

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON NONPROFITS

非营利组织管理

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校



公众对非营利组织和政府的信任可以恢复吗？

里贾纳·E·赫茨琳杰

有效的监督：给非营利组织理事们的建议

里贾纳·E·赫茨琳杰

非营利组织理事会的新职责

巴巴拉·E·泰勒 理查德·P·蔡特 托马斯·P·霍兰

当企业领导人加入非营利组织理事会时

威廉·G·鲍恩

良性资本：非营利组织能向风险投资家学些什么？

克里斯蒂娜·W·莱茨 威廉·瑞安 艾伦·格罗斯曼

非营利组织的利润：寻找企业合作伙伴

艾伦·R·安德瑞森

非营利组织的商业化经营

J·格雷戈里·迪斯

做好事也要精益求精

V·卡斯托利·兰甘

索赫尔·卡瑞姆

谢莉·K·桑德伯格

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON NONPROFITS

非营利组织管理

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

图书在版编目 (CIP) 数据

非营利组织管理 北京新华信商业风险管理有限责任公司译校.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05840-X/F · 1863

I. 非…

II. 北…

III. 社会团体, 非营利-管理

IV. C912.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 083764 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

非营利组织管理

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 **邮政编码** 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2004 年 10 月第 1 版

印 张 5.875 插页 7

印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷

字 数 123 000

定 价 20.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Harvard Business Review on Nonprofits

Copyright © 1994, 1996, 1997, 1999

By the President and Fellows of Harvard College

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright © 2000

by China People's University Press

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR), 是哈佛商学院的标志性杂志, 80 多年来, HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法, 帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化, 与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中, HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一, 它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉, 是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时, 通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度, 也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

《哈佛商业评论》精粹译丛将这本《非营利组织管理》甄选入列，十分耐人寻味。因为此论似乎偏离了“时代主题”，出版人怎会毫不虑及“非营利”的可能？或许，策划者欲籍“非营利”精神来追求更深远的意义？通读本书之后，相信读者会深有感悟并受到启发，尤其是政府部门和公益事业单位的领导人。

事实上，管理并不局限于工商业和营利领域，本书的一个重要启示正在于此。管理的目的并非利润的最大化（这只是营利世界的终极目标），而在于效率的提高和效用的最大化。同理，利润也不应是衡量管理质量的必要指标——至少在非营利世界和公益事业中它并不适用。非营利世界的主体是政府部门和公益组织，其主要职能之一是服务于社会财



富的公平分配。同时，由于管理的目标始终不能放弃效率原则，故而公平与效率这对永恒的矛盾无疑增加了非营利世界的复杂性，管理非营利世界的方法和体系因此而充满挑战。在我国以社会主义公有制为主体的经济生活中，我们恰恰经常面临类似的问题。

非营利世界并不排斥营利精神和商业行为，这是本书揭示的又一个重要原则。书中多位作者指出，美国经济发展的实践证明，非营利世界的有效经营管理，恰恰需要引入营利精神和商业行为：首先，政府部门和公益组织的服务对象并非不可划分的社会整体。撇开社会政府的阶级倾向不论，政府对公众政策的微调通常会影响到某一特定社会群体，公益组织的服务对象就更加容易明确。因此，在实施任一政策计划和公益活动时，目标人群的利益应该，也可以被突出。由于营利性的管理和某些商业手段对提高服务质量和效率大有裨益，因此，它完全可用于针对特定人群的服务。其次，政府预算拨款和慈善捐赠金额有限，且发放时间不定，完全依靠这些资金建设公益事业计划，往往会因力不从心而流产。自谋财源、开发营利项目以弥补公益支出，已成为非营利组织的普遍趋势。另外，政府部门和公益组织往往缺乏透明度，社会对它们的日常工作缺少有效监督，绩效评价也缺乏客观标准，特别是难以体现在财务数据上。将营利世界的一些经营管理方法应用于非营利世界，将有利于解决上述问题，

提升政府和公益组织的廉洁度和公众信赖感。

应当指出，美国非营利组织的运作是以其特定的社会制度和发达的市场机制为基础的。本书所阐述的许多措施或许并不适于我们照搬照抄，但它们所体现的开拓创新精神的确值得我们学习，这种精神集中地表现为大胆突破传统，将非营利世界的经营管理与商业运作和谐地结合为一体。

本书由许朝辉、陈江、王岚翻译。由于译者水平所限，文中如有不足之处，敬请读者指出。



目 录

1 公众对非营利组织和政府的信任可以恢复吗？

里贾纳·E·赫茨琳杰

/1

2 有效的监督：给非营利组织理事们的建议

里贾纳·E·赫茨琳杰

/27

3 非营利组织理事会的新职责

巴巴拉·E·泰勒 理查德·P·蔡特 托马斯·P·霍兰

/48

4 当企业领导人加入非营利组织理事会时

威廉·G·鲍恩

/70

5 良性资本：非营利组织能向风险投资家学些什么？

克里斯蒂娜·W·莱茨 威廉·瑞安 艾伦·格罗斯曼

/83

6 非营利组织的利润：寻找企业合作伙伴

艾伦·R·安德瑞森

/101

7 非营利组织的商业化经营

J·格雷戈里·迪斯

/123

8 做好事也要精益求精

V·卡斯托利·兰甘 索赫尔·卡瑞姆

谢莉·K·桑德伯格

/152

Nonprofits

非营利组织管理

1

公众对非营利组织和政府的信任可以恢复吗?^①

里贾纳·E·赫茨琳杰

① 原文发表于《哈佛商业评论》

1996年3/4月号。重印号96207。



作者简介

里贾纳·E·赫茨琳杰 (Regina E. Herzlinger)

哈佛商学院教授，南希·R·麦克帕森商业行会会长，非营利财政管理和控制以及医疗保健业的专家。著有《给你的财政做体检：非营利组织经理和理事会成员实用指南》、《以市场为动力的医疗》（该书获1998年美国健康医疗经理学院年度最佳图书奖），以及《非营利组织财务会计和管理控制》。

内容提要

我们将最重要的社会职能——教育、公益事业以及健康维护和安全保障等托付给了非营利组织及政府；然而我们发现，不法行为和不善经营已经严重地削弱了公众对此类机构的信任。有什么办法可以恢复公众的信任吗？

通过有力的论证，里贾纳·E·赫茨琳杰指出，此问题的答案在于责任制（accountability）。她认为，非营利组织和政府缺少商业领域中的强制性责任机制。因此，需要有一定的规则对其加以监督，以帮助它们高效益、高效率和责任地完成自己的社会使命。在借鉴证券交易委员会（Securities and Exchange Commission, SEC）管理证券交易的成功经验的基础上，赫茨琳杰针对上述问题勾勒出了一个她称之为“披露—分析—发布—惩罚”的解决方案。她的方案要求非营利组织和政府部门加强向大众披露、分析和发布有关自

1 公众对非营利组织和政府的信任可以恢复吗？

身工作表现的信息，同时惩罚不遵守上述要求的机构。作者还特别强调通过披露量化的非财务信息来衡量学校、医院等组织的效益。她运用上述观点，对加利福尼亚州的奥兰治县破产案进行了分析，指出了避免该事件发生的途径。

最后，她呼吁非营利组织及政府部门的管理人员、监督人员、社会成员以及民选官员共同努力，以恢复公众的信任。

非营利组织和政府运行良好是个好消息。它们必须运行良好，因为我们将最重要的社会职能——教育、公益及健康维护和社会保障托付给了它们。公众对此类机构价值的认知，清楚地体现于社会大量财力和物力的投入：仅仅非营利组织的总收入一项，就从 1978 年的不足 2 000 亿美元增长到 1993 年的 11 000 亿美元。

4

但是，当非营利组织和政府运行不佳时，情况就非常糟糕了。美国联合道路（The United Way of America，该组织可能是美国最大的非营利组织）前任主席因贪污 120 万美元，于 1995 年锒铛入狱，他高达 463 000 美元的工资以及奢侈的消费也随之曝光，这造成了该组织收入急剧下降，100 多名员工失业。已有 86 年历史的赫赫有名的美国有色人种促进会（National Association for the Advancement of Colored People, NAACP）也因类似事件遭受了沉重的打击。1994 年，NAACP 的一名前雇员声称曾受到该组织常务理事的性骚扰，那位常务理事竟以挪用促进会基金 33.2 万美元支付给该雇员了结此事。消息传出后，该常务理事被解职。政府部门同样面临严重问题。1995 年，加利福尼亚奥兰治县前财政官承认犯有六项重罪。人们普遍认为，他对美国有史以来最大的地方政府破产案负有责任。该县因此被迫解雇了 1 000 多名职员。

这些问题是个别的还是普遍的？它们代表的是少数不良现象，还是整个非营利组织和政府部门的普遍状况？事实上我们无法回答这两个问题。与公开上市的企业不同，非营利组织和政府的运行状况被蒙上了一层神秘的面纱，不暴露出重大问题时代人们无法知晓其内幕。同时，回答这两个问题也