



非营利组织企业化运作的 理论与实践

陆道生 王慧敏 毕吕贵 / 著

上海人民出版社



(课题批准号: 2002BJB010)

非营利组织企业化运作的 理论与实践

陆道生 王慧敏 毕吕贵 / 著

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

非营利组织企业化运作的理论与实践/陆道生等著.

—上海: 上海人民出版社, 2004

ISBN 7-208-05249-2

I. 非... II. 陆... III. 社会团体, 非营利-经济管理
IV. C912.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 067795 号

责任编辑 王国平

封面装帧 甘晓培

非营利组织企业化运作的理论与实践

陆道生 王慧敏 毕吕贵 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 12.75 插页 3 字数 289,000

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

印数 1-3,100

ISBN 7-208-05249-2/F·1180

定价 23.00 元

前 言

非营利组织形成于欧美,源于自发性的社区范围内的社会资助和社会保障。在发展初期,它呈小区域、小范围的满足内部供需平衡的状态。在社会经济发展过程中,非营利组织逐步由满足内部救助转向更多的领域,并定制化、规模化、正常化——场所、人员、资金、活动相对固定。20世纪70年代,随着欧美社会的转型,政府的部分职能转向外部,非营利组织从内部供需的满足转为社会化和外部化,即由外部更有效率、成本更低的非营利组织提供公共产品和服务。在社会信息化过程中,非营利组织借助经济学、管理学的理论和方法,利用日益完善的信息网络和技术,按照营利性组织的经营理念、思路和方法进行运作,进一步提高了其生存和发展的能力。这被称之为非营利组织的企业化运作,也是本书所研究的对象。

非营利组织迄今在欧美快速发展,并已相当成熟,但美国学者提出非营利组织的企业化运作也不过数年。在我国,现代涵义的非营利组织才刚刚起步。我国虽然有一些按企业化原理运作的非营利组织,但对其发展还缺乏系统的研究,社会上对这一问题还存在不同的看法与观点。本着科研工作者的责任心和研究新生事物的兴趣,我们还是大胆介入这一领域的研究。本书有以下特点:

1. 以理论为起点,分析非营利组织的基本概念,概述国外

主要的非营利组织理论。

2. 分析非营利组织的形成、发展和特点,包括西方非营利组织的形成,美国非营利组织的特征,我国非营利组织的形成与发展,我国非营利组织实践与理论的发展趋势。

3. 分析非营利组织企业化运作模式和我国非营利组织企业化改制的路径,提出相应的对策与建议,以规避风险,如定位、政策配套、降低运营成本、完善社会服务体系。

4. 重视战略研究,涉及战略管理的内涵、战略分析方法、战略发展规划的制定、战略规划文本内容等。

5. 从培育核心竞争力的角度,研究非营利组织企业化的经营管理,包括资金管理、目标管理与计划管理、营销管理、财务管理、人力资源管理和非营利组织企业化的管理创新等。

6. 注重案例研究。

本书是上海市哲学社会科学 2002—2004 年跨年度规划立项课题研究成果。本人任课题组长,王慧敏、毕吕贵为课题组成员,张来春博士生,许迟、张雷硕士生一起参与课题调研。

非营利组织企业化运作的研究属于组织科学范畴,也与政治学、部门经济、管理科学、社会学等学科相关,具有交叉学科的特征,我们在研究中吸收了上述学科的研究成果。本课题的研究得到了厉无畏所长、杨建文副所长的关心和支持,在此致以谢意。

全书分为十二章,分别涉及非营利组织的概念和分类,非营利组织与相关各方的关系,非营利组织的特征、功能及条件,主要理论分析评述,欧美非营利组织的历史、特征、社会经济环境,我国非营利组织现状,我国非营利组织企业化运作中存在问题的原因和对策,非营利组织企业化运作的模式,非营利组织企业化运作的路径,非营利组织企业化运作的业务流程,非营利组织

企业化运作的经营管理、管理创新和战略管理,我国非营利组织的发展趋势,我国非营利组织企业化运作的对策与建议等内容。

本书可供非营利组织从业人员、政府主管领导、产业经济研究人员、非营利组织规划工作者等学习与阅读,也可供中高等学校非营利组织专业教学选用,还可供社会化专业培训使用。

书中如有不妥之处,希望读者斧正。

陆道生

2004年4月

于上海社会科学院部门经济研究所



陆道生，教授，1943 年生于上海，现任上海社会科学院企业管理研究中心主任。

主要研究领域：企业管理、企业机制创新、工业经济、国有资产管理、第四方物流、城市环境、中小企业和民营企业的发展等。

主要科研成果：近年来主持和参与的重大课题研究有《建立现代上海市生活废弃物回收利用系统》、《我国公司治理结构的构建、问题与创新》、《企业机制创新研究》、《上海市浦江镇社会经济十年发展规划》、《上海市城市容貌环境管理对策研究》、《上海“十五”国民经济和社会发展总体战略》、《“十五”期间上海居民消费结构与收入分配研究》、《上海工业科技投入效益分析》、《民营企业投融资问题研究》等。

主要著述：著作有《第四方物流：理论探索与实践运作》、《中小企业的创新与发展》、《企业应用文写作指导》等。主编《21 世纪重大经济课题研究》一书。在上海社会科学院主办的《学术季刊》、上海市社联主办的《学术月刊》、上海财经大学主办的《财经研究》以及《解放日报》、《文汇报》等全国重点核心期刊和报纸上发表论文和文章 60 多篇。



王慧敏，1963年生，1987年获华东师范大学地理系硕士学位，现为上海社会科学院部门经济研究所副研究员，产业经济学专业在职博士研究生，从事产业经济学、旅游经济学的研究。曾参与撰写《生态经济学》、《新编旅游经济学》、《中小企业的创新与发展》等10余部著作。



毕吕贵，副教授，1952年生，现任上海社会科学院旅游研究中心规划部主任。曾主持上海旅游节庆规划、上海旅游业与相关产业关系研究、宝钢集团旅游产业规划和洋山港旅游业研究等课题，参与编写《新学科辞海》、《21世纪世界预测》、《旅游规划新论》等书。

序

厉无畏

陆道生、王慧敏、毕吕贵同志的专著《非营利组织企业化运作的理论与实践》写成后，请我作序。该书是上海市 2002—2004 年跨年度社会科学规划立项课题研究成果，所讨论的非营利组织，是广泛存在、但又缺乏系统分析和理论支持的社会板块——一个十分复杂的集合体，涉及到文化教育、医疗卫生、科研机构、协会学会、社会团体、民间组织等，而且层次不同，包含从国际性、全国性到“草根型”的基层社会组织。我国学术界对此的研究起步于 20 世纪 90 年代，虽已发表了一些专题研究的论文，但总体上对这一领域的研究还处于起步阶段，还没有形成完整系统的理论，也没有形成学派。因此，我认为本书的探索是必要的、有益的，也需要一定的勇气，对本书作者这种探索的精神应加以鼓励。

党的十六大和十六届三中全会以来，改革开放加速，社会经济结构的调整加快，我国公益型服务业结构将大幅度调整，利益群体的重新组合势在必行，将涉及到一系列由公共财政承担的部门和群体，如文化艺术、部分科研院所、教育、社会团体。随着改革的深入，其中不少机构和组织将被逐步推向社会。它们如何生存、发展、壮大，走向社会、走向世界，既是重大的社会实践

问题,又是值得全力研究的新课题,需要科研人员加以阐释,分析其中的规律,并探索分类管理、分类指导、分类扶持的思路和具体方法。简言之,它们的实践需要理论的支持,从这个意义上看,本书作了较好的探索。

本书从非营利组织的基本概念、非营利组织与相关各方的关系研究出发,研究非营利组织的运行,在总结西方非营利组织的形成与发展(以美国为例)经验和我国非营利组织实践与理论的发展趋势的基础上,系统地研究了非营利组织企业化运作的一般模式、业务流程、经营管理、创新发展和战略规划,详细分析了我国各类非营利组织企业化改制运作的路径,包括社会公益型、行业公益型、公益商业复合型和商业型非营利组织企业化运作的路径,提出了我国非营利组织企业化运作的对策与建议。

统览全书,我认为作者的研究与探索是有成效的,他们提出了一个综合解决我国非营利组织需求、降低非营利组织成本、提高综合竞争能力的系统方案。当非营利组织将内部供需的满足转为社会化和外部化,即由外部更有效率、成本更低的非营利组织提供服务和公共产品时,非营利组织借助经济学和管理学的理论和方法,利用日益完善的信息网络和技术,借鉴营利性组织的经营理念进行运作,必然有利于提高其生存和发展的能力,也有利于实现经济与社会的协调发展。

书中引用了一些非营利组织企业化运作的成功案例,部分附有分析,可资我国非营利组织学习与借鉴。

案例及其分析来自于实践,总结出规律再回到实践指导运作,是符合社会需求的,也是理论与实践相结合的研究途径,值得提倡。社科研究成果的社会化就是要做到学以致用,使社会科学生产力的属性得到体现。

由于非营利组织企业化运作尚未定型,因而本书是探索性

的,难免存在疏漏不周之处,我们不能苛求在一项研究成果中全面解决非营利组织企业化运作的一系列问题。希望本书作者继续努力探索,也希望更多的读者和实际工作者在此基础上共同探索,不断深化对这一领域的研究,促进我国非营利组织的健康发展。

2004年4月

于上海社会科学院部门经济研究所

(作序者为全国人大常委会委员、上海市人大常委会副主任、上海社会科学院部门经济研究所所长、博士生导师、教授)

目 录

序	1
前言	1
第一章 非营利组织的界定	1
1.1 非营利组织的基本概念	1
1.2 非营利组织的运行研究	9
1.3 非营利组织与相关各方的关系	14
本章小结	25
第二章 非营利组织理论概述	26
2.1 市场选择理论	26
2.2 合约失灵理论	29
2.3 第三方管理理论	32
2.4 其他理论	35
2.5 简要评论	38
本章小结	42
第三章 非营利组织的形成与发展	43
3.1 西方非营利组织的形成	43
3.2 西方非营利组织的发展(以美国为例)	45
3.3 我国非营利组织的形成与发展	55

3.4 我国非营利组织实践与理论的发展趋势	69
本章小结	87
第四章 非营利组织企业化的运作模式	89
4.1 基本模式：社会化服务	89
4.2 改制模式：市场化管理	97
4.3 高级模式：商业化运营	103
4.4 发展模式：托管、连锁和跨国	110
本章小结	121
第五章 非营利组织企业化运作的业务流程	123
5.1 筹资与目标	123
5.2 产品的特征与生产	133
5.3 质量控制	137
5.4 计划与过程控制	142
5.5 信息系统	148
本章小结	153
第六章 非营利组织企业化运作的经营管理	154
6.1 经营管理概述	154
6.2 核心竞争力的培育	159
6.3 资金筹集管理	171
6.4 目标管理与计划管理	177
6.5 营销管理	184
6.6 财务管理	189
6.7 人力资源管理	196
本章小结	202

第七章 非营利组织企业化运作的管理创新	204
7.1 管理创新概述	204
7.2 职业经理与管理创新	211
7.3 多元化经营与管理创新	218
7.4 管理创新程序和员工参与	225
7.5 管理创新的制度保障	229
本章小结	237
 第八章 非营利组织企业化运作的战略管理	 238
8.1 战略管理的内涵	238
8.2 战略分析方法	247
8.3 战略发展规划的制定	256
8.4 战略规划文本示例	263
8.5 非营利组织战略管理案例分析	266
本章小结	279
 第九章 我国非营利组织企业化运作的必要性	 281
9.1 社会主义市场经济体制改革的进一步深化和完善	282
9.2 非营利组织企业化运作的全球化及其启示	300
本章小结	304
 第十章 我国非营利组织企业化改制的路径研究	 305
10.1 社会公益型非营利组织企业化改制的路径研究	305
10.2 行业公益型非营利组织企业化改制的路径研究	313
10.3 公益商业混合型非营利组织企业化改制的路径研究	321
10.4 商业型非营利组织企业化改制的路径研究	328
本章小结	336

第十一章 我国非营利组织企业化运作所存在的问题	337
11.1 我国非营利组织企业化运作中存在问题的原因和类型	337
11.2 我国非营利组织与政府的官民二重性	341
11.3 非营利组织企业化运作与其使命之间的矛盾	343
11.4 企业化运作中的产权不清与对策	345
11.5 企业化运作中的员工适应问题与员工激励问题	348
11.6 企业化运作中的经营风险问题	352
11.7 企业化运作中存在的其他问题	355
本章小结	356
第十二章 我国非营利组织企业化运作的对策与建议	357
12.1 准确定位	357
12.2 政策配套	363
12.3 降低运作成本	367
12.4 完善服务体系	374
本章小结	381
参考文献	382

第一章 非营利组织的界定

自 20 世纪 70 年代以来,欧美发达国家及部分发展中国家和地区,非营利组织不但数量激增,而且发展理念、组织结构、功能、范围、运营方式和管理模式也发生了极大变化,因而引起了理论界、实业界和教育界的关注。在北美和欧洲,学术界对于非营利组织的研究随之急剧增加,专业著作每年出版上百本,研讨会、学术机构、大学研究生课程日趋增多,相关服务咨询组织和学术机构也应需而生。美国霍普金斯大学非营利组织研究中心对世界主要国家和地区的非营利性组织作了系统的研究。该中心主任莱斯特·赛拉蒙(Lester Salamon)是这方面的权威。鉴于海外非营利组织对我国社会团体和事业单位改革与小政府、大社会体制的建立有较大的借鉴价值,故本书在大量占有资料和海外研究成果的基础上,对海内外的非营利组织的概念及理论研究和应用研究作一概述和归纳。

1.1 非营利组织的基本概念

“非营利组织”(Nonprofit Organization, NPO)概念的出现及大规模研究是 20 世纪 60 年代以后的事情,并出现了一批专业研究机构、学术团体,出版了一些专业著作和连续出版物(期刊)。专家们对非营利组织的研究集中于分类、定义、法律规范、

经营管理,并形成了数种得到公认的政府与非营利组织关系的理论。然而,国际学术界的术语并不统一,有“非营利组织”、“非政府组织”(Non Government Organizations,NGO)、“第三方组织”(Third Sector)和“第三部门”等名称。在英文中,NGO 指不是政府的组织;在中文中,其实质意思与之最相应的是民间组织,也就是指政府、企业以外的第三方。在我国,还有事业单位、社会团体组织、民间非营利组织等称谓,实际上均指不以营利为目的的民间组织、非官方组织,其共同点是无行政权力、不以营利为目的。因此,本书以非营利组织为主要研究对象和术语,进而分析相关和相近的民间组织和术语。

1.1.1 定 义

(一) 非营利组织的定义

“具备法人资格,以公共服务为使命,享有免税优待,不以营利为目的,组织盈余不分配给内部成员,并具有民间独立性质之组织”(Hansmann,1980)。

赛拉蒙和 Anheier 曾对非营利组织作了描述性的定义:具有公众服务的使命;必须在政府立案,并接受相关法令规章的管辖;必须是一个非营利或慈善的机构;经营结构必须排除私人利益或财物之获得;其经营所得享有免除政府税收上的优惠;享有法律上的特别地位,捐助或赞助者的捐款列入免(减)税的范围。

国际非营利法研究中心主编的《非政府组织法的立法原则手册(讨论稿)》对 NGO 所下的定义是:“非政府组织——NGO”指在特定法律系统下,不被视为政府部门的协会、社团、基金会、慈善信托、非营利公司或其他法人,而且其不以营利为目的。即使如有赚取任何利润,也不可以将此利润分配。但是工会、商