



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

非营利组织管理

里贾纳·E·赫兹琳杰 等著



中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

非营利组织管理

里贾纳·E·赫兹琳杰 等著
北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

 中国人民大学出版社
 哈佛商学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

非营利组织管理/里贾纳·E·赫茨琳杰 (Herzlinger, R.E.) 等著;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, 2000
(《哈佛商业评论》精粹译丛)
书名原文: Harvard Business on Nonprofits

ISBN 7-300-03427-6/F·1013

I. 非…

II. ①赫…②北…

III. 社会团体-组织管理

IV. C912.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 08893 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

非营利组织管理

里贾纳·E·赫茨琳杰 等著

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

(北京海淀区路 157 号 邮编 100080)

发行部: 62514146 门市部: 62511369

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public 3. bta. net. cn

经 销:新华书店

印 刷:北京市丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 6.125 插页 2

2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月第 1 次印刷

字数: 119 000 印数: 1—10 000

总定价 (5 册): 100.00 元 本册定价: 19.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

策划人语

我们结束了在哈佛商学院的访问，波士顿的夜幕已经降临，当汽车驶过哈佛桥，汇入滚滚车流时，我抑制不住内心的激动。多年来，由于从事工商管理图书策划与编辑工作，以及对中国企业家和管教育深切关注的缘故，我一直期待能与哈佛商学院出版社合作，将《哈佛商业评论》的精彩文章介绍给中国的企业界和管理学界读者。现在，这个愿望终于实现了。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有78年的历史。作为以管理理论与实践见长的权威期刊之一，《哈佛商业评论》包括三个方面的主要内容：案例研究、世界观察和相关预测。案例研究一般来自现实世界各大知名公司的管理探索；世界观察是对世界各地管理理论与实践的现状及其变化进行的介绍与分析；相关预测则是对有关管理理论与实践的发展前景和变化趋势进行的预测。

78年的发展历程使《哈佛商业评论》成为一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管

理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势。作为哈佛商学院的重要出版物，HBR 秉承了哈佛商学院的一贯风格，致力于引导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，从而形成了 HBR 的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，早已成为西方国家企业高级经理人、各国政府官员、管理学院教师、MBA 和相关管理专业研究生的首选读物。

据许多美国媒体的调查结果表明，大多数读者认为，在诸多经济管理类期刊中，《哈佛商业评论》是少数“最权威”、“最具洞察力”、“最有价值”和“最为独特”的杂志之一。HBR 之所以能够获得如此之高和如此之多的赞誉，与其高水平的作者群是密不可分的。HBR 的作者，都是活跃在管理实践中的全球著名大公司的董事长、总经理或其他高级管理人员、高级政府官员，以及世界各著名大学的资深教授等，可谓名流云集，不可胜数。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。

经过 20 年的改革开放，中国与西方发达国家的差距正在逐步缩小，但在知识经济扑面而来、信息技术飞速发展和全球经济一体化的浪潮中，中国经济必须融入国际经济的主流，才能把握住发展的机会，这给我们的企业和企业家提出了严峻的挑战：如何在急速变化、不确定性和风险增加的环境中开拓创新，获取竞争优势？

答案是首先要学习。中国经济正在与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距。中国企业家和管理者的学习任务十分繁重，其中，理念的突破、技术与管理的创新是关键。

在中国，人们对于《财富》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志已经耳熟能详，而对《哈佛商业评论》却还比较陌生。中国人民大学出版社引进这套《哈佛商业评论》精粹译丛的初衷，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。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了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和复印的经典之作。从本丛书中，我们不难看到知识社会 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。他们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，常常让人拍案叫绝，将读者迅速引入一个崭新的管理领域前沿；而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，又都曲径通幽，各有所长，令人大开眼界。这些论文的质量之上乘，属国内少见；但其翻译的难度也非一般教科书可比。因而，组织出版这套译丛本身，也是对我们自己的一种挑战。更何况这套译丛将以每年10本的速度

与哈佛商学院同步出版，要长期保证翻译质量绝非易事。但我们有信心与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版做出负责任的努力。为此，建立一支高水平的、稳定的译者队伍，是保证翻译质量和维护出版社品牌形象的关键。

本书是中国人民大学出版社与北京新华信商业风险管理有限责任公司（以下简称新华信公司）精诚合作的产物，公司董事长赵民先生现为哈佛商学院EMBA，并兼任北京大学光华管理学院客座研究员。在他的热情支持和精心组织下，新华信公司组成了一支高水平的译者队伍，经过出版社的翻译培训，发挥管理咨询方面的团队协作优势，保证了较好的翻译质量，并与中国人民大学出版社建立了长期的合作关系。

在本译丛引进和出版运作过程中，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成思危主任的关心和支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

中国人民大学出版社 闻洁

2000年4月

译者前言

《哈佛商业评论》精粹译丛将这本《非营利组织管理》的专辑甄选入列，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，策划者欲藉“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，管理的话题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的计划，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。

《哈佛商业评论》精粹译丛

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，敬请读者指正。

北京新华信商业风险管理有限责任公司

2000年4月

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。

版权所有，侵权必究

目 录

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
2. 有效的监管: 给非营利组织
董事们的建议 27
里贾纳·E·赫茨琳杰
3. 非营利组织理事会的新职责 49
巴巴拉·E·泰勒 理查德·P·蔡特
托马斯·P·霍兰
4. 当企业领导人加入非营利组织
理事会时 72
威廉·G·鲍恩
5. 良性资本: 非营利组织能向
风险投资家学些什么? 86
克里斯蒂娜·W·莱茨 威廉·瑞安
艾伦·格罗斯曼

目 录

- | | |
|--------------------------------|-----|
| 6. 非营利组织的利润: 寻找
企业合作伙伴 | 105 |
| 艾伦·R·安德瑞森 | |
| 7. 非营利组织的商业化经营 | 129 |
| J·格雷戈里·迪斯 | |
| 8. 做好事也要精益求精 | 159 |
| V·卡斯托利·兰甘 索赫尔·卡瑞姆
谢莉·K·桑德伯格 | |



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

作者简介

里贾纳·E·赫茨琳杰 (Regina. E. Herzlinger) 是哈佛商学院教授兼南希·R·麦克帕森商业行会会长。她是非营利财政管理和控制以及医疗保健业的专家。她的近著有《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》，以及畅销的获奖著作《以市场为动力的医疗》(该书获 1998 年美国健康医疗经理学院举办的年度最佳图书奖)。她还是《非营利组织财政会计和管理控制》的作者。

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996 年 3/4 月号。重印号 96207。

内容提要

我们将最重要的社会功能——益智、净化灵魂，以及保护健康和安全等托付给非营利组织及政府组织；然而我们却发现，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那种强制性责任机制。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注重向大众披露、分析和发布有关自身工作表现的信息，同时惩罚不遵守上述要求的机构。作者还特别强调要增加披露量化的非财务性信息，以有助于衡量学校、医院等组织的效率。她运用上述观点，对加利福尼亚州奥兰治县破产案进行了反思，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，因为我们托付给它们的是最重要的社会职能——启迪心智、升华灵魂、保护健康和安。公众对此类机构的价值的认知，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。

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）前任主席因诈取该组织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，造成了该组织收入急剧下降，100多名员工被解雇。已有86年历史的赫赫有名的全国有色人种促进会（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，一名前雇员声称受到该会常务理事的性骚扰，常务理事竟挪用促进会基金33.2万美元支付给该雇员以了结此事。消息传出后，常务理事被解职。政府组织也不干净，重大问题频出。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？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人们无法知晓其内幕。同时，回答这两个问题也变得非常迫切，因为公众对联邦政府有限的作用日益觉醒。在这种情绪下，人们要求非营利组织和地方政府在解决重大的社会问题时发挥更多的作用。除非这些组织向公众提供可信、全面的信息，否则，报纸上的丑闻将不断出现，公众对这些极为重要的组织的信任将日趋减退。

因缺乏责任制而出现的问题

非营利组织和政府中出现的问题可以分为四类：

第一类问题是低成效的组织，也就是不能圆满完成其使命的组织。有两个例子：一是芝加哥邮政局，它的职员抛弃了大量的邮件；二是一些非营利的医院，未痊愈的病人如果付不起护理费就无人为其治疗。

第二类问题是低效率的组织，这类组织与它们所花费的金钱相比，成果距理想效果相差甚远。公立学校被公认为是其中的典型。据《商业周刊》（Business Week）1995 年报道，尽管过去 10 年间政府对学生的平均支出在扣除通货膨胀因素后有 25% 的高增长，但学生的成