

非營利組織叢書

策劃 / 江明修

非營利標竿管理

*Mission-Based Management:
Leading Your Not-For-Profit in the 21st Century*

原著 Peter C. Brinckerhoff 審訂 江明修



非營利標竿管理

Mission-Based Management

Leading Your Not-For-Profit
in the 21st Century

Second Edition

原著 Peter C. Brinckerhoff

審訂 江明修

智勝文化

John Wiley & Sons, Ltd

非營利標竿管理 / Peter C. Brinckerhoff 原著.

——初版. ——臺北市：智勝文化, 2004 [民 93]

面；公分

含索引

譯自：Mission-Based Management: Leading Your Not-For-Profit in the 21st Century

ISBN 957-729-401-4 (平裝)

1. 企業管理 2. 普通會社—管理

494

92022602

Mission-Based Management: Leading Your Not-For-Profit in the 21st Century

譯名：非營利標竿管理

作者 / Peter C. Brinckerhoff

審訂者 / 江明修

發行人 / 紀秋鳳

出版 / 智勝文化事業有限公司

地址 / 台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電話 / (02)2388-6368

傳真 / (02)2388-0877

郵撥 / 16957009 智勝文化事業有限公司

登記證 / 局版臺業字第 5177 號

總經銷 / 知識達圖書發行有限公司

傳真 / (02)2312-2288

出版日期 / 2004 年 1 月初版

定價 / 450 元

智勝網址：www.bestwise.com.tw

Translation copyright © 2004 by BestWise Publishing Co., Ltd. & John Wiley and Sons Ltd.

Mission-Based Management: Leading Your Not-For-Profit in the 21st Century

Copyright © 2000 by Peter C. Brinckerhoff.

All Rights Reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto. No Part of this book may be reproduced in any form without the written Permission of John Wiley & Sons Inc.

ISBN：957-729-401-4

(英文版 ISBN：0-471-39013-5)

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

「非營利組織研究叢書」總序

20 世紀末以來，國際政經情勢發生劇烈變化，各國政府財政日益吃緊，市場經濟與政府機制雙重失靈，而源於對政府的失望與不信任，「師法民間」成為各國政府爭取公民支持的基調，因而引發一連串政府再造風潮，如英國之新右派、美國之新治理。然政府再造風潮並未能有效矯正市場失靈與政府失靈病象，大有為政府與小而美政府理念孰是孰非一直爭論不休，福利國理念重公益但被抨擊為欠缺行政效率，小政府的效率價值觀則因有可能扼殺公民價值，而招非議。面對此一難題，學界無不思索解套之道，究其原因在於過去行政革新或政府再造運動並未真正落實公民社會理念。所幸，自 1990 年以降，各國民間自發性非營利組織的日益蓬勃發展，已漸趨形成政府部門、私人企業等機構外，而以公益為先的「第三部門」。第三部門績效管理兼顧效能與效率，不但以公益使命之完成為主旨，較政府機構更有效率，在公民對政府普遍抱持不信任感的時代，更積極地擔負起彌補社會需求和政府供給間落差之角色，並有助於真正落實公民社會與社區意識之創發，及消弭疏離感。緣此，近來學界與政界關注焦點已漸從政府與企業雙邊關係，轉而探究「政府」與「第三部門」如何建立夥伴關係；近年來政府「師法民間」的主張，已逐漸轉向與第三部門建立夥伴關係，以建構更美好之社會。

本叢書出版之目的包括：一、協助社會力發展：公民社會之重建，首重觀念及作法之精進，本叢書所揭櫫的理念、實例及國際比較，當對社會力之成熟、鞏固與發展有所助益；二、協助政府轉型：政府轉型重點不在於組織與人事精簡，而在於如何促進政府、企業與非營利組織間之互動與合作關係之建立，幫助第三部門建構執行能力，以減

輕政府財政壓力並增進公共服務之效率與品質，其重要策略包括資訊化、國際化、人才培訓與專業化、生涯與人力資源規劃、內部治理與民主化；三、協助社區發展：建構公民社會的核心議題在於公民參與，而公民參與的基礎在於公民資格理念與社區意識的建立，本研究叢書可成為公民進行社區參與與發展的入門書。

本叢書之願景包括：一、本土性研究的出版：觀察非營利組織如何將使命落實於社區營造與公民價值重建之中；二、國際新趨勢的介紹：將視野擴及國際化，透過對世界各國第三部門之研究，吸收他山之石，以為參考；三、重要著作之翻譯：透過重要著作之翻譯，可宣揚理念及引介理論，以資學界與實務界參考；四、建立學界共識：理論與實務經驗若經由學界對話與批評，才得以淬鍊精華、生根茁壯，本叢書拋磚引玉，希望使學界更加注意第三部門的重要性，進而參與對話與論證，以建構更嚴謹之理論基礎，俾供實務界參考。

江明修

審訂序

自從 1990 年以來，各國民間自發性非營利組織的日益蓬勃發展，已經逐漸形成政府部門、私人企業等機構外，而以公益為先的「第三部門」。第三部門不但以公益使命之完成為主旨，也較政府機構更具有效率，在人民對政府普遍抱持不信任的時代，更積極地擔負起填補社會需求與政府供給間落差的角色，並有助於真正落實公民社會與社區意識之創發，以及消弭疏離感。

為了對非營利組織的管理課題有更深入的瞭解，很高興邀請蔡軒軒、王筑韻、吳婉韻、趙家珍、陳潔瑩、尹怡君、陸琲琲等幾位國內相關領域的碩士班學生，來參與本書的翻譯工作，渠等譯文信實、文筆雅達，是新生代後起之秀。其負責翻譯章節分述如下：

陸琲琲：負責第 1 章。

陳潔瑩：負責第 2 章及第 5 章。

吳婉韻：負責第 3、4 章及第 12 章。

蔡軒軒：負責第 6 章及第 13、14 章。

趙家珍：負責第 7 章及第 11 章。

尹怡君：負責第 8、9 章。

王筑韻：負責第 10 章。

另外，本書以清晰的概念與事例，引導讀者破除陳規，擺脫舊思維，以期推動非營利組織得以進行新世紀的轉型工程。全書由三大核心哲學架構組成，由點而線，由線而面，將優質的非營利組織運作的實際狀況鋪陳於讀者眼前。本書首先破除人們認為「非營利組織」是「慈善團體」(charity)的觀念，重新澄清非營利組織乃是以使命為旨的

事業(business)，並引進企業經營管理的觀念與技能，提醒使命型管理者應學習企業家的深思謀略與遠見，如此方能以有限資源完成組織的使命。

其次，管理者必須改變自覺組織很窮的心態，以免落入總是仰賴他人接濟的窘境，而致無法成就一個以使命為先的事業；最後，更特別以「非營利」來取代傳統「不能獲利」的觀念，破除一般人誤以為非營利組織就是虧錢組織的迷思。爰此，本書除了可協助非營利組織符合顧客需求，維持良好財務能力，成為非營利組織管理者的最佳教戰手冊外，也可提供學界及大眾之參考。

本書係探究非營利組織管理之最完整的參考書籍之一，對於國內亦面臨相當財務危機的非營利組織而言，本書當可提供具建設性的經驗與啓示。本書不但值得非營利組織領導者及其成員深入閱讀，也可作為政府決策之參考，對於學術研究者也提供了相當豐富的研究案例，而就關心非營利組織永續發展的大眾而言，本書亦是相當合適的入門書籍。

政治大學公共行政學系博士生胡至沛擔任本書執行編輯及協助審訂工作，備極辛苦，任勞任怨，確使本書呈現最高品質，特在此敬致最高感謝之意。

江明修

謹識於

政治大學綜合院館

2003 年 12 月

Copyright © 2000 by Peter C. Brinckerhoff.

All rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4744. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011, fax (212) 850-6008, E-Mail: PERMREQ@WILEY.COM.

Acknowledgments

No book like this is the author's sole product. In my case, much of the theory, case studies, and applications presented here have been developed over my 25 years as a not-for-profit administrator, volunteer, board member, and consultant. My consulting firm, Corporate Alternatives, has worked with thousands of not-for-profits since 1982, and the exceptional efforts of the staff and volunteers of the organizations with which I have worked show up here repeatedly. This book is therefore a compendium of consultation, research, applications, and experience, and like any observer in any field, I have incorporated ideas and experiences of others to apply to the field of not-for-profits. Where appropriate, and when not violating confidentiality, these people have been noted in the text. Where they are not acknowledged, they are still greatly appreciated.

For this second edition, I would also like to particularly thank my technology experts, Ben Brinckerhoff and Dan Mayer. Their understanding of both technology and the potential for technology to help not-for-profits was crucial to major improvements to this text.

新世紀智勝創新知識管理

非營利組織叢書

編 號	書 名	作 者	定 價	備 註
B3017	第三部門—經營策略與社會參與	江明修主編	400 元	
B3022	非營利管理	江明修主編	400 元	
B3023	志工管理	江明修主編	420 元	
B3021	非營利事業會計	許崇源		即將發行
B3024	非營利產業	Weisbrod 江明修審訂	480 元	
B3025	非政府組織	Hudock 江明修審訂	220 元	
B3026	非營利創新管理	Reiss 江明修審訂	260 元	
B3027	企業型非營利組織	Dees Emerson Economy 江明修審訂	480 元	
B3028	非營利標竿管理	Brinckerhoff 江明修審訂	450 元	

📖 本表所列書目定價如與書內版權頁不符，以版權頁為主

管 理 (一)

編 號	書 名	作 者	定 價	備 註
B2098	企業概論 ——企業本質與動態觀點	Ferrell Hirt 于卓民審訂	720 元	
B2102	管理學	林建煌	600(平)	
B2103			750(精)	
B2134	管理學	Dessler 何明城審訂	580 元	
BC201	管理學	何明城		即將發行
B2100	策略管理新論 ——觀念架構與分析方法	司徒達賢	680 元	
B2126	策略管理案例解析 ——觀念與實例	司徒達賢	420(平)	
B2127			600(精)	
B2095	策略管理個案集—2001	司徒達賢 主編	360 元	
W2063	策略管理	林建煌	550(平)	
W2064			650(精)	
B6006	服務管理個案 (第三輯)	政治大學		即將發行
B6005	服務管理個案 (第二輯)	政治大學	480 元	

☐本表所列書目定價如與書內版權頁不符，以版權頁為主

管 理 (二)

編 號	書 名	作 者	定 價	備 註
B6001	服務業管理個案 (合集)	政治大學	480 元	
B6002	服務業管理個案 —流通運輸服務業	政治大學	300 元	
B6003	服務業管理個案 —金融・保險服務業	政治大學	300 元	
B6004	服務業管理個案 —資訊・觀光旅遊・多角化與國際化服務業	政治大學	300 元	
B2068	國際企業—管理導向	Giffin Pustay 于卓民審訂	680 元	
W2050	國際企業管理—理論與實務	吳青松	680 元	
B2013	人力資源管理—理論與實務	吳美連 林俊毅	550 元	
B2067	人力資源管理	Bowin Harvey 何明城審訂	680 元	
B2135	人力資源管理	Dessler 何明城審訂	560 元	

□□本表所列書目定價如與書內版權頁不符，以版權頁為主

管 理 (三)

編 號	書 名	作 者	定 價	備 註
B2125	組織行為	George 吳玲玲審訂	800 元	
B2132	組織行為	Osland 吳美連審訂		即將發行
B2136	企業研究方法	Sekaran 祝道松 林家五 譯	600 元	
B2059	品質管理	Foster 戴久永審訂	600 元	
B2064	作業管理—策略與分析	Krajewski Ritzman 楊明璧審訂	850 元	
B2032	設施規劃與物流中心設計	林立千	680 元	
B3062	生涯經營管理系列 國內外人力資源管理所暨勞工所重點 學府評介	曾敏傑	220 元	
W2062	網路傳播概論	吳筱玫	420 元	
B2144	現代廣告學	劉建順	520 元	

□本表所列書目定價如與書內版權頁不符，以版權頁為主

行銷

編 號	書 名	作 者	定 價	備 註
B2085	行銷管理	林建煌	580(平)	
B2119			680(精)	
B2029	行銷管理 —市場分析與策略規劃	周文賢	580 元	
W2053	現代行銷學 —國際性視野	吳青松	620 元	
B2028	行銷學—理論與實務	劉玉琰	600 元	
B2093	行銷管理個案	林建煌	480 元	
B2074	行銷個案分析	Hartley 于卓民審訂	480 元	
B2050	國際行銷學	于卓民等	580 元	
B2031	國際行銷學	范姜肱 蔡錦裕 黃恆獎審訂	360 元	
B2036	策略行銷分析—架構與實務應用	邱志聖	400 元	
B2039	網路行銷	Strauss Frost 方文昌審訂	580 元	
W2056	消費者行為	林建煌	600(平)	
W2061			700(精)	

□ 本表所列書目定價如與書內版權頁不符，以版權頁為主

經 濟

編 號	書 名	作 者	定 價	備 註
B2091	經濟學原理	莊奕琦	580 元	
B2128	經濟學原理	劉亞秋	550 元	
B2139	經濟學	吳森田	580 元	
B2115	經濟學要義	吳森田	420 元	
B2087	個體經濟學	莊奕琦	500 元	
B2004	個體經濟學	楊雲明	580 元	
B2071	個體經濟學習題解答	楊雲明	280 元	
W2002	個體經濟理論與應用	謝登隆	600 元	
B2089	總體經濟學	莊奕琦	500 元	
B2005	總體經濟學	楊雲明	580 元	
B2072	總體經濟學習題解答	楊雲明		即將發行
W2001	總體經濟理論與政策	謝登隆 徐繼達	620 元	
B2027	管理經濟學	方博亮	600(平)	
B2069		林祖嘉	800(精)	
B2149	生活經濟學	莊奕琦	220 元	
B2080	公共議題經濟學	Miller Benjamin North 徐仁輝 何宗武 審訂	360 元	

□ 本表所列書目定價如與書內版權頁不符，以版權頁為主

目錄

Mission & Management

Contents

總序

審訂序

Chapter 1 導論 1

本章導覽 2

一、核心的管理思維 2

二、爲什麼現在需要第二版？ 7

三、第二版的非營利標竿管理 9

總結 12

Chapter 2 非營利的過去、現在和未來 15

本章導覽 16

一、非營利是如何走到目前的？ 16

二、未來 10 年的趨勢 27

總結 34

Chapter 3 關鍵因素：一個成功的非營利組織所具有的特徵 37

本章導覽 38

一、使命導向的組織應具備的 9 項特徵 38

二、何謂使命導向的管理者？ 43

總結 46

問題與討論 48

Chapter 4 使命就是理由 49

本章導覽 50

一、使命宣言是組織存在的合法理由 50

二、撰寫或重新撰寫你的使命宣言 54

三、被遺忘的使命宣言 53

四、秘密的使命宣言 55

五、從未善加利用的資源中爭取更多的公益 64

六、使命是無所不在的 63

七、立即採取行動 65

總結 68

問題與討論 70

Chapter 5 企業化的董事會 74

本章導覽 72

一、董事會的效能 72

二、董事會效能的障礙 77

三、董事的責任 82

Contents

四、員工對董事會的責任	85
五、董事的法定義務	87
六、減輕義務	89
七、建立更好的董事會	90
八、董事會招募	93
九、董事會的指導與教育	95
十、董事會中的委員會	97
總結	100
問題與討論	103

Chapter 6 管理你的員工 105

本章導覽	106
一、倒金字塔管理模式	107
二、監督管理的類型	117
三、溝通	119
四、授權	125
五、評估	129
六、改變你的評估方式	133
七、員工認同感	135
總結	138
問題與討論	140

Chapter 7 資訊化的非營利組織 141

本章導覽	142
------	-----