的优点与难处	72
5.4 营销与募款	79
5.5 小型非营利组织的经费筹募	79
5.6 开拓资源四部曲	80
5.7 聘请募款高手	81
5.8 洞悉最佳募款时机	85
5.9 非营利组织的秘书长在募款计划中担任的角色	87
5.10 资助动机是什么?	87
总结	88
第 6 章 非营利组织的财务管理	90
概要	90
6.1 财务术语	91
6.2 现金会计原则与权责会计原则	93
6.3 会计账户表: 记账	94
6.4 借方和贷方	96
6.5 预算的编制和使用	96
6.6 基金会会计	99
6.7 独立审计	100
6.8 董事会对组织的财务报表有何问题?	101
6.9 向捐赠者提交财务报告	102
6.10 作最坏的打算	104
6.11 财务功能自动化	105
6.12 小型非营利组织的特别策略	106
总结	107



第7章 人力资源管理：建立卓越的工作团队	109
概要	109
7.1 什么是管理：七项原则	109
7.2 如何做好绩效管理	110
7.3 授权的艺术	113
7.4 如何激励员工	115
7.5 激励与士气	116
7.6 管理风格	117
7.7 管理或领导	121
7.8 新世纪高效管理人的任务	123
第8章 沟通：在你的组织中创建知识产业	127
概要	127
8.1 良好的沟通需要高度的努力	128
8.2 沟通的价值是什么？	129
8.3 培养倾听的艺术	130
8.4 你是一个好的倾听者吗？	131
8.5 倾听的策略	131
8.6 六个建立良好沟通气氛的步骤	132
8.7 公开演讲	133
总结	137
第9章 如何开个有成效的会	139
概要	139
9.1 关键角色和任务	140
9.2 高效率会议的主持技巧	142
9.3 高效率会议的秘诀	144
总结	145
第10章 董事会与员工：走向伙伴关系	146
概要	146
10.1 真实故事一则	146
10.2 关于董事会与员工的二三事	147
10.3 怎样才算健全的董事会？	147
10.4 角色与责任	148
10.5 职责补充说明	149
10.6 董事会遴选标准的制定	150
10.7 董事会的方针	150

10.8 加入董事会之前需要考虑的问题	151
10.9 通过工作职责阐述董事会的角色与责任	153
10.10 促使董事会募款	154
10.11 遴选秘书长并评价其工作表现	156
结语	157
第 11 章 志愿者	159
概要	159
11.1 志愿者“市场”	159
11.2 志愿者角色	160
11.3 志愿行为的动机	161
11.4 志愿者制度：相关的趋势	161
11.5 志愿者的重新定位	164
11.6 成立有作为的委员会	165
11.7 肯定志愿者的奉献	174
结语	175
第 12 章 保持竞争优势：管理学院学不到的实务	177
概要	177
12.1 打造职业生涯的阶梯	177
12.2 追求成长的机会	178
12.3 面对身心疲惫的挑战	179
12.4 想想人生的目标	180
结语	181
作者在本书中所提到的非营利组织网站索引	183
索引	185



未来十年管理人应该知道的事

2000 年的到来引起了世人的关注。热闹非凡的媒体一再提醒我们，这将是一个与过去迥然不同的崭新世纪，人类的生活也将有大幅度的改变。

为什么人们如此关注 21 世纪呢？部分是因为这将是一个新的时代；部分是因为 21 世纪已无可置疑地迈入“信息的时代”。计算机科技的进步，使得信息数量呈几何级数增长。面对如此繁多的信息，我们目不暇接。另一个更重要的原因则是在美国和世界各地所发生的一些戏剧性的变化。这一戏剧性的变化就是“非营利组织”（或称“独立部门”、“第三部门”）的勃兴。

0.1 非营利世界：新的洞悉

法国史学家托克维尔（Alexis de Tocqueville）在 1830 年访问美国时，曾注意到美国社会中所发展出的独特的志愿者制度和志愿精神，他对美国人不满足于所有事务都由企业（第一部门）或政府（第二部门）垄断的观念，深感惊讶。在迈入 21 世纪的今天，美国的这个优良传统不仅依然存在，而且日益发扬光大；企业管理和营销大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）先生，在晚年就认识到非营利组织的活力与专业化的趋势，并大力赞扬它在当今社会的重要价值。

虽然如此，但并非所有的人都能熟悉并理解非营利组织领导

人所具备的技巧。企业界的老板们常消遣那些在非营利组织上班的同仁，说他们“不够细致、没有效率、不可靠而且薪水又少得可怜！”^[1]在街上随便找个人，问问他对非营利组织的看法，通常你会得到这样的回答：“如果你想找一位优秀管理人，到企业里找吧，因为他才能帮你完成目标。而非营利组织里的人，大部分是一些缺乏资质和冲劲而无法继续在企业界冲刺的人；他们有心做善事，但通常也是一些要求不多，容易满足现状的人。”

不幸的是，这种负面的印象，也经常存在于一些在非营利组织工作的人的心里。一位退休的基金会秘书长就曾写道：“非营利组织，常常是由一群完全没有管理理念的人在运作。”^[2]

以上这些人对非营利组织管理人的负面看法，在几年前可能还有点道理，但是在今天，如果还固守这样的看法，可能就太离谱了。事实上，不管是营利还是非营利组织，都需要与时俱进。20世纪80年代美国企业界兴起一股向日本学习的风潮，正可作为注释。本书将通过一些案例，说明非营利组织逐步精进的情况及其当前的管理理念。

0.2 管理者不知道的事

事实上，无论营利组织还是非营利组织的专业管理者，通常都缺乏几项基础的技能和知识。以下是我们以一些管理人为对象所进行的一项名为“管理者 IQ 测验”的调查结果：

- 50%的管理者不懂得：“人们的行为一旦受到奖赏时，会倾向于重复这样的行为。”
- 60%以上的管理者认为：“夸奖部属的功劳是不太适宜的。”
- 7%~10%的管理者不相信：“解决抱怨的方法是寻求一个双方都能满意的解决方案。”
- 8%~10%的管理者不知道：“绩效管理并不是建立在一般性观察的基础上，而是需要有个明确的目标。”^[3]

0.3 新世纪的管理模式

本书内容将涵盖21世纪非营利组织所面临的重要议题与发展趋势，它对非营利组织的管理人将会有重要的启示。21世纪在人口结构、价值观、医疗健康、教育政策、科技发展等层面上的变革，对非营利组织的结构和管理也将会有巨大的影响。21世纪的管理人的形象，将与20世纪70年代或80年代的管理者截然不同。

IX 虽然有些管理上的观念是永恒不变的，但是有些在20世纪80年代非营利组织中行得通的事，今天可能就值得反思。



0.4 营利与非营利：一些指导性原则

以下是本书所遵循的三大基本准则：

1. 非营利组织与营利企业的本质差别。

我们必须承认，非营利组织与营利组织的界限有时是相当模糊的。举例来说，有许多企业纷纷投入高利润的健康医疗事业，与此同时，许多非营利的健康医疗机构也开始谈起如何建立类似于“盈利中心”的部门。虽然如此，营利性健康医疗机构与非营利性健康医疗机构在组织和功能上仍然有明确的界限。

非营利性健康医疗机构存在的目的，是为了向公众提供服务，或者是为了实现某一主张，并且为了成功地达到这个目的，它们必须在财务上创造盈利，否则就难以继。

营利性的健康医疗机构的存在，是为了创造财务上的利润，为达此目的，它们就必须满足特殊对象的需求。

换言之，在营利机构，创造财务上的利润，是一种目的，而在非营利组织，它则是一种手段。

2. 虽然彼此性质不同，非营利组织仍然可以从营利组织学到很多东西。

非营利组织的使命与营利组织有别，但是如果它有时也能够以营利组织的角色来看事情，就有比较多的成功机会。

3. “非营利”一词所涵盖的内容十分广泛。

非营利组织的范围很广，从宗教组织到环境保护团体，从全国性的大型商会和专业团体到小型的、地方性的甚至社区组织都有。尽管其间差异性很大，但是作为非营利组织，它们所面临的一些问题仍有共同之处。下面是我整理出来的十个主要问题。

0.5 非营利组织领导人的十大共同问题

如果从概率上来说，非营利组织的管理在某些阶段可能会比较轻松，但是，几乎每一个非营利组织都正面临或在未来发展的某些时候不得不面临以下十个问题：

1. 一些非营利组织需要不断地处理危机和应付紧急事件

这个问题通常会以不同的借口和许多不同的形态出现，例如：

X

● “我们根本没有时间去做计划。我们忙得只要能把手边工作做完，就谢天谢地了。”

● “哪有必要写计划书？那根本是没人看的东西；一旦有紧急的事，计划书就扔到一边去了！你看着吧！新的董事长一上任，什么事不都是又再从头来过？”

● “计划当然是好事啦。但是，每天柴、米、油、盐，谁管？这恐怕才是最现

实的吧!”

- “能领到下月的薪水已经不错了! 做未来三年的计划? 我看免了吧!”

这些问题的形态和借口都不相同,但都来自同一根源,那就是:这个非营利组织对它未来五年想做什么并没有明确的想法。事实上,这是可以避免的。本书第1章“使命:目标意识”中,将让读者了解非营利组织使命的重要性以及如何撰写使命。在第2章“非营利组织战略规划指南”中,则会教导读者如何定位和制定一个可行性较高的计划。

2. 非营利组织通常忘了“要从大处着眼”

这个问题可能以下列的方式出现:

- “未来几年有哪些事情会影响我们的机构? 我们又怎么会知道呢?”
- “眼前的计划零零碎碎,哪有什么重点或主题可言?”
- “我们只是一个劲地做,哪里还有时间想到后果,所以,有时结果出来后,我们自己也很有意外!”
- “我们需要一个更好的决策方式。”

“系统管理”(systems management)是规划中最有趣的议题之一,它能帮助我们了解各种决策和行动路线的可能后果,本书第2章对此有所涉及,并有助于读者了解决策过程。

II 如果要对组织目标有清晰的认定,非营利组织就必须知道:它为哪些对象服务?他们的需要和期待是什么?如何满足他们的需要和期待?换言之,我们必须从营销的角度来思考事情。在本书第3章里为读者提供了这方面的相关管理工具。

3. 所在社区通常不了解非营利组织在做什么

通常,距我们仅有几步之遥的人们都不知道我们在干什么,更别说我们所在的社区了。非营利组织无法通过直接邮件更好地募集资金,一个简单的原因是我们没能让人们更好地了解我们。如果人们没有向我们捐款的理由,我们又怎么能够责怪他们不支持我们的工作呢?新闻媒体对我们的支持也好不了多少。让媒体刊登我们的消息是一件非常困难的事情。它们整天关注的是城市中的枪击事件,谁枪杀了谁,谁该对此负责等诸如此类的事情。问题是我们该如何吸引它们的注意力呢?

媒体总是偏爱所谓的“重要新闻”,这是一个不争的事实。而我们应当如何提高自己的知名度呢?本书第4章将提供一些这方面的技巧。

4. 非营利组织通常为钱所累

有谁不需要更多的钱呢?很难想象会有一个非营利组织由于有充足的资金而决定缩减它的筹款计划。(实际上,也有一些这样的组织,如一个名为“男儿镇”的非营利组织,每次当这个组织的画面出现在电视上时,它就能收到很多的捐款。因为募集了很多钱,所以不得不开发新的项目。当然,该组织现在又在为新发展的项目募款,如同其他非营利组织一样。)

令人欣慰的是,事实表明,无论处于什么样的经济环境(即使是经济萧条时),只要有好的募款计划,就能够筹集到源源不断的资金。第5章我将讨论如何建立和管理一个高效的筹款办公室。