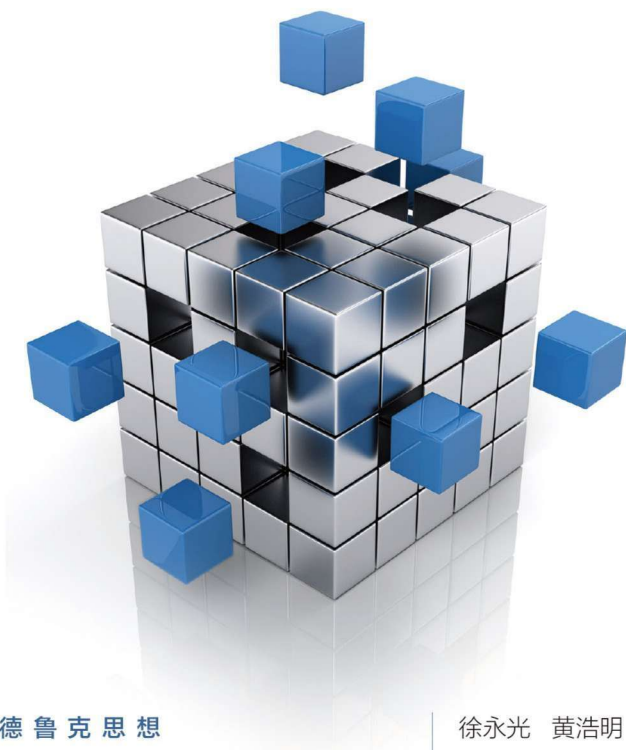


德鲁克思想践行者 传播者 徐本亮
倾心之作

社会组织管理精要十五讲

徐本亮·著



用著名管理大师德鲁克思想
打造世界级社会组织

徐永光 黄浩明 邓飞 马广志作序
王振耀 杨团等15位专家倾力推荐



上海社会科学院出版社
SHANGHAI ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES PRESS

图书在版编目(CIP)数据

社会组织管理精要十五讲 / 徐本亮著. —上海:
上海社会科学院出版社, 2018
ISBN 978-7-5520-2361-9

I. ①社… II. ①徐… III. ①社会组织管理—研究
IV. ①C916.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 135531 号

社会组织管理精要十五讲

著 者: 徐本亮
责任编辑: 杨 国
封面设计: 黄靖昉
出版发行: 上海社会科学院出版社
上海顺昌路 622 号 邮编 200025
电话总机 021-63315900 销售热线 021-53063735
<http://www.sassp.org.cn> E-mail: sassp@sass.org.cn
排 版: 南京展望文化发展有限公司
印 刷: 上海景条印刷有限公司
开 本: 710×1010 毫米 1/16 开
印 张: 17.25
插 页: 1
字 数: 245 千字
印 数: 1—6000 册
版 次: 2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5520-2361-9/C·168 定价: 58.00 元

版权所有 翻印必究

推荐词



徐本亮先生是中国公益界著名的思想者和实践者。他善于学习理论,坚信许多公益疑难和管理困境能在管理大师德鲁克著作中找到答案。本书有望帮助公益机构管理者找准问题,制定提升方案和行动计划,使平常的公益机构成为优秀的公益机构,进而使优秀的公益机构成为卓越的公益机构。

——王振耀

(深圳国际慈善学院院长、北师大中国公益研究院院长)

本书是徐本亮 20 多年从事慈善教育培训的经验总结,也是他多年结合中国实际,学习和实践“现代管理之父”彼得·德鲁克关于非营利组织管理的心血的结晶。它务实、通俗、系统、好读,是我国《慈善法》颁布后奉献给中国社会组织的一份厚礼。

——杨 团

(中国社会科学院社会政策研究中心顾问、社会学研究所研究员)

中国社会组织面临难得的发展机遇和良好的发展环境。社会组织必须加强管理、练好内功。《社会组织管理精要十五讲》的出版恰逢其时,将有力助推中国社会组织健康持续发展。

——刘 京

(中国社会工作联合会副会长兼秘书长、公益时报社社长、
国家开放大学社工学院院长)

虽然社会组织靠使命驱动,但是要打造卓越的社会组织,仅仅有使命是不够的,还需要通过具体的方法和规则让使命落地。国内关于社会组织管理的著作不多,非常高兴看到本书的出版。徐本亮先生的《社会组织管理精要十五讲》来自实践,理论联系实际,有很强的操作性和实用性,是社会组织管理者和从业者的入门教材和工作指南。

——刘文奎

(中国扶贫基金会副会长兼秘书长)

徐本亮老师是中国慈善领域难得的知行合一者,《社会组织管理精要十五讲》是他从事慈善实践 23 年来理论、知识和智慧的总结。这是一本兼具多种用途的好书。你可以作为社会组织管理的知识指南书来读;也可以作为实践工作中非常实用的工具书来使用;如果你用心读,这还是一本指引你和你的机构超凡脱俗、活出使命的书。

——彭建梅

(中国慈善联合会执行秘书长)

20 多年前,现代管理之父彼得·德鲁克预言“21 世纪是组织的社会”,我国社会组织发展恰逢其时。到目前为止,已成立的 80 多万个社会组织如何健康持续发展,科学管理是重中之重。感谢徐本亮老师撰写的《社会组织管理精要十五讲》,将德鲁克的管理思想与中国社会组织管理实践紧密联系,在理论和实践的结合上,为社会组织的管理者和从业者做了很好的指

导,具有重要的理论意义和实践价值。这会促进我国更多的社会机构加强管理,创造性地、更有成效地解决各种社会问题。

——缪 力

(中国社会福利基金会原副理事长兼秘书长)

社会组织是国家治理体系和能力现代化的重要载体之一。实现组织增能,是其应该直面的现实议题。

本书对社会组织的使命、公信、治理、筹资、创新等主题作了诠释,也分享了公益项目管理的智慧。其中,不少观点是徐本亮老师基于20多年慈善公益实践和教学的经验提炼,也是其领悟德鲁克管理思想后的本土思考。

此书出版一定程度上填补了中国内地社会组织管理领域研究的薄弱环节,对慈善公益和社会服务实践有很强的针对性和指导作用,值得党政管理部门、社会组织、公益团队和高校社会工作专业的师生以及对社会组织管理有兴趣的读者阅读和践行。

——顾东辉

(复旦大学文科科研处处长、中国社会工作教育协会副会长、
复旦大学社会工作系教授)

有的书教我们如何去思考,有的书教我们如何去操作,徐本亮老师的《社会组织管理精要十五讲》既教我们思考,又教我们操作;既有高大上的管理理论阐述,又有接地气的实战案例。有的书适合初学者读,有的书适合高管们看。《社会组织管理精要十五讲》,既适合初学者读,又适合高管们看;既可以作为刚刚入行的公益人的必修课,也可以作为项目主管甚至是社会组织领导人管理创新的行动指南。

——胡广华

(中华社会救助基金会秘书长)

社会组织管理是一个非常重要的课题。徐本亮深谙德鲁克非营利组织

管理思想,又有23年从事慈善公益的丰富实践经验,由他来撰写社会组织管理专著特别合适。这是一本理论和实际紧密结合、知行合一的精品佳作。

——施德容

(上海市慈善基金会常务副理事长)

《社会组织管理精要十五讲》——学者与实务界的无缝结合,23年的公益探究;从德鲁克大师那里获取灵感,精心选择15堂课,通俗易懂,为社会组织管理提供思路与答案;是社会组织管理理论和社会组织实践有机结合的佳作,值得学界与实务界好好一读。

——徐家良

(上海交通大学中国公益发展研究院院长、国际与公共事务学院教授)

徐本亮先生结合自己23年社会组织管理和实施公益项目的丰富经验,加上为全国各地近4000家社会组织服务的经历,创作了这本《社会组织管理精要十五讲》。对于想要成立一个社会组织或想要让自己的组织更上一层楼的人,这本书是绝佳的指南。

——王颖

(汇丰银行(中国)有限公司企业可持续发展总监)

祝贺《社会组织管理精要十五讲》出版!公益实务者和培训者能合二为一的不多,更难得的是徐老师在两个领域不仅长期耕耘且都做到了精致。我想这既与他的勤奋、尚思、开放、执着的性格有关,也同我们所处的大时代有关。也因此我们今天的和明天的中国社会组织将受益于这样一本好书

——陈一梅

(万科公益基金会秘书长)

徐本亮老师不仅是具有丰富公益经验的行动派,也是善于学习和思考的哲学家。20多年来他践行和传播德鲁克思想,《社会组织管理精要十五

讲》系统地阐述了关乎社会组织能否有效运营并持续发展的重要议题：社会组织的使命、公信力、治理和战略、项目、筹资、创新、人力资源管理和自我发展，有许多独到见解和思考。它内容丰富，一定会给社会组织的管理实践带来积极的正面影响。

——庄爱玲

（上海映绿公益事业发展中心董事长）

1992年10月，华东师范大学主办的国际成人教育会议，邀请了美国北伊利诺斯州大学成人教育研究所所长尼米教授作“学习型组织”专题报告，尼米介绍了三种学习型组织模型：沃尔纳五阶段模型、瑞定第四种模型和彼得·圣吉模型。100多年来影响人类管理最重要的35种管理理论中最前沿之一——“学习型组织管理”开始进入中国大陆。本书作者徐本亮也是我国最早进入“学习型组织管理”领域的优秀学者之一，我与他从此结缘，至今已26年。

众所周知，社会组织是社会的三大部门之一，有其不可替代的功能和重要作用。作者将自己从事社会组织工作23年的学习、研究与实践的心得体会提炼成《社会组织管理精要十五讲》，这是一本难得的好书。有三大特点：

一是国际视野。作者潜心研究德鲁克管理理论20多年，他在担任上海第二工业大学社科系副主任、继续教育部主任期间，就开始学习和实践德鲁克思想。他告诉我：自己是一个德鲁克迷，20多年来坚持用德鲁克思想指导实践。在写本书时，又反复认真研读了德鲁克有关非营利组织管理的论述。本书的第一讲就是《向德鲁克学社会组织的管理》，既有新意，又有深度。

二是中国特色。作者以中共中央办公厅和国务院办公厅《关于改革社会组织管理制度，促进社会组织有序健康发展的意见》为指导，紧密结合中国的社会组织的发展总体上而言还处于起步阶段，数量少、规模小、质量不高的国情，根据中国社会组织实际，特别针对中国社会组织面临的一些难点、痛点问题，围绕社会组织的使命、公信力、治理、三大战略（营销战略、创

新战略和资金发展战略)、人力资源管理、政府关系等主题,系统、全面地阐述了社会组织管理的基本知识,值得一读。

三是操作性强。书中提供了系统、清晰、具体的操作方法,如使命、项目、筹资、创新等,提出了行之有效的解决方法。作者不仅是我国“学习型社会组织”理论最早的的创导者之一,还是一位执着坚持的砺行者。他是将社会组织管理培训与实践项目紧密结合的优秀的教育工作者、出色的教练。2015年以来,他先后在昆山、重庆、长春、上海、洛阳等地成立和参与创办了5家以“卓越”命名的支持型社会组织,推动支持型机构的发展和公益人才培养。他的理论结合实际的培训体系得到了社会的赞同。

最近,作者又与“亚洲学习型组织联盟”合作,成立“亚洲学习型组织联盟学习型社会组织研究中心”,他亲自出任研究中心主任,系统研究如何将“学习型组织管理”的前沿理论融入各类社会组织管理之中,并将自己的研究成果与中国的成功经验,与亚洲、世界的非营利组织工作者分享。

《社会组织管理精要十五讲》一书,值得认真阅读!

“创建学习型社会组织”一事,值得认真探索!

——张声雄

(亚洲学习型组织联盟创始人、上海明德学习型组织研究所所长)

社会组织由于没有利润底线,更要加强管理。阅读这本书对提高社会组织管理的有效性大有裨益。

——谢家琛

(南京工业大学浦江学院公益慈善管理学院教授)

序一 社会组织领导人必读,管理者必修

徐永光



徐本亮《社会组织管理精要十五讲》出版,是我翘首以待的事,也是公益能力建设领域的好消息。

2003年,时任中华慈善总会会长阎明复引进美国麦克利兰基金会《非营利组织领导人诚信系列课程》,由美国老师授四门课,每半年集中授课一次。我和徐本亮是同班同学。中山大学朱健刚教授认为,这项培训开了中国社会组织能力建设的先河,其水准和意义堪称里程碑。

麦克利兰基金会将该课程的版权赠与项目承办方北京恩玖 NPO 研究中心,并开小灶训练了十几位讲师,授予讲课资格。徐本亮即为其中一位。据我所知,如今依然坚守在社会组织能力建设讲坛并以此为业的,唯有徐本亮。

我对本亮很了解,也很敬佩。他是一位心怀理想,有坚定目标,学习能力很强,做事锲而不舍的人。作为老师,他不仅有扎实的理论修养,更有丰富的实践作为教学的根基。他自己管理着一家公益教育机构,20多年来设计实施了许多优秀的公益慈善项目,筹得资金接近亿元。他讲项目设计和

筹款,真可谓“上天入地”,从慈善伦理、筹款原理、项目设计、产品营销、客户服务、资金管理到财务透明一气呵成。本亮还在全国各地创办了多家支持型社会组织,专注于公益组织能力建设和公益人才培养。他服务过的数千家社会组织和他亲自辅导的机构中,出现了不少标杆型公益组织,如重庆儿童救助基金会、湖南李丽心灵教育中心、绿色浙江、上海青聪泉儿童训练中心等。

由这样一位知行合一的专家讲机构使命、公信力、创新、目标管理和人力资源政策,讲如何与政府、捐赠人和服务对象打交道,无论在管理细节和处理矛盾的方法论方面,还是在谋事经验、处事要领和应变策略、智慧方面,都是一般管理书本中没有的。有理论、懂管理的人讲管理课,才是最靠谱的。在中国,这样的老师并不多。故我建议本亮,把他的管理课程做成产品,把培训做成规模化。本亮说,他的课程已经形成专著,即将出版,正好请我作序。我这叫自己撞上门找事,但率先拜读,受益良多,实乃快事一桩。

本亮非常崇尚著名管理大师彼得·德鲁克,《社会组织管理精要十五讲》正是用德鲁克非营利组织管理思想,结合作者本人23年从事社会组织管理、咨询和研究的实践经验,针对中国社会组织管理的痛点写成的。读这本书等于读了半部德鲁克,而且这里有丰富的案例解读,理论与实践结合,深入浅出,容易读懂。

关于非营利组织管理的要义,本书开宗明义引用德鲁克的话:“多年以来,大多数非营利组织,对他们来说,只要有一个良好的意愿就可以。可是今天,我们都清醒地意识到,由于非营利组织没有一个清晰的业绩标准,所以我们必须更加注重管理,必须将纪律的观念深深植入组织使命当中。我们必须学会充分利用手头有限的人力财力,使其能够发挥最大的效用。我们必须想清楚一个问题:我们的组织追求的成果究竟是什么。”德鲁克这段话是针对美国非营利组织的,但更像是针对中国社会组织讲的。我本人就经常批评盛行于公益行业的不正之风:以为做了公益就比别人高尚,“情怀最伟大,过程很享受,结果不重要”,浪费了许多公益资源还自以为是。德鲁克是管理大师,也是创新大师,本书用很大的篇幅来介绍德鲁克关于非营利

组织的创新理论,也可以给中国公益从业者和捐赠人,乃至采购社会组织服务的政府部门释疑解惑,正确认识创新,破除对创新的一些认识误区。

从整体发展水平看,中国民间公益和社会组织的发展的确还在初级阶段,很多方面连初级的门槛也没有越过;中国经济社会发展,又十分需要社会组织发挥作用,需要通过有效的管理和创新,提升社会组织的能力,有效解决社会问题。在这样的背景下,教育培训显得十分迫切。本书的问世,是对于我国社会组织管理知识、能力缺乏的及时供给,其影响和价值毋庸置疑。

本书属于社会组织管理百科,内容非常丰富,应该成为社会组织领导人必读书,管理者必修课。在当今移动互联网新媒体时代,单靠纸媒传播是远远不能满足需求的,建议对课程进行二度开发,制作成菜单点播模式。如此,《社会组织管理精要十五讲》产品化目标就实现了。希望有公益创投机构感兴趣投资。

哈哈!看似离题了,其实三句不离创新套路:公益铺路,商业跟进,让好产品规模化扩展,可持续发展,有效解决公益行业面临的管理知识、能力缺乏的痛点。

(作者:南都公益基金会理事长、国务院参事室特约研究员)

序二 践行有效管理 推动社会组织健康发展

黄浩明



2018年3月18日,收到了徐本亮先生的新作《社会组织管理精要十五讲》的书稿,心中特别高兴,想一睹为快,利用出差途中和周末空余时间认真地拜读与学习,引起了我很多思考。到2017年年底,中国已经登记的社会组织超过了78万家,社会组织的蓬勃发展为中国的社会进步与经济建设起到重要的积极作用,尤其是社会组织在慈善事业、扶贫济困、环境保护、社区建设、儿童救助、老年人关爱、法律援助、社会服务和政策建议等方面起到了重要的推动作用。而社会组织在飞速发展的过程中,面临着很多的挑战,例如,社会组织如何专业管理?社会组织如何健康持续发展?如何更好地为社会提供优质的服务,等等,上述思考,我从本亮先生的书中找到了答案。因此,我极力推荐社会组织的领导者、管理者和监督者,认真学习本亮先生的《社会组织管理精要十五讲》,这是一本既有理论分析,又有可操作性的工具书,同时也是社会组织日常管理中的导读书。

社会组织如何有效管理?本亮先生提出社会组织需要

学习德鲁克的管理思想。依然记得 24 年前,我在美国卡耐基梅隆大学学习过德鲁克的《非营利组织的管理》一书,不过当时看这本书,总感到德鲁克的思想,离我们中国的实际比较遥远,也比较抽象。但是今天当我读本亮先生书的“第一讲 向德鲁克学习社会组织的管理”,感到非常亲切和通俗易懂。本亮先生总结德鲁克先生的社会组织管理的本质,就是以社会组织的使命为准则,提升社会组织的影响力。例如,德鲁克指出:“制定一个清晰的目标,对未来有一个宽广的愿景,保证组织的每个人时刻牢记使命,如果不这样的话,失败在所难免。”而这种使命导向的管理思想值得推广和广泛传播。在谈到社会组织的三大战略时,本亮先生详细分析了营销战略、创新战略和资金发展战略,从社会组织使命出发到社会组织的三大战略,准确地回答了社会组织如何将使命转化为实际成果,也是彰显社会组织存在价值的重要标志。

社会组织的发展已经成为中国社会进步的重要标志,在社会组织管理中,社会组织的治理是比较薄弱的环节,也是很多社会组织的领导者常常容易忽视或轻视的。本亮先生从社会组织的治理行为分析到治理与管理区别的解析,提出了良好治理的三大原则:回避原则、可问责原则和透明原则,进而分析了中国社会组织治理面临的四大挑战,并借鉴了国际社会的先进经验,给出了中国社会组织建立一个高效理事会的实用建议,包括建设性的伙伴关系、使命驱动、非凡的理事会塑造并支持使命,明确表达其引人注目的愿景,并确保决策和核心价值观一致、战略性思维、质询的文化氛围、独立思考、透明的风气、遵守诚信、非凡的理事会、结果导向、有计划的理事会实践、持续学习等 12 个方面的内容,值得学习借鉴。

社会组织发展需要处理好与政府的关系,有些社会组织领导人往往采取回避态度或采取一些不太妥当的做法,因而处理不好与政府的关系。本书在论述社会组织如何处理好外部关系方面,本亮先生根据他自己多年来和政府合作和参与政府购买服务的实践,有其正确的理解和精准的判断,提出了社会组织与政府合作的 10 个建议,包括提高认识,转变观念;坚持诚信、尊重、平等、互利、互惠的原则;关注党和政府的政策;主动寻找和把握和

政府合作的机会；做到换位思考，将心比心；一定要用公信力和成果去赢得信任；主动地寻找好人；跟政府的合作一定要从小事做起，要主动争取沟通合作的渠道和机会；要影响有影响力的人；要做好机构和政府合作关系的分析。从合作原则到倡导政府政策改变，分析全面、到位，有很强的可操作性，对社会组织如何处理好与政府的关系有很好的指导作用。

党的十九大提出了社会组织是现代国家治理的重要组成部分，同时也提出了加快社会组织改革，增强社会组织的活力。党的十九大召开表明社会组织发展进入了新时代，社会组织领导人和管理者要肩负历史使命，新时代要有新作为，要为实现中国梦添砖加瓦。从加强社会组织管理来讲，《社会组织管理精要十五讲》一书的出版，可谓恰逢其时。我坚信此书的出版对中国社会组织的专业化管理和健康有序发展，一定能够起到重要的推动作用。

（作者：深圳国际公益学院副院长、教授、中国社会组织促进会副会长）

序三 公益要雄起,培训须先行

邓 飞



近年来,中国公益组织如雨后春笋爆发式增长,在各领域发力。在我看来,它们粗略可以分为三类:

第一类源自权力机关,叫国营公益组织,以带国字头的基金会为主,隶属不同部委,官办官营,负责人多是部委干部和退休干部,现在多以社会招募为主。它们优在与政府关系良好,各类资源丰富,紧跟国家政策方针。

第二类脱胎于商业企业,叫商办公益组织。改革开放40年后,第一批商业精英步入退休阶段,纷纷转身公益,要追求生命高新境界。其次,一些高科技企业挟流量之势,进入公益,解决某个社会问题。它们也掌握着较多资源,有技术和组织优势。

第三类则是从社会土壤里自下而上长出,叫民间公益组织。它们历史悠久,数量众多,散布在中国各大小城市,沉默坚韧,发轫于人性古道热肠和底层社会的守望互助。2011年以后,微博和微信崛起,中国人第一次可以看见对方,连接彼此,形成多人异地大规模协同去完成某一个任务,意外吸

引了一些社会精英跨界而来,携带各领域的技能、思维和优势资源进入公益,增加了民间公益组织的丰富性和厚度。它们的优势是价值观驱动,人多面广,无处不在。

近年来,党和政府愈发理解和重视社会公益的价值,2016年《中华人民共和国慈善法》的颁布实施,激发了社会的公益慈善热情,使县域公益组织雨后春笋般出现,犹如1978年,政府打开商业,放手市场,推动经济改革开放。

中国社会改革和经济改革如出一辙,正在走着当年的路子。所以,对比经济改革的逻辑、趋势和走向,我们可以判断:三类公益组织并驾齐驱,独立且又系统,共同解决中国社会问题。而其中,基于使命驱动、机动灵活的民间公益组织表现愈发活跃,如同现在的民营经济。

未来可期,但现实严峻——制约公益发展的就是人,特别是卓有成效的管理者的短缺。长期以来,中国公益界组织特别是民间公益组织管理薄弱,从业人员能力低下,成效不理想。这是一个巨大的困扰公益界的痛点。

这是为什么呢?在我看来,根本原因就是公益组织产权不清晰,激励不明确,甚至有规定行政管理经费不能超出年度支出的10%——这直接导致社会精英不愿来,来了也呆不久。

没有能干的人,就没有一切。

要解决人和能力问题,需要提高公益人才薪酬待遇,但这是一个较长期的工作。另一个办法就是通过组织学习、教育和培训,有效提升公益伙伴的能力。

公益培训又是一个严峻问题,培训资源本来较少,且分给了有付费能力的官办公益组织和商办公益组织,民间公益组织伙伴嗷嗷待哺,尤其是县域公益伙伴,几乎没有接受培训机会。

2014年,我们创办一个机构叫青螺学堂,旨在要持续提升县域公益组织伙伴的各种能力,令公益行动更富效能。同样看见基层公益伙伴痛楚,并采取实际行动的人还有徐本亮老师。他有着颇长的身高和脸型,笑起来眼睛变成一条线,不管在哪里上课,他总是西装领带,激情饱满,一个老牌上海

男士的做派如同公益界清流。

年近七十的他,奔走在全国各地,十多年来孜孜不倦地传播著名管理大师彼得·德鲁克非营利组织管理的思想,不辞劳苦地向中国公益伙伴讲授社会组织管理的基本知识,为大家答疑解惑、排忧解难,并针对社会组织使命、筹款、项目管理、创新等方面的痛点提出切合实际的解决方法。我翻阅了一些资料,看见很多三四线城市和县域社会组织学员的学习心得和对他的感谢。我能理解这份久旱逢甘霖的情感,本亮老师长期致力于公益人才的培养,在做一件很有价值、具有深远意义的事情,也更坚定我们要在县域社会组织培训和人才培养方面投入更多心力。

这次他出版了《社会组织管理精要十五讲》一书,嘱我来写序。巧合的是,今年4月我们在杭州得到了一个山谷,取名花开岭,青螺学堂有了自己的基地,将依托沪昆线、沪蓉线等高铁连接沿线城市公益组织,构建公益组织的学习共同体,我们在做相同的事情。

公益背负了政府和人民的厚望,但我们头脑要清醒的是:公益要雄起,培训须先行。我们要从人开始,从学习开始——唤醒人、支持人、发展人、成就人。人有力量了,公益才有力量,公益才能持续而富有成效地去解决社会问题,实现我们的初心,而不会成为问题的一部分。本亮老师《社会组织管理精要十五讲》一书的出版恰逢其时,是社会组织的培训和公益人才培养的宝贵教材,相信每一个公益人都能从中受益。

(作者:“免费午餐”等多个公益项目发起人)