

NPO
ABILITY
CONSTRUCTION
AND
INTERNATIONAL
EXPERIENCE

NPO

能力建设 与国际经验

NPO信息咨询中心主编

华夏出版社

NPO 能力建设与国际经验

NPO Capacity Building and International Experiences

NPO 信息咨询中心 主编

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

NPO 能力建设与国际经验/NPO 信息咨询中心编. - 北京:华夏出版社,2003.4

ISBN 7-5080-3013-3

I. N… II. N… III. ①社会团体-管理-中国-文集②社会团体-管理-经验-世界 IV. D66-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 021327 号

NPO 能力建设与国际经验

NPO 信息咨询中心 主编

策 划:陈希米

责任编辑:武晓宇 夏 天

封面设计:王治国

出 版 者:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)

印 刷 者:北京人卫印刷厂

经 销 者:新华书店

版 次:2003 年 4 月第 1 版*2003 年 4 月第 1 次印刷

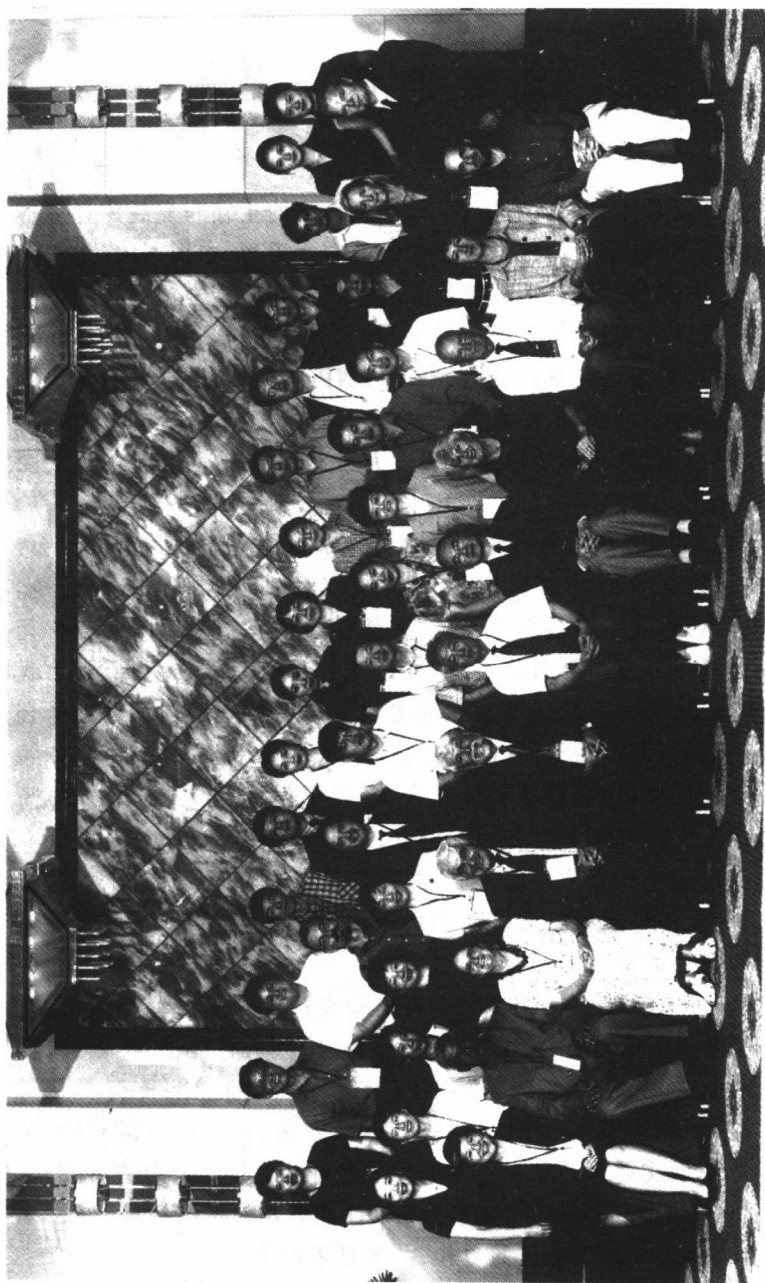
开 本:670×970 16 开

印 张:17.25

字 数:275 千字

定 价:32.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换



中国 NPO 培训工作会议
NPO Training and Capacity Building Workshop in China

编者的话

中国 NPO 发展不仅同政府的政策,同所面临的生存和发展的环境密切相关,而且同 NPO 自身的能力有密切的关系。因而,中国 NPO 组织及其领导人面临内部和外部治理环境的双重挑战。在席卷全球的社团革命浪潮中,在中国政府实施“小政府大社会”的治国方略中,中国的 NPO 界是否做好了迎接更艰巨任务的准备,中国的 NPO 组织是否有能力承担政府、社会赋予的历史重任,这一系列问题就是中国 NPO 信息咨询中心把开展和推动中国 NPO 组织的能力建设及从业人员专业化培训工作放在突出地位的缘故。

关于 NPO 培训,有三个问题需要很好地加以解决。一是培训什么?即了解接受培训人员的需求是什么,从而确定和安排培训课程的问题。在目前,中国 NPO 发育发展极不平衡,法律和治理环境极待改善的情况下,培训应能满足各不同层面的需求;虽然达到这一标准难度很大,但我们的培训内容、培训方式必须适应这种要求。二是谁来培训?即选择合适的主讲老师的问题。由于 NPO 信息咨询中心的培训面向中国 NPO 实务界,特别是民间 NPO 的领导和管理人员,以中、短期培训为主,以提高 NPO 机构和人员实务能力为目标。所以,我们选择的培训老师,是既有实务经验,又有理论研究能力的人员,这正是目前国内比较缺少的一种资源。三是用什么培训教材?虽然我们的一些讲义日臻完善、有关资料日渐丰富,但与精品教材尚有距离。

为了解决上述问题,NPO 信息咨询中心专门设立了研究小组,并于 2001 年 8 月在北京召开了“NPO 培训工作会议”。来自美国、英国、印度以及中国大陆、香港、台湾等海内外 NPO 组织及 NPO 培训专门机构近 40 位专家共同交流和探讨 NPO 培训的经验、方法,并针对中国 NPO 培训的内容、方法以及如何开展合作等进行了交流和讨论。应与会者要求,现将会议交流的论文集汇编出版,定名为《NPO 能力建设与国际经验》。

感谢各位代表贡献了自己的力作,并亲自审校文章。

NPO 信息咨询中心

目 录

中国 NPO 概况	商玉生(1)
中国非营利组织培训需求报告	崔 玉(7)
非营利机构人员培训资源报告	姚晓迅(17)
关于中国 NPO 能力建设的思考	庄爱玲(25)
中国非营利组织培训需求报告	大卫·科亨(33)
不同培训模式的成本效益和实效	陈达文(38)
非营利组织责任机制面临的挑战:如何使用组织 能力评估来增强组织责任	艾文·布卢穆(42)
组织发展的第一步:确立富有活力的远景和 使命	阿希吉拉·哈特查姬(46)
能力建设研讨班报告	布伦达·力普森(50)
台湾政府与民间在 NPO 培训方面的经验	冯 燕(57)
终身学习:超越生命的三个阶段	哥林·夏艾(63)
非营利组织人的培育	陆宛苹(67)
非营利组织能力建设的国际性和地区性资源	盖思南(91)
PACT 与 NPO 信息咨询中心在中国非营利组织能力 建设中的合作	萨拉·纽霍尔(97)
NPO 能力建设对话结果	杜雅琴(101)
鉴赏式探索方式的理论及其应用问答	克劳迪娅·丽乐(111)
中国民间 NPO 培训与能力建设规划框架	崔 玉(121)
慈善系统培训需求调研报告	NPO 信息咨询中心培训部(125)



商玉生

NPO 信息咨询中心董事长

中国 NPO 概况

本文试图通过同与会者交流关于中国非营利组织的定义、特性以及目前发展情况的信息,描绘中国非营利组织的发展状况,以供与会者在研讨中国非营利组织的能力建设和人员培训工作时有一个基本的参考。

一、中国非营利组织的称谓

国际上流行的对非营利组织(NPO—Non-Profit Organization)的称呼有多种,如非政府组织(NGO—Non-Government Organization)、第三部门(Third Sector)、独立部门(Independent Sector)、志愿者组织等。由于中国的 NPO 尚未发展成为一个独立部门,因而中国通常不用第三部门或独立部门这些提法。中国通常用 NPO,即“非营利机构”概括以上这些提法。在中国的官方文件上,对非营利组织(NPO)的提法是认可的;在对外交往中则使用 NGO 这个称呼。我们还没有去精细地区分上述这些称呼之间的差别。

二、中国 NPO 的界定

1. 分类框架

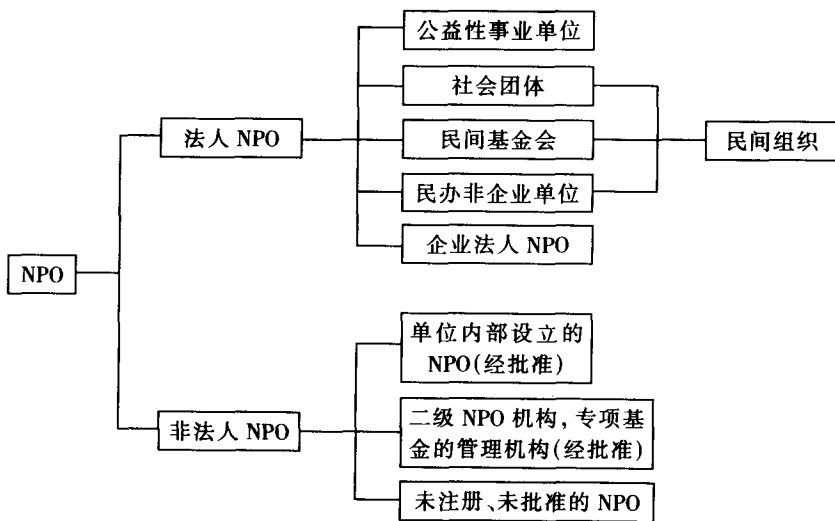
国际上对 NPO 的定义和分类的方法有多种。由于各国 NPO 有相当大的差别,因而还没有一种大家公认的定义和分类适合于所有国家。我这里是从研究处于社会转型时期的中国 NPO 发展的现实状况,从法人地

位角度出发对中国 NPO 加以分类的。当然对 NPO 的分类还会有其他方法。

2. 民间组织

中国政府界定了中国民间组织的概念,即在上述 NPO 分类中,社会团体、基金会和民办非企业单位统称为民间组织。这三类民间组织按国务院公布的三个法规文件由民政部门 and 业务主管部门共同负责管理。中国的民间组织有以下三个主要的共同特征:

- (1) 合法性,即必须经过批准并注册登记成为法人组织;
- (2) 非营利性,即必须不以营利为目的地开展活动;
- (3) 民间性,即不属于政府机构,也不是事业单位。



3. 人民团体和其他社会组织

中国有一类称为人民团体的社会组织,这是指参加中国人民政治协商会议的八大社会组织,即全国总工会、共青团中央、全国妇联、全国科协、全国侨联、全国台联、全国青年联合会和全国工商联。这类组织在对外交往中常常以 NGO 面貌出现。但我把它们归为准政府组织(QUI-GO),即不是 NGO 也不是准 NGO。

中国还有一类不称为民间组织的社会组织,他们是由国务院机构编制管理机关核定人员编制、工作职责和机构设置(即所谓“三定”)的组织,

比如作家协会、全国文联、对外友协等,这类组织不按国务院有关民间组织管理要求在民政部门注册登记。但同人民团体相比,这类组织其民间性要强一些。我认为可以称其为准 NGO(GONGO)。从法人类型来分析,上述两类社会组织均为事业单位法人。

4. 企业法人 NPO

企业法人 NPO 在国际上并不少见,甚至在一些国家、地区,公益性组织注册为企业或公司法人是正常现象。目前在中国存在的企业法人 NPO 有两种基本情况。一种是界定不清,比如一些应属于 NPO 范畴的市场或社会中介组织,如政府机关办的会计师事务所、律师事务所等,这些机构应该是非营利机构,但也在工商局注册;另一种,由于政策原因,社会团体或民办非企业单位的非营利组织被注册成为企业法人,但这些机构却是按非营利组织的原则、方式运行的。比如我们 NPO 信息咨询中心,即是一个注册为企业法人的网络型 NPO 组织,另外诸如地球村、星星雨教育研究所等亦为此类。

5. 未注册的 NPO

国际上未注册及非法人的 NPO 大量存在,而且多是政府认可的。按中国政府对民间组织实施的行政许可制,未注册的 NPO 应是非法的。但实际上,在中国社会存在大量未注册的 NPO,这是值得认真研究和对待的一类 NPO。

三、中国 NPO 的规模及分布

1. 数量

社会团体和基金会	136841 个(1999 年底统计结果), 129240 个(2000 年底统计结果)
民办非企业单位	70 万(1996 年统计结果,现正在重新登记) 22654(2000 年统计结果,已重新注册登记数)
市场中介组织	约 20 万(属营利性和非营利性两类)
未注册的 NPO	约 100 多万
公益型事业单位	约几百万

2. 分布(社会团体)

中国民政部门把社会团体按性质分为 5 类,分布如下:

类 型	数量(个)		比例(%)	
	至 1999 年底	至 2000 年底	1999 年	2000 年
学术性	42588	40152	31.1	31.1
行业性	4529	36605	29.6	28.3
专业性	34704	34849	25.4	27.0
联合性	17219	16361	12.6	12.6
基金会	1801	1273	1.3	1.0
合 计	136841	129240	100%	100%

社会团体按活动范围分布:

活动范围	数量(个)		比例(%)	
	至 1999 年底	至 2000 年底	1999 年	2000 年
全国性	1849	1528	1.35	1.18
省 级	19759	20756	14.44	16.06
地级及县以上	50322	53791	36.77	41.62
其 他	64911	53165	47.44	41.14
总 计	136841	129240	100%	100%

社会团体按地域分布如下(1999 年,2000 年):

地区	1999 年	2000 年	地区	1999 年	2000 年
北京	1856	1983	湖北	5778	5619
天津	860	1691	湖南	6161	5896
河北	5287	5119	广东	8416	7675
山西	2701	2586	广西	3337	3047
内蒙	2527	2387	海南	831	749
辽宁	6440	6012	重庆	3219	2673
吉林	3647	3628	四川	10380	9913
黑龙江	3459	2836	贵州	2352	2253
江苏	11344	10486	云南	4156	3908
浙江	10931	9803	西藏	95	250
安徽	4523	4168	陕西	3927	3640
福建	5513	5774	甘肃	3502	2470
江西	3957	3897	青海	936	937
山东	9297	8490	宁夏	932	760
河南	6560	5983	新疆	2276	2087
上海	2641	2520			

3. 人员(社会团体)

(1) 负责人(秘书长以上为社团负责人)

1999 年底,共有 475966 人。

平均每个社会团体有负责人 3.6 人(应为专职负责人)。

(2) 理事会组成(以科技部所属 31 个社会团体为例)

理事会理事人数(24 个统计) 1662 人 平均 69 人

常务理事人数(23 个统计) 438 人 平均 19 人

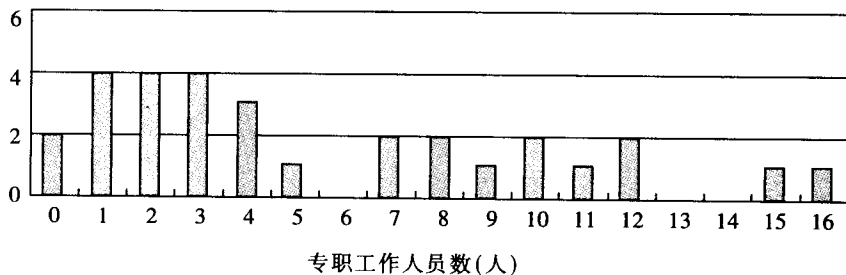
(3) 会员情况(以科技部 31 个社团为例)

团体会员 4360 个 平均 145 个

个人会员 44117 人 平均 1439 人

(4) 社团专职工作人员情况(科技部所属 30 个社团统计)

■ 单位



平均每个社团专职工作人员 5.7 人,有 60% 的社团小于平均数,在 1/3 的机构中,专职工作人员仅 1 至 2 人。

另外,兼职工作人员有 187 人,平均每个社团有 6.2 人。

四、中国 NPO 的特征

1. 中国官方 NPO 和民间 NPO 的官方色彩

中国 NPO 按其自治性可分为两大类,即官方 NPO 和民间 NPO。官方 NPO,在中国 NPO 中占有主导及优先发展的地位;大量民间 NPO 也大多是从政府、事业单位中产生或分离出来的,受到有关部门的“监督”和“管理”。这两类 NPO 并存,构成中国 NPO 结构的两大支柱。可以说,官办 NPO 的产生、发展是中国社会现实条件下的必然产物。中国 NPO(包括民间 NPO)的官方色彩及官办 NPO 的主导地位仍然是今后 10—20 年

中国 NPO 发展的重要特征之一。

2. 中国 NPO 发展的法律制约

普遍认为,中国 NPO 建立和发展的法律环境较为严峻。中国政府提出了培育发展和监督管理的并举方针,该方针并未在现有行政法规及行政管理中得到全面落实;一手软(培育发展)、一手硬(监督管理)的管理体系是中国 NPO 发展面临的主要困难之一,这主要体现在政府管理的理念上。

3. 中国 NPO 普遍发育不善

(1) 从机构的建制、运行和管理体制来看,中国 NPO 大量存在行政化、官僚化倾向,机构自我发展能力严重不足;

(2) 从中国 NPO 从业人员(包括领导人员)来看,其知识结构、管理能力乃至管理理念严重缺乏。

综上所述,社会发展产生了对 NPO 日益增长的需求。同时,这一需求与我们 NPO 的现有能力产生了严重的矛盾。



崔 玉

NPO 信息咨询中心主任

中国非营利组织培训需求报告

本报告主要依据中国非营利组织及其从业人员培训情况调查(NPO 信息咨询中心主持)以及相关个案的研究和访谈,并吸收了国内其他有关资料文献。中国非营利组织及其从业人员培训情况调查的对象主要涉及中国公益性非营利组织,调查问卷分机构和个人两种。机构调查问卷主要反映中国 NPO 机构发展的基本现状如:机构性质、决策方式、资金来源、人员构成以及需要解决的问题等。个人调查问卷的内容主要涉及 NPO 从业人员的培训现状以及对培训内容、形式、时间和经费等的实际需求。机构调查问卷共发放 150 份,有效问卷 116 份,回收率是 77.3%;个人调查问卷共发放 500 份,回收有效问卷 454 份,回收率是 90.8%。除港、澳、台、海南和西藏外,涉及中国各省的非营利组织。

第一部分:调查中的中国非营利组织基本情况

一、机构情况

机构调查问卷中的 116 个机构,按法人性质分,社团法人机构占大多数,其百分比为 71.6%,分布如表 1:

表 1 中国非营利组织及其从业人员培训情况调查统计

法人性质	单位	百分比(%)
社团	83	71.6
政府、事业单位	22	19.0
企业	5	4.3
其他	3	2.6
非法人机构	2	1.7
国际组织	1	0.9
有效样本	116	100

这些机构 69% 的有年报;50.8% 的机构有简报;17% 的机构有期刊;13% 的机构出版过书籍;7.7% 的机构有音像制品;61.2% 的机构与海外有合作项目,其中 91 个机构具备计算机,占总的被调查机构的 78.5%;有 34 个机构建立了互联网网址,占总的被调查机构的 29.3%。

二、人员情况

1. 人员类别

116 个机构中专职和兼职人员共计 1201 人。专职人员为 773 人,占被调查人数的 64.8%,平均每个机构专职人员为 6.7 人;兼职人员为 428 人,占被调查人数的 35.6%,平均每个机构有 3.7 人。另外这些机构的志愿者总数为 1918 人,平均每个机构有 16.5 人。根据某部委所属 31 个社团的统计,工作人员共计 361 人,专职人员 174 人,平均每个机构 6 人;兼职人员 187 人(全部是政府部门官员),平均每个社团兼职人员有 8 人,这些机构没有志愿者。

表 2 中国非营利组织及其从业人员培训情况调查统计

人员类别	人数	百分比(%)	机构平均人数
专职	773	64.4	6.7
兼职	428	35.6	3.7
小计	1201	100	10.4
志愿者	1918		16.5

公益性非营利组织的志愿人员远远多于其专职和兼职人员之和。而以学术性和行业性为主的非营利组织中,政府兼职人员高于专职人员。

2. 年龄和学历

116 个机构的全职人员的年龄和学历统计结果显示:49 岁以下的人

员占总数的 66%,而年龄在 50—59 岁的占总数的 20%,60 岁以上的人员只占总人数的 14%,年龄分布结构基本合理。

按从业人员的文化程度分,大专以上学历者占总数的 83%,其中有 14%的人员是研究生学历。这说明非营利组织中的人员基本素质比较高。高素质的人员为其发展创造了有利条件。

三、非营利组织需要解决的管理问题

在机构调查问卷中列举出了 15 个“本组织需要解决的管理问题”,允许被调查者多项选择,并对重要问题进行前七项排序。15 个问题选择频率分布在 3.1%—12.1%之间。选择频率最高的是筹资,目前中国的非营利机构依然把筹资作为首要问题来认识,主要原因是中国的筹资环境、渠道和方法有限。项目策划和国际合作在管理问题中排名处于第二、第三的位置,这二个问题的现阶段直接影响到机构的筹资。人员培训被排在第四位,说明各机构已经意识到人的问题的重要性。而组织运作、外部发展等被放在次要的位置,这可能与机构现实中的定位及对机构管理的认识有关。

表 3 中国非营利组织及其从业人员培训情况调查统计

问 题	选择人数	百分比(%)
筹资	78	12.1
项目策划	66	10.2
国际合作	62	9.6
人员培训	58	9
项目管理	53	8.2
国内合作	50	7.7
政策法规知识	47	7.3
财务管理	40	6.2
政府部门沟通	33	5.1
组织理念	32	4.9
领导决策	32	4.9
志愿者管理	29	4.5
倡导与推介	25	3.9
团队管理	21	3.2
绩效考核	20	3.1
其他	1	0.2

从前七项重要的管理问题的排序峰值情况中不难看出,筹资问题仍

然居第一位中的首位,其次是组织理念、领导决策。相对来说各机构把内部发展问题排得比较靠前,把外部发展问题排得比较靠后。

表 4 中国非营利组织及其从业人员培训情况调查统计

排序	管理问题	达到的峰值
第一位	筹资	40
	组织理念	19
	领导决策	12
第二位	团队管理	9
	与政府部门沟通	9
第三位	项目策划	16
	绩效考核	5
第四位	倡导与推介	6
第五位	筹资人员培训	11
	项目管理	17
	财务管理	7
第六位	国际合作	15
	国内合作	13
	政策法规知识	8
第七位	志愿者管理	7

第二部分:培训需求综述

一、接受培训的情况

在个人调查问卷中,接受过培训者的比例为 36.12%,另一项调查结果显示,接受过培训者比例为 52.7%。这两类调查对象的区别在于前者官方性社团的比例小于后者。

表 5 中国非营利组织及其从业人员培训情况调查统计

接受培训情况	人数	百分比(%)
从未接受过	272	59.91
接受过	164	36.12

二、对参加培训活动的期望值

个人调查问卷对参加培训活动的期望值设计了多项选择问题,被调查者中 60.9% 的人员希望能够系统学习非营利组织的知识;57.2% 的人员希望掌握一种有效的管理方法;希望取得资格证书的人占 19.7%,被排在最后一位。该问卷从一个侧面反映出中国非营利组织从业人员对培训的要求非常务实,他们更多地希望通过培训获得与自己工作相关的知识和技能,这一点为 NPO 中心的培训与能力规划提供了重要依据。

表 6 中国非营利组织及其从业人员培训情况调查统计

项 目	次 数	百分比(%)
系统学习非营利组织的知识	269	60.9
掌握一种有效的管理方法	253	57.2
解决具体问题的方法	194	43.9
知识充电、不落伍	147	33.3
取得资格证书	87	19.7

访谈中,许多人提出:中心未来培训的定位不是制造发动机,而是充电。通过建立本土化的 NPO 培训体系,强化中国非营利组织人力资源开发,提高机构能力建设。

三、选择培训周期的趋近值

个人调查问卷中选择培训时间为一周和两周的人最多,共占 64.5%,选择最短(一天)和最长(半年以上)的培训时间的人数最少。在另一类调查中,选择短期培训(1—4 天)的人数比例最高(44.9%),其次是选择 5—7 天的人数占 33.7%。

表 7 中国非营利组织及其从业人员培训情况调查统计

时 间	选择人数	百分比(%)
1 周	139	31.6
2 周	108	24.5
1 个月	95	21.6
3 天	84	19.1
3 个月	52	11.8
半年以上	47	10.7
1 天	21	4.8