

乐施文库

NGO与社会工作丛书

NGO领导、策略与管理： 理论与操作

MANAGING FOR CHANGE
LEADERSHIP, STRATEGY AND
MANAGEMENT IN ASIAN NGOS

[加]伊恩·斯迈利 (Ian Smillie) 著
[英]约翰·黑利 (John Hailey)

陈玉华 · 译



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

乐施文库

NGO与社会工作丛书

NGO 领导、策略与管理： 理论与操作

MANAGING FOR CHANGE
LEADERSHIP, STRATEGY AND
MANAGEMENT IN ASIAN NGOS

[加]伊恩·斯迈利(Ian Smillie)

[英]约翰·黑利(John Hailey) 著

陈玉华 • 译



社会科学文献出版社

Social Sciences Academic Press(China)

· 乐施文库 · NGO 与社会工作丛书 ·

NGO 领导、策略与管理：理论与操作

著 者 / [加] 伊恩·斯迈利 [英] 约翰·黑利
译 者 / 陈玉华

出 版 人 / 谢寿光
出 版 者 / 社会科学文献出版社
地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号
邮政编码 / 100005
网 址 / <http://www.ssap.com.cn>
责任部门 / 教材与外语图书事业部
(010) 65281150
项目经理 / 范广伟
责任编辑 / 钟 敏
责任校对 / 筱 敏
责任印制 / 同 非

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部
(010) 65139961 65139963
经 销 / 各地书店
读者服务 / 客户服务中心
(010) 65285539
法律顾问 / 北京建元律师事务所
排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司
印 刷 / 尚艺印装有限公司

开 本 / 850 × 1168 毫米 1/32 开
印 张 / 7.5
字 数 / 178 千字
版 次 / 2005 年 6 月第 1 版
印 次 / 2005 年 6 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7 - 80190 - 562 - 8/D · 175
著作权合同 / 图字 01 - 2005 - 0779 号
登 记 号
定 价 / 20.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，
请与本社客户服务中心联系更换



版权所有 翻印必究



中文版序

几乎是一字不漏地读完了《NGO 领导、策略与管理：理论与操作》，这本基于南亚 NGO 经验的分析著作像是一本小说一样引人入胜，吸引了我。

这绝不是一本枯燥的理论书，作者非常娴熟地把案例经验和结构性分析滴水不漏地结合在一起。书中的九个南亚案例机构都活生生地展现在读者面前，这些在亚洲国家有着盛誉的 NGO，经历了不断变化的环境，不断转变管理和风格，他们的日渐成熟，对中国正在发展的 NGO 有着广泛的借鉴和指导作用。

虽然南亚 NGO 有较长的发展历史，但他们在管理上，在与政府、捐助机构和 NGO 之间关系以及内部治理上，都与中国 NGO 的现状有着众多的相似之处。或许中国的 NGO 会羡慕书中案例 NGO 所处的宽松的政策法律环境，但必须把这种环境放在一种演变的历史中看。在刚刚过去的 20 世纪 80、90 年代，南亚各国政府也曾采取了一些紧控 NGO 的政策；只是在众多 NGO 长时间的争取和努力下，这些政策才得到了调整，NGO 与政府和捐助者的关系也从疏远发展到走得更近一些。NGO 为改变自己生存空间的共同努力，是外部环境和政策转变的重要因素。

通过研究九个南亚 NGO 的管理经验和智慧，作者提出了一些与已被普遍接受的经典分析不同，但却是非常坦率而真实的看法，这些看法无论在架构上还是在分析上都不落俗套。NGO 们经常被要求开展策略规划，作者却分析认为，即使对于案例中的

老牌大型 NGO 来说，在一种不稳定的政治环境与资金限制下运作时，在不断被要求进行策略规划的压力下，正规的策略规划只是显得对外来者很重要，对在里面的人来说，他们适应变化的专业品质，远比他们展示一个五年规划的能力更为重要，因为策略规划的可行性取决于对资源、能力和外部环境的假设是否正确。

这种提醒对中国发展中的 NGO 有特别的指导意义。一方面，在众多国际支持的关注下，在还没有丰富的 NGO 发展经验的前提下，不少中国草根 NGO 面临同样的窘境，他们被要求建立正式的管理架构和策略规划。或许是由于问责和效率的压力，开展策略规划的 NGO 更多关注的是项目发展的策略规划，而忽视了组织发展的策略规划，这使得策略规划在很大程度上成为一纸空文。是首先迎合和满足资助者提出的要求，还是走自己既定的道路？本书作者向读者展示了南亚 NGO 为平衡各方关系而发展的缓冲之计。另一方面，组织发展的明确方向，也是通过组织的正规的或非正规的策略规划来确定的。如果没有明确的策略方向，NGO 也会面临同样的问题，即为维持机构的生存而争取任何来源的资金，开展不同方面的项目。重要的是，策略规划是组织发展的自身需要，而非外来的压力和要求。

不少经典分析提出 NGO 在发展成熟过程中，一般都经历了从提供福利和服务转向开展具有策略和政治意义的活动。书中不少案例 NGO 的确是提供服务的，因此经常被批评为“替代政府提供服务，与政府合作就忘记了穷人的利益”等。但本书作者认为，一个机构如果愿意提供福利和服务，是没有什么不好或值得批评的。在一个推崇容纳多样化的年代，NGO 从事多样的发展事业，无论是大的小的，是提供服务的还是维护权益直击社会弊端的，各自都承担着自己认为合适的角色，这是不是也是一种多样化的互补和配合呢？

多数的捐助机构对促进中国公民社会的发展有强烈的兴趣，

本书作者从这些案例 NGO 的分析中，为实践者甚至捐助者提炼了实用的经验。作者惊讶于案例 NGO 对于机构学习和员工发展的高投入，认为这是这些机构能够达到管理转变的重要因素；而努力使捐助者多样化和促使捐助机构合作，有助于捐助者更好地理解 NGO 和有共识地支持 NGO 的健康发展。减少对合作伙伴在正式程序上的要求和压力，加强透明度、便捷和协调方面的力度，可能也是适用于捐助者的具有借鉴意义的提示。

通过案例分析来开展研究、教学和培训似乎日益得到人们的青睐，但案例的搜集、编写和分析都不是信手拈来的容易事。此书的参与者也同样经历了困惑的阶段，把案例写作弄成了对机构的评估报告。现在展现在我们面前的则是一幅缜密的图画，把九个机构的案例分析浑然一体地调和在一起。它的写作方法能为同样热衷于案例写作的同行提供良好的指导和启示。

无论在管理和改善外部环境上，还是在培育和管理适应变化和 NGO 转变的能力、学习的能力上，书中的案例 NGO 的经验都值得更多的交流，希望这样的好书能为这种交流起到先导作用。

王云仙

乐施会中国项目官员

序

我们花了近六年时间编纂这部作品。自 1994 年孟加拉国首都达卡举行了南亚地区 NGO 领袖咨询会后，加拿大亚迦汗基金会（AKFC）决定拨款开展南亚区 NGO 研究计划，计划的目的是要探索该地区内各个 NGO 面对的机遇和挑战。该计划的第一部作品已经面世，它是由玛丽莲·卡尔（Marilyn Carr）、玛撒·陈（Martha Chen）、雷纳娜·吉哈瓦拉（Renana Jhabvala）编纂的《发声：南亚妇女的经济权利》（伦敦 IT 出版社，1996）。该作品获联合国妇女发展基金赞助，研究焦点集中在南亚区四个国家，探讨 NGO 如何协助妇女取得持续增加收入的机会。

自从 1997 年以来，加拿大亚迦汗基金会的工作焦点转移到管理方面。位于巴基斯坦、印度和孟加拉国的 NGO 部门，因为过去二十多年的不断成长，规模、复杂性及影响力日渐扩大，当中部分机构曾经历不少管理难题，例如怎样有效地管理遍布不同地域、不同社区的雇员，顺利地开展机构的各项工作计划，同时又要应付政府不同的法例以及捐献者五花八门的要求，另外更要解决财务和运作上的种种难题。这些组织在管理及组织上遇到的困难虽然不少，但最终都能把各种问题化解。

《NGO 领导、策略与管理：理论与操作》一书的原旨是，由各个 NGO 委派代表，到另一个 NGO 进行个案研究，以便借

助“内行人”的视野，达到互相启发和激励的效果。自 1997 年在巴基斯坦拉合尔召开首次会议后，与会的各个 NGO 研究人员成功订出了相关研究守则及研究方案。可惜部分机构顾虑运作上的机密资料会外泄给对手，因而在初期，有关研究计划迭逢阻滞。尽管如此，IUCN 的研究员最终整理出 Sungi 的个案实录，及后印度的 AKRSP 和 BAIF 的资料亦相互整理妥当，孟加拉国的 BRAC 及 PROSHIKA 的研究亦告完成（英文缩写的意思请参阅首字母缩拼词汇），其他机构的个案最后由独立研究人员撰写。有关研究以详细和严谨的实地考察和访问组成，受访对象包括前线工作人员、中层和高层的管理人员。

1998 年各个个案内容大致完成，但其中有一两个个案内容太接近机构评估，需要花工夫做更仔细的修订，以使其被研究对象接受。我们的研究目标十分清晰，就是并非要对有关 NGO 做出任何裁决式的评价，而是旨在总结南亚 NGO 的管理经验，包括和一般认识相同和不同的地方，因此以下的章节将为大家呈现 NGO 的神话和现实。

《NGO 领导、策略与管理：理论与操作》由九个个案研究组成，包含逾 600 页的评论，逾 120 名工作人员的访问（受访时间达数百小时）。研究人员同时也向捐款机构、学者和官方机构进行访问。在整项研究结束后，本小组在 1998 年至 2000 年期间继续主动接触各个参与的 NGO，进一步寻找所需的资料和数据，值得一提的是：兹弗尔·奎雷希（Zafar Qureshi）探访了巴基斯坦内的组织，约翰·黑利联络了位于印度的三个机构，伊恩·斯迈利联络了印度的 BRAC、孟加拉国的 PROSHIKA 和位于巴基斯坦祈县内的 Sungi。

我们在此向所有参与此次计划的相关机构的工作人员以及作者表示感谢，他们是：萨拉·阿曼德（Sara Ahmed [Saguru]）、

斯尼耶·胡辛 (Sneeya Hussin [Sungi])、申德纳汗 (Shandana Khan [巴基斯坦的 AKRSP])、厄普勒·奥泽 (Apoora Oza [BAIF])、齐亚·阿曼德汗 (Zia Ahmed Khan)、穆罕默德·厄泽姆 (Muhammad Azam [SRSC])、弗西夫·A. 里兹维 (Wasif A. Rizvi [巴基斯坦的 IUCN]) 及吉里什·G. 索赫尼 (Girish G. Sohani [印度的 AKRSP])。孟加拉国的研究工作是由多人合作而成，包括：负责 BRAC 的首席研究员莫罕默德·N. E. 费特米 (Mohammed N. E. Fatmi)、莫罕默德·阿兹默尔·克比尔 (Mohammed Azmal Kabir)、阿斯格尔·阿林·萨布里 (Asgar Ali Sabri)、莫罕默德·舍赫布丁 (Mohammed Shahabuddin)。至于有关 PROSHIKA 的研究则由 M. G. 萨特 (M. G. Satter)、尼娜·阿弗里恩 (Neena Afreen) 及 M. G. 萨姆德尼·费基尔 (M. G. Samdani Fakir) 撰写。

作者并借此向下列数据提供者表示谢意，他们是：戴维·博布赖特 (David Bonbright)、米歇尔·爱德华兹 (Michel Edwards)、艾伦·福勒 (Alan Fowler)、韦罗妮卡·霍普-黑利 (Veronica Hope-Hailey)、斯特拉·贾弗里 (Stella Jafri)、里克·詹姆士 (Rick James)、卡马尔·马尔霍特勒 (Kamal Malhotra)、彼得·摩根 (Peter Morgan) 及约翰·萨克斯比 (John Saxby)。谨向纳齐尔·拉翰尼 (Nazeer Ladhani) 的不慳赐教，费耶兹·曼吉 (Fayaz Manji) 的长期支持表示谢意。有关文章内的意见和勘误概由作者负责。

最后，关于本书一些用词，经各个审稿员的指教，部分字句或有删改及补释。第一，文中引用的“指导” (dirigisme) 一词出于法国词汇；第二，文中“波将金的村庄” (Лотёмкин village) 是指矫饰的门面，出自 1739 ~ 1791 年的俄罗斯陆军元帅波将金，据说他当年为了取悦俄罗斯女皇叶卡捷琳娜二世，下令在女皇巡视的地方搭盖外观悦目的假村庄，以掩盖贫穷景象。

保留有关用词的用意，细阅下文自有分解。

伊恩·斯迈利撰于加拿大渥太华

约翰·黑利撰于英国牛津

2000 年 10 月

关于本书

近三十多年以来，世界各地的 NGO 数目不断增长，并非出于偶然。许多原本规模较小的慈善团体，逐渐演变为大规模的组织，部分甚至可以与政府部门或商业机构的工作范畴和发展野心相提并论。在南亚地区，由于 NGO 成功地应付了各项文化、政治和经济上的冲击，他们的增长尤其令人瞩目。

对于 NGO 的研究也应运而生，多数研究均把焦点放在南亚地区 NGO 的崛起情况上，却甚少人探究南亚 NGO 的管理问题。跨入 21 世纪后，NGO 的影响力及曝光率持续增长，他们同时也要应付各种复杂的发展挑战——以及机遇。

为何对 NGO 管理产生兴趣？首先，NGO 部门的规模和重要性与日俱增，其影响范畴日益扩大。尽管发展机遇得来不易，但 NGO 正变得愈来愈繁复精密。其次，拥有丰富经验的第一代 NGO，在总结了机构发展及面向世界的各项成功之道后，把各种发展和转变的秘诀——道出，可扮演教育后起之秀的角色。再次，在志愿组织内，新一代管理人员正陆续涌现，他们亦需承袭前人累积下来的宝贵意见和经验。

基于上述理由，加拿大亚迦汗基金会取得灵感，策划了一个“NGO 管理研究计划”。它旨在总结多个成功 NGO 的经验，挖掘成功的管理之道，让亚洲地区来自不同国家的 NGO 成员、国内外捐款者及政府部门，借此交流经验。在上述研究计划中，《NGO 领导、策略与管理：理论与操作》一书是个非常重要的部

分，它对研究 NGO 的管理工作别具意义，也为滚打多年的“老手”和新人提供宝贵的参考价值。

下列这些 NGO 与我们一同进行此次研究：分别位于印度及巴基斯坦的亚迦汗农村支持计划（AKRSP）、印度阿哥工业基金会（BAIF）、孟加拉国农村促进委员会（BRAC），位于巴基斯坦的国际自然保护联盟（IUCN）、马法拉撒古鲁水资源发展基金（Sadguru）、PROSHIKA、新知发展基金会（Sungi）及萨尔哈农村互助组织（SRSC）——这批组织的扶贫工作甚为成功，他们的工作质量和管理技巧，深受发展工作者尊重，并备受加拿大亚迦汗基金会认同和借镜。

为了有效进行此次研究，我们尝试探视他们成功背后的原因：是否单纯因拥有友善的捐款者的支持所致？是否跟机构内具备强大而富魅力的领袖有关？是否因为机构视野和价值的感染力能成功散播到机构的各层面？是否出于机构的参与式管理或深思熟虑的策略安排所致？抑或纯为幸运？我们将试图找出在研究涉及的三个国家内，有没有一些共通的管理课题；现代西方管理学的经验，对研究内的 NGO 又带来什么影响。《NGO 领导、策略与管理：理论与操作》是一部探讨成功管理经验的书，尽管受访机构的成功之道甚为明显，但我们也尝试提出质询，以解释其成功的原因和方法。

对于加拿大亚迦汗基金会而言，此次研究甚具挑战性，我们庆幸本书获得多位热心 NGO 工作的人士一同参与，撰写个案；我们尤其感谢一直支持、鼓励和提供援助的团体，部分团体冒险地公开他们的活动供大家参考，在此我们再次感谢他们的全力参与。

我们谨向加拿大国际发展组织（CIDA）的慷慨支持表示谢意，他们一直以来非常支持发展中国家的 NGO 活动，也是最早承认 NGO 工作价值的国际组织之一。我们同时要感谢作者伊

恩·斯迈利、约翰·黑利费尽功夫搜集和整理有关资料和数据，与各机构内的独立研究人员一同努力，访问 NGO 的现任和前任工作人员。他们总结出 NGO 的管理经验和案例，对本书和“NGO 管理研究计划”均甚具价值。我们再向所有的参与者表示谢意。

纳齐尔·拉翰尼

加拿大亚迦汗基金会首席执行官

目 录

CONTENTS

中文版序 / 1

序 / 1

关于本书 / 1

导 言 / 1

一 转变管理和转变 / 2

二 成功、增长及发展 / 4

三 参与机构 / 9

四 本书架构 / 17

第一章 外部环境——是什么外部因素孕育 NGO 的
出现和成长? / 20

一 社会环境 / 21

二 政治框架 / 24

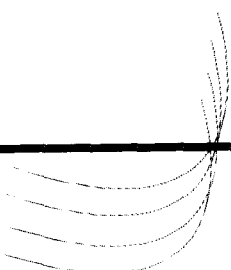
三 捐款者影响 / 38

四 其他 NGO 关系 / 49

结 论 / 53

第二章 内部环境——是什么内部因素把 NGO 成员
黏合在一起? / 58

一 组织文化 / 59



目 录

CONTENTS

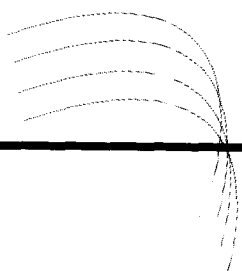
- 二 成员价值 / 61
- 三 机构象征 / 63
- 四 历史传统 / 66
- 五 团队构成 / 69
- 六 人事编制 / 72
- 七 社会性别政策 / 77
- 结 论 / 79

第三章 战略规划——是正规程序还是非正规演变过程? / 81

- 一 研究的方法 / 83
- 二 渐进式 / 86
- 三 机遇选择式 / 88
- 四 策略净化 / 89
- 五 影响策略发展的因素 / 95
- 结 论 / 106

第四章 架构与组织——组织模式如何影响策略目标的落实与进化? / 112

- 一 制度化 / 113



目 录

CONTENTS

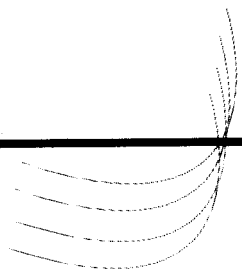
- 二 层级化 / 119
- 三 权力分散与参与 / 127
- 四 架构：正规性与复杂性 / 132
- 结 论 / 133

第五章 领袖与管理人员——领导模式如何影响策略 目标的落实与进化? / 136

- 一 魅力领袖 / 137
- 二 集体领导 / 154
- 三 领袖与现代管理人员 / 164
- 结 论 / 166

第六章 结 论 / 168

- 一 相同的主题 / 169
- 二 背景的重要性的影响 / 170
- 三 时间和时机的含意 / 173
- 四 正式与非正式的平衡 / 176
- 五 参与和参与式管理 / 178
- 六 管理转变：未来的挑战 / 182



目 录

CONTENTS

附录 中国 NGO 相关案例研究

——清华大学 NGO 研究所 全志辉 邹崇铭整理 / 186

案例一 外部环境——政治框架

襄樊市环保协会的案例 谢 蕾 / 186

案例二 内部环境——团队构成

“自然之友”(FRIENDS OF
NATURE) 的案例 李 琴 / 189

案例三 策略与规划——影响因素

河南社区教育研究中心的案例 徐宇珊 / 192

案例四 组织与架构——组织模式

农民用水者协会的案例 陶传进 / 195

案例五 领袖与管理人员——领导模式

北京顺义儿童村的案例 姚 敏 / 199

案例六 领袖与管理人员——领导模式

中国政法大学污染受害者法律帮助中心 谢 蕾 / 203

首字母缩拼词汇 / 206

参考文献 / 208

出版缘起 / 214

乐施会简介 / 216