

非营利组织管理系列

非营利 标杆管理

MISSION - BASED MANAGEMENT

LEADING YOUR NOT - FOR - PROFIT IN THE 21ST CENTURY

〔美〕彼得·C.布林克霍夫 著

陆琲琲 陈洁莹 等译

江明修 审订



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

非营利组织管理系列

非营利 标杆管理

MISSION-BASED MANAGEMENT

LEADING YOUR NOT-FOR-PROFIT IN THE 21ST CENTURY

〔美〕彼得·C.布林肯霍夫 著

陆琲琲 陈洁莹 等译

江明修 审订



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京著作权合同登记图字:01-2005-5026

图书在版编目(CIP)数据

非营利标杆管理/(美)布林克霍夫(C. Brinckerhoff, P.)著;陆琲琲,陈洁莹等译;江明修审
订. —北京:北京大学出版社,2007.1

(非营利组织管理系列)

ISBN 978-7-301-09882-0

I. 非… II. ①布… ②陆… ③陈… ④江… III. 社会团体,非营利-管理-研究
IV. C912.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第125631号

简体中文版由智胜文化事业有限公司(Taiwan)授权出版发行

《非营利标杆管理》,江明修审订,2004年1月第1版,ISBN:957-729-4014

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.

书 名: 非营利标杆管理

著作责任者: [美]彼得·C. 布林克霍夫 著 陆琲琲 陈洁莹 等译 江明修 审订

责任编辑: 任旭华

标准书号: ISBN 978-7-301-09882-0/F·1262

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

印 刷 者: 世界知识印刷厂

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 14.5印张 276千字

2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

定 价: 25.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

内容简介

本书首先破除人们认为“非营利组织”是“慈善团体”的观念，重新澄清非营利组织是以使命为宗旨的事业，并引进企业经营管理的观念与技能，提醒使命型管理者应学习企业家的深思谋略与远见；其次，本书强调管理者必须改变自以为非营利组织很穷的心态，以免落入总是依赖他人接济的窘境；最后，本书强调以“非营利”来取代传统的“不能获利”的观念，纠正通常认为非营利组织是亏钱组织的错误观点。本书是非营利组织管理者的最佳教练手册，也可供学界人士及大众参考。

作者简介

彼得·C. 布林克霍夫
(Peter C. Brinckerhoff)

彼得·C. 布林克霍夫是国际知名的培训师、作家和非营利组织的顾问。他曾经是当地、州以及国家的非营利组织的董事会成员，并担任两个地区性非营利组织的董事长。彼得·C. 布林克霍夫的著作有：《非营利标杆管理》、《财务授权》、《忠诚管理》、《社会企业家》等，他的书被广泛用作本科生和研究生的非营利管理课程教材。

丛书主持：何耀琴
责任编辑：任旭华
封面设计：丛巍

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.

审 订 序

自1990年以来,自发性非营利组织日益蓬勃发展,已逐渐形成继政府部门、私人企业等机构之外而以公益为先的“第三部门”。第三部门以完成公益使命为主旨,更积极地担负起填补社会需求与政府供给间落差的角色,并有助于真正落实公民社会与社区意识的培养,以及消弭疏离感。

为了对非营利组织的管理课题有更深入的了解,很高兴邀请蔡轩轩、王筑韵、吴婉韵、赵家珍、陈洁莹、尹怡君、陆琲琲等几位相关领域的硕士班学生参与本书的翻译工作,他们的译文信实、文笔雅达,是新生代的后起之秀。他们负责翻译的章节分述如下:

陆琲琲:第一章;

陈洁莹:第二章、第五章;

吴婉韵:第三章、第四章、第十二章;

蔡轩轩:第六章、第十三章、第十四章;

赵家珍:第七章、第十一章;

尹怡君:第八章、第九章;

王筑韵:第十章。

首先,本书以清晰的概念与事例,引导读者破除陈规,摆脱旧思维,以期推动非营利组织进行新世纪的转型工程。全书由三大核心哲学架构组成,由点而线,由线而面,将优秀的非营利组织运作的实际状况铺陈于读者眼前。本书首先破除人们认为“非营利组织”是“慈善团体”的观念,重新澄清非营利组织是以使命为宗旨的事业,并引进企业经营管理的观念与技能,提醒使命型管理者应学习企业家的深谋远虑,只有这样,才能以有限的资源完成组织的使命。其次,管理者必须改变自以为组织很穷的心态,以免落入总是依赖他人接济的窘境,从而导致无法成就一个以使命为先的事业;最后,尤其强调以“非营利”来取代传统的“不能获利”的观念,破除一般人误以为非营利组织就是亏钱组织的思想。由此,本书除了可协助非营利组织符合顾客需求,维持良好的财务状况,因而是非营利组织管理者的最佳教练手册外,也可供学界及大众参考。

本书是探究非营利组织管理的最完整的参考书籍之一,对于面临相当财务

危机的非营利组织而言,本书可提供具有指导性的经验与启示。本书不但值得非营利组织领导者及其成员深入阅读,也可为政府决策作参考,对于学术研究者也提供了相当丰富的研究案例,而就关心非营利组织永续发展的大众而言,本书亦是相当合适的入门书籍。

台湾政治大学公共行政学系博士生胡至沛担任本书的执行编辑及协助审订工作,备极辛苦、任劳任怨,确保本书呈现出最高品质,特在此敬致最诚挚的感谢。

江明修

谨识于台湾政治大学综合院馆

2003年12月

目 录

第一章 导论	(1)
本章导览	(1)
第一节 核心管理思维	(1)
第二节 为什么现在需要第二版	(4)
第三节 第二版的非营利标杆管理	(5)
总结	(7)
第二章 非营利的过去、现在和未来	(9)
本章导览	(9)
第一节 非营利是如何走到目前的	(9)
第二节 未来 10 年的趋势	(16)
总结	(20)
第三章 关键因素：一个成功的非营利组织所具有的特征	(22)
本章导览	(22)
第一节 使命导向的组织应具备的九项特征	(22)
第二节 何谓使命导向的管理者	(25)
总结	(27)
问题与讨论(第一章至第三章)	(28)
第四章 使命就是理由	(29)
本章导览	(29)
第一节 使命宣言是组织存在的合法理由	(29)
第二节 撰写或重新撰写你的使命宣言	(30)
第三节 被遗忘的使命宣言	(31)
第四节 秘密的使命宣言	(32)
第五节 从未善加利用的资源中争取更多的公益	(36)
第六节 使命是无处不在的	(37)
第七节 立即采取行动	(38)
总结	(41)

问题与讨论	(41)
第五章 企业化的董事会	(42)
本章导览	(42)
第一节 董事会的效能	(42)
第二节 董事会效能的障碍	(45)
第三节 董事的责任	(48)
第四节 员工对董事会的责任	(50)
第五节 董事的法定义务	(51)
第六节 减轻义务	(53)
第七节 建立更好的董事会	(54)
第八节 董事会招募	(55)
第九节 董事会的指导与教育	(56)
第十节 董事会中的委员会	(58)
总结	(60)
问题与讨论	(61)
第六章 管理员工	(62)
本章导览	(62)
第一节 倒金字塔管理模式	(62)
第二节 监督管理的类型	(69)
第三节 沟通	(70)
第四节 授权	(74)
第五节 评估	(76)
第六节 改变你的评估方式	(79)
第七节 员工认同感	(80)
总结	(82)
问题与讨论	(83)
第七章 资讯化的非营利组织	(84)
本章导览	(84)
第一节 我们所处的资讯化世界	(85)
第二节 使命导向组织的科技运用	(90)
第三节 运用科技服务的清单	(92)
第四节 持续跟上发展趋势——一个检查与更新的过程	(100)
总结	(101)
问题与讨论	(102)

第八章 成为社会企业家	(103)
本章导览	(103)
第一节 社会企业家的特质	(103)
第二节 了解并且接受风险	(104)
第三节 冒险事业	(106)
第四节 事业规划过程的步骤	(107)
第五节 你需要多少投资报酬	(112)
第六节 准备事业所需的财务	(115)
第七节 在财务规划中人们最容易犯的 10 大错误	(119)
第八节 创造一个能产生新构想的组织气候	(123)
总结	(124)
问题与讨论	(124)
第九章 发展营销	(125)
本章导览	(125)
第一节 为什么要营销	(125)
第二节 营销的基础	(126)
第三节 询问,让事情变得不一样	(139)
总结	(141)
问题与讨论	(142)
第十章 财务授权	(143)
本章导览	(143)
第一节 成为财务授权的非营利组织所需要的特征	(144)
第二节 某些具有意义的数字(以及不具有意义的数字)	(147)
第三节 了解什么是组织的获利与亏损之处	(151)
第四节 支出少于由下而上所制定的预算	(152)
第五节 组织内部的财务报表	(155)
第六节 规划未来的现金与资本需求	(162)
第七节 保有你所赚到的利润	(163)
第八节 你的董事会禁止负债吗	(165)
第九节 与贷方合作	(165)
第十节 找对银行	(168)
第十一节 创造非营利捐款	(170)
第十二节 行使你的财务授权	(171)
总结	(172)

问题与讨论	(172)
第十一章 未来的愿景	(173)
本章导览	(173)
第一节 规划的阶段	(173)
第二节 为何要规划	(174)
第三节 规划的选择	(176)
第四节 规划的种类	(179)
第五节 与规划相关的名词界定	(180)
第六节 规划成果	(181)
第七节 规划的过程	(182)
第八节 将规划作为一种工具	(185)
第九节 规划格式的范例	(187)
总结	(190)
问题与讨论	(190)
第十二章 让你自在地控管	(191)
本章导览	(191)
第一节 控管的发展过程	(192)
第二节 控管的类型	(194)
第三节 内部章程	(195)
第四节 利益冲突政策	(196)
第五节 财务控管	(199)
第六节 人事政策	(201)
第七节 媒体政策	(202)
第八节 志愿者政策	(203)
第九节 品质保证政策	(203)
第十节 方案政策	(204)
第十一节 防灾政策	(205)
第十二节 训练与强制执行	(206)
总结	(206)
问题与讨论	(207)
第十三章 全国性议程:授权我们的非营利组织	(208)
本章导览	(208)
第一节 三个过时的理论	(208)
第二节 整体管理思维的改变是必需的	(210)

第三节 特定的行动项目	(214)
第四节 一个忠告	(217)
总结	(217)
问题与讨论	(218)
第十四章 结语	(219)

第一章 导 论

○ 本章导览

欢迎阅读本书。这是为非营利组织领导者所写的一本书。本书的主旨是要让你对高素质的非营利组织的实际运作状况能有不同的领悟,让你了解哪些是关键、哪些不是,以确保你的组织无论在今天或是在 21 世纪,都能跻身于高素质的非营利组织的行列之中。本书的目的,是要协助你成为一个使命导向的管理者。

在本章中,我们将讨论本书的核心管理思维,重新审视阅读本书的理由,并对本书的宗旨有初步的了解,让同时身为读者及实务管理者的你,能够找到利用本书的最佳途径。在本章的结尾,你应该会对笔者的管理哲学观点有更多的了解,并已作好全盘吸收本书精粹的准备。

第一节 核心管理思维

在阅读之前,你必须知道本书的素材是基于三种管理思维,同时也是笔者个人自 1982 年至今进行咨询、训练与写作的核心观点,并且明确表达了笔者对于非营利组织的本质,以及能够成就什么事业的想法。

1. 非营利组织是一项事业

非营利组织是一个使命导向的事业而非慈善机构,因为营利组织是追求利润,非营利组织则是追求使命。但是,不以营利为动机,并不代表有权利怠惰消极,或者单纯地认为非营利组织只有初步的发展,从而对非营利事业的优点视而不见。无论是支薪的员工或是志愿者,都是组织内的干部和资源。身为干部,就有责任善加利用所有的资源来实践使命,并在许多个案中应用营利事业的管理技术。事实上,将营利事业的管理技术和非营利组织结合在一起,是笔者自 1982 年以来一直在进行的工作,本书将呈现这些相关的技术,包括:

良好的营销、保持现金流量的周转畅通、良好的控制管理,以及重视组织的核心能力。

有多少次,人们称你的组织为专业的组织?笔者确信应该是很多吧!然而,或许这是首次有人告诉你,身为一个使命导向的管理者,你也如同一位生意人。假如你用做生意的态度行事,就能以有限的经费实践更多的使命,运用有限的资源做更多的事。

笔者再次重申,使命导向的管理者所运用的良好的商业管理技巧,并非意味着一旦亏损就得降低服务品质,也不表示若人们付不出钱来就得掉头离去。所谓的商业管理技巧,是要留意事业的营运基准,拥有战略性的愿景,在正确的经营理念和本身所具有的长处中取得妥协——简言之,就是要企业化。你的组织是一个事业,因此,越讲究企业化,对你的顾客越有好处。

营利事业关切的营运基准是财务投资的报酬。当你投资了X元,那么回报Y能有多大呢?非营利事业更需要关注其基准,但有两种报酬是需要关注的。就任何一种支出(在此笔者将其当作投资来看)而言,所要考虑的问题是:笔者的投资能够让笔者实践多少使命?实践使命后的回报是什么?以及财务上的回报又是什么?本书将谨慎处理这个观念。但是,让我们在此先认同商业上的观点、概念和管理技术对使命而言,确实有实用价值。

2. 没有人会施舍你一分一毫

这种说法或许让你感到惊讶,然而,你确实得不到他人的馈赠,也确实得不到捐款与经费补助。人们惯用上述名称,但是问题在于将当中的交易行为当作馈赠或捐款,组织的所作所为就会像是慈善团体的行为。而你会因此被某种心态给困住,那就是——你觉得自己很穷,而且你能够生存下去的唯一渠道,就是接受那些比你有钱的人或组织的救济。

技术上而言,上述情况或许是真的,但是请你试着以下面这种方式来理解,看看你和你的组织是否会有不同的感受。假设你为了捐款来找笔者,说服笔者相信你需要钱来提供服务或盖一栋建筑物。结果,笔者开了一张百元美金支票给你。这样的行为是捐款给你吗?当然不是。是给你的组织一份馈赠吗?答案有点接近了。不过,在笔者所做的事与交易当中真正发生的,是笔者正替那些没有能力付钱的人购买服务。没有人希望给你的钱是被存放在金库里,无论你的补助是来自联邦政府的拨款或地方人士的遗产捐赠,其目的皆是希望你能用这笔款项提供服务。笔者是基于预期结果才给你钱。就如同笔者到麦当劳是为了要吃汉堡,到饭店是为了要休憩的道理一样。

换句话说,关键在于:你所得到的钱,是你赚来的。如果你准备要采纳本书所叙述的成功特质,你和你的员工以及董事会就有必要了解上述道理。为什么

呢？因为你如果持续将自己视为是一个贫穷的慈善机构，那么他人就会以这样的想法而不是使命导向的事业对待你。

3. 非营利并不意味着没有获利

你现在必定会注意到，笔者使用非营利这样的词汇，来回避我们惯用的没有获利的字眼。而这样的区分是因为两者之间确实存在差异，因为没有获利意味着组织是亏损的。在20世纪80年代，许多存款户和贷款户多半是没有获利的组织，这和许多美国国内航空业及汽车制造业的情形是一样的。有太多的非营利组织同时也是没有获利的组织，而这样的状况需要尽快予以矫正。许多非营利组织之所以会亏损，与人们认为非营利组织赚钱是非法的，并且是不道德的观念有关。

但事实并非如此。没有一条规范公司课税或公司成立的州立或联邦法规以及管制措施告诉我们非营利组织不能赚钱，或者不能赚取利润。事实上，美国国税局（Internal Revenue Service, IRS）在处理符合美国国内税务法则第501条第c款第3项的组织时，于法规上写道：“……公司的利润不应适用在其获利上……”，禁止员工或董事会从组织的获利中谋取不当的利润。然而，此条款用语的关键在于，国税局预期并且接受非营利组织的获利。换句话说，非营利组织拥有利润是合法的。

假如你或你的组织当中的任何人，认为笔者这种“利润是合法的”观念是错误的，那么请考虑下面的状况：你的组织（因为适用于美国国内税务法则第501条第c款第3项的状况）得以免税，是根据哪一种联邦税制中的免税项目呢？你可能无须缴付销售税或是财产税，但那是根据州立或本地的免税项目。就联邦法规的层次而言，你是符合国税局所规范的所得税，并且取得当中的免税资格。现在，就你、笔者而言，所得税意味着加总我们所有的收入，并且将收入的一部分缴给国税局，但规范组织的税法属于营业税，营业并不以你、笔者所称呼的收入来课税，而是就利润来课税。它是在加总所有的收入并扣除所有支出后，再针对利润部分来课税。国税局所定义的收入，也就是你、笔者所说的利润。因此，若你的组织无须缴付基于利润的所得税，那问题就来了，如果你不能赚取利润，又何须免税呢？

事实上，非营利组织不能赚钱的说法如同烟雾一般，而且和国会所给予的慈善身份的好意相违背。国会希望你的组织能保有赚取的利润，并且将它回馈给社区；国会希望鼓励第三部门，不认为我们必须因为做与使命相关的善事而被课税。结果，看看我们做了什么？我们却因为不让非营利组织保有利润，而将整件事给搞砸了。

让你的非营利组织拥有利润是相当必要的，这是财务授权的关键要素，也

是本书将详细探讨的课题。没有利润,你的组织将很难成长,也无法创新或寻找新方法服务你的社区,无法招募并且保有优秀员工,也无法为你的顾客从事尝试与冒险。在后续的章节中,笔者将主张你的组织在未来10年的经营当中,至少需要花7年的心血来赚钱,若少于此,就不是一个卓越的使命导向的管理。

本书随后要谈的观点都基于这些管理思维,同时也是使命导向的管理核心。如果你点头,并且说:“太好了!”就表示你同意此点,那么你将喜爱本书,并可从中获益良多。而如果你不喜欢这些管理思维的论点,笔者希望本章的后半段,以及第2、3章所要探讨的议题,能够说服你相信这些管理思维是有效的。如果这么做还是没用的话,笔者认为本书的其他部分会让你相信,有许多商业上所应用的管理技术可增进你的经营能力,让你能更有效率地实践使命。

在本书结尾,我们将回到这些管理思维论点,来看你的捐助者为何能采纳这些想法,并且赋予你更多空间来完成使命。不过,本书大部分的内容仍在于你如何能让自己在管理风格与使命导向的组织中,实践这些论点。

第二节 为什么现在需要第二版

对美国的非营利组织来说,20世纪80年代是一个极度动荡不安的时期。在里根主政的1981—1989年间,为数众多的非营利组织——它们皆依赖政府的捐助作为其主要收入——的生存观念已被彻底地改变。这些组织已经不能再依赖政府(纳税人)的慷慨解囊来支付自己的开销,也不能依赖定期的生活水准补助津贴(cost of living adjustments, COLAs)^①来解决他们的问题。是的,非营利组织势必要学习更加独立、更企业化、更具体化,不是吗?

我们这些身处相同领域的人也是如此认为。在许多组织当中,事情确实起了变化。在传统组织的服务领域内外,许多新兴行业如雨后春笋般出现。在这10年里,非营利组织员工的教育机会逐渐在全国各地出现,他们不仅可以继续深造和作研究,还在许多高等教育机构中完成研究生的学位。越来越多的员工寻求并且学习那些之前他们无法研修的课程,包括基本或是进阶的管理训练。

但遗憾的是,许多非营利组织仍然依循旧规来行事。这些组织在短暂地尝试新观念或服务的改革后,又返回传统募款的老路,从员工身上压榨出更多的劳动,试着为那些突然出现的寻求帮助的新顾客服务。(在从事人道服务的非营

^① 生活水准补助津贴是用来补助当地生活费用,尤其是在物价与生活水准上的差距。