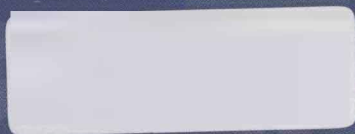


公共管理系列教材

非营利组织经营管理

陈晓春 等著



清华大学出版社

公共管理系列教材

非营利组织经营管理

陈晓春 等著

Public
Administration
Series

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

伴随着社会转型和经济发展,中国非营利组织经历了爆炸式的增长,其活动范围、自身功能及其对整个社会发展的推动作用等都在与日俱增。同时,非营利组织也面临着诸多机会和挑战。为适应新时期的社会经济发展要求,必然要提高非营利组织的经营管理能力。本书通过对非营利组织经营管理的战略环境、战略目标、生命周期等方面进行分析,寻求改善非营利组织经营管理的路径;在此前提下,重点研究了非营利组织不同的经营管理策略,主要包括价值导向战略、准公共产品生命周期战略、品牌经营管理、多元化战略、民营化战略、财务支持管理、信息化及网络营销战略、管理创新、绩效管理等。最后,以长株潭“两型社会建设”中非营利组织的功能发挥为例,对非营利组织经营管理做了实证分析。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

非营利组织经营管理/陈晓春等著. --北京:清华大学出版社,2012

(公共管理系列教材)

ISBN 978-7-302-29548-8

I. ①非… II. ①陈… III. ①社会团体—经营管理—教材 IV. ①C912.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第170528号

责任编辑:周 菁

封面设计:傅瑞学

责任校对:王凤芝

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:25.5

字 数:400千字

版 次:2012年9月第1版

印 次:2012年9月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:40.00元

产品编号:016202-01

公共管理系列教材丛书编委会

主 任：薛 澜
委 员：朱立言 娄成武 唐 伟
 张康之 姚先国 刘俊生

著作参与人员名单

陈晓春	王小艳	陈文婕	李菲漓	李 胜
陈雄先	陈玉娥	林 森	周 振	施卓宏
赵一鸣	段小燕	柴子菲	章卓然	颜克高
陈岳堂	王 桥	任 腾	李江浩	李炳秀
张笑宇				

CONTENTS

第一章 绪论	1
第一节 非营利组织发展现状	1
第二节 非营利组织经营管理面临的问题	2
第三节 改善非营利组织经营管理的建议	3
第二章 非营利组织战略环境分析	5
第一节 非营利组织战略外部环境分析	5
第二节 非营利组织战略内部环境分析	14
第三节 非营利组织战略环境分析技术	21
第三章 非营利组织战略目标的制定	28
第一节 非营利组织使命的定位	28
第二节 非营利组织战略目标体系	33
第三节 制定非营利组织战略目标	36
第四章 非营利组织的治理	46
第一节 非营利组织治理概述	46
第二节 非营利组织的内部治理	48
第三节 非营利组织的利益相关者协同治理	66
第四节 当前我国非营利组织治理中的问题及对策 ...	69
第五章 非营利组织价值导向战略	74
第一节 价值导向战略的含义与层次	74

第二节 宏观层次上的价值导向战略——非营利组织的价值观	75
第三节 微观层次上的价值导向战略 ——非营利组织价值链、顾客需求分析与价值创造	81
第六章 准公共产品生命周期战略	92
第一节 准公共产品的特征	92
第二节 准公共产品链的延伸	95
第三节 准公共产品差异化	100
第七章 非营利组织品牌战略	108
第一节 非营利组织品牌战略概述	108
第二节 非营利组织核心能力建设	115
第三节 文化品牌战略	121
第八章 非营利组织的民营化战略	126
第一节 非营利组织民营化概述	126
第二节 非营利组织民营化的方式	135
第三节 民营化的过程控制	141
第九章 非营利组织的多元化经营战略	146
第一节 非营利组织多元化经营概述	146
第二节 基于相互关系的非营利组织多元化经营	152
第三节 非营利组织多元化经营的实施	157
第十章 非营利组织经营的财务支持	163
第一节 非营利组织经营的财务特征及信息提供	163
第二节 非营利组织经营的财务策略	171
第三节 非营利组织经营中的准公共产品成本	175
第四节 政府对非营利组织经营的财务支持	178
第十一章 非营利组织经营的信息化与网络营销	187
第一节 非营利组织信息化的概念	187
第二节 IT 与非营利组织经营	192

第三节 非营利组织的网络营销	208
第十二章 非营利组织的绩效管理——平衡计分卡及信息技术的应用	225
第一节 非营利组织绩效管理概述	225
第二节 平衡计分卡在非营利组织绩效管理中的应用	230
第三节 非营利组织平衡计分卡中信息技术的应用	238
第十三章 非营利组织的管理创新	247
第一节 非营利组织管理创新的概述	247
第二节 非营利组织管理创新的路径选择	250
第十四章 基金会管理	261
第一节 基金会概述	261
第二节 公益基金会的筹资管理	263
第三节 公益基金会项目资助管理	269
第四节 公益基金会的激励和监督机制	275
第五节 公益基金的保值增值管理	282
第十五章 非营利组织在长株潭两型社会建设中的功能研究	286
第一节 非营利组织与长株潭两型社会建设概述	286
第二节 两型社会建设中非营利组织的功能缺失及其原因分析	291
第三节 长三角城市群建设中非营利组织的基本功能	301
第四节 两型社会建设中发挥非营利组织的功能	306
附录一 社会团体登记管理条例	317
附录二 基金会管理条例	324
附录三 民办非企业单位登记管理暂行条例	332
附录四 外国商会管理暂行规定	337
附录五 非营利组织会计制度	339
参考文献	385
后记	398

第一章

绪论

CHAPTER 1

第一节 非营利组织发展现状

改革开放 30 多年来,中国非营利组织经历了爆炸式的增长,其数量、活动范围、自身的能力、发挥的作用都在与日俱增,与此同时,理论界对非营利组织的研究也取得了一定的进展。随着社会转型和经济全球化的加快,我国非营利组织在发展过程中正面临诸多的机遇与挑战。由于我国非营利组织内部治理存在巨大差异,出现了少数佼佼者与绝大多数平庸者并存的状况。绝大多数非政府组织的发展路径和发展方向还很不明朗,导致其在发展道路上存在许多不确定性因素。当前非营利组织的发展表现出如下态势。

一、社会职能增加和社会认可度将逐步提高

目前伴随非营利组织法制和政策环境改善、政府机构改革、企业结构调整等,非营利组织获得了更大的发展空间,为非营利组织改善其经营管理提供了较好的外部条件。但是由于非营利组织自身经营管理水平不够,目前,非营利组织在中国社会中的认可度偏低。非营利组织能够做什么?能够提供何种服务?由于社会认可度不高,不少弱势群体在寻求帮助时,很难找到非营利组织帮助其解决问题。随着非营利组织管理的改善,服务质量的提高,社会认可度将逐步提高。

二、各部门权力交叉和利益博弈

非营利组织不是生活在真空中,政治制度、法律框架、管理政策、社会资源、资金、知识创新、人员交流等,这一切都对非营利组织的经营管理具有强烈影响。在中国,与非营利组织利益密切相关者包括政府、国际组织、跨国组织、国内的大企业、专家和媒体等。它们对非营利组织的期望与非营利组织关于使命的自我意识之间的冲撞,基本上决定非营利组织的发展方向和发展模式。因此,现阶段非营利组织的发展体现了各部门权力交叉与利益的博弈。

三、监督机制逐步健全

非营利组织的经营管理体现了其责任意识,而责任也是非营利组织的自觉追求。一个负责的组织应当主动承担其应尽的责任和义务,并接受外部的监督。但是监督机制并没有存在于我国非营利组织经营管理的所有环节。在中国,对非营利组织现有的监督手段包括:民政部门的管理、业务主管单位的控制、政府审计、独立机构审计、捐赠方监督、媒体监督、行业自律、定期公布财务报告等。总地看来,民政部门和业务主管单位的管理正逐步完善,政府和独立机构的审计更加严密,非营利组织年报制度逐步成熟,行业自律机制有一定发展。值得注意的是,媒体特别是互联网在监督方面发挥了越来越重要的作用。

第二节 非营利组织经营管理面临的问题

一、组织结构尚待完善

众多非营利组织承袭了政府管理体制中的弊病,如管理结构不合理、部门分割、管理层级繁多、管理幅度过宽或过窄、职能重复、多头管理,大大降低了组织的工作效率。理论上,理事会应在非营利组织经营管理实施上发挥作用,但现实却并非如此,由于我国非营利组织成长的特殊环境,其理事会在人员构成与职能运转方面都存在诸多问题。中国有相当一部分的非营利组织没有理事会,或理事长由行政管理机关任命,或由出资人一人承担。理事会对组织的影响力比较薄弱。董事会成员虽然参与组织管理,但是他们很少有报酬,又缺乏利益驱动和激励机制,使得他们很少真正关心并及时了解组织的发展状况和相关信息,因而不能对组织内部管理人员或内部职工行为进行有效监督,造成非营利组织经营管理失灵。

二、缺乏战略发展意识

发展战略规划是非营利组织经营管理的重要环节,由于发展历史、所处行业、管理理念等原因,一些中小型的非营利组织对于战略管理缺乏认识,要么不知道战略管理为何物,要么认为战略管理是遥不可及的理论,对组织管理来说没有任何实际作用。既然连战略意识都没有,也就谈不上为长远发展着想去制定战略了。一些非营利组织管理者有战略意识,但是专注于一般性事务,沉迷于做一个“忙人”,而无暇顾及组织战略。由于管理者实质上对于战略管理缺乏了解,认为战略管理是一种形式主义,只要经常谈一谈就行了。另一种情况是管理者没有从企业的日常事务中脱离出来,还是没有真正超

脱于日常事务,造成高层次的人做低层次的事,组织经营完全处于无战略状态。战略的有效性在很大程度上取决于战略制定人员对组织战略目标的确定是否明确,对非营利组织外部环境的分析评价是否准确,以及对内部条件的分析是否完整、透彻。在市场竞争异常激烈的今天,很多非营利组织的战略不具备有效性。

三、人力财力资源不足

非营利组织经营管理需要高素质的人才作保证。非营利组织管理者必须清醒地认识到,有了正确的经营思路和匹配的组织结构后,还要拥有相应能力的管理者及员工才能实现组织经营管理的优化,否则在执行过程中会偏离方向,不仅无法实现战略目标,反而很可能给组织造成重大损失。目前非营利组织不仅普遍缺乏专业化人才,而且专职工作人员少。以安徽省为例,全省性社会团体中的专职工作人员,平均每个社团仅1.6个,大多是从行政部门分流或退休下来的,年龄、知识结构不合理。社会组织普遍缺乏筹资渠道,政府公共财政顾及不了,社会捐赠资助有限。706个全省性社团,每年活动费用平均仅16万元。社会组织人、财资源缺乏,严重制约了自身能力的发挥和良性发展。

现存的管理体制不健全,管理缺乏民主性,传统的低工资、高贡献的做法和成员社会保障措施不力对优秀人才缺乏激励作用。

四、决策缺乏民主管理意识

部分非营利组织是在我国经济体制转轨时期过渡而来的,其董事会或者理事会的成员多由政府任命,组织内部产生的董事很少,其他利益相关者代表更是寥寥无几。董事会在人员构成上较强的行政色彩直接影响了董事会的决策。如在董事会的决策过程中官僚思想严重,民主意识缺乏,常常导致独断决策,违背了非营利组织的民主价值取向,也不利于决策质量的提高。当前我国非营利组织信息的公布和制度透明往往滞后于公众的需要,很难吸引更多的关注。参与战略设计阶段的工作人员包括理事会成员、秘书长、部门负责人、工作人员和志愿者。征求不同层面人员的意见可以保证组织经营管理的正确和组织成员的认同。但目前国内非营利组织的经营管理多是由决策者主导进行的,局限于少数人智慧和灵感的设计往往不能反映多数人的设想和意见。

第三节 改善非营利组织经营管理的建议

一、建立正式的经营管理战略制定系统

非营利组织经营管理战略不能凭上层管理者感觉产生,必须建立起有效的经营管

理战略制定系统。系统的形式可以多种多样,例如,成立由外部专业人员和组织高级管理人员组成的经营管理战略咨询委员会,也可以在非营利组织内部设立专门的经营管理战略制定机构。经营管理战略制定机构的设立可以连续地搜集战略信息,对环境进行分析,对有关经营管理的问题进行专题研究。同时可以对战略构想进行具体的细化,做出规划方案,进行可行性分析;通过对不同情景的模拟,促进组织决策者学习;对复杂环境下的经营管理问题开展分析,有助于促进管理者对相关问题的展开深度思考。

二、提高非营利组织经营管理创新能力

在非营利组织中,创新被定义为组织提供新的产品和服务的能力,以顺应科技进步并与国际接轨。对非营利组织的管理者来说,提高非营利组织经营管理创新能力至关重要,因为创新可以提高组织的效率和效能。创新可使非营利组织财政充足,完成使命。成功的营利性公司为赢得或保持竞争优势而致力于不断创新,成功的非营利性组织同样为了达成使命而努力创新。因此,创新能力是非营利组织经营管理中非常重要的一种能力。

三、提高非营利组织的应急反应能力

应急战略是管理者根据竞争态势和现有资源能力的分析确立长期目标、策划行动方案并分配资源,以实现企业既定的目标。应急决策能力是非营利组织必备的管理能力。危机的发生往往是情理之中、意料之外的,但非营利组织不能等事情发生以后才感到措手不及,应急预案的准备是非常必要的。近年来我国社会突发事件频发,无论是天灾还是人祸,都影响着社会各阶层,挑战非营利组织的应急决策能力。因此,实施应急管理对提高非营利组织经营管理能力意义重大。

四、建立合理的人力资源规划

人员是非营利组织一切战略的最终执行者,非营利组织有三种基本人员:理事、专职员工和自愿者。非营利组织生存和发展的关键是拥有受过良好训练且具有高度灵活性的员工。为了能够及时应对不断变化的环境,组织必须把对人力资源管理的要求整合到经营管理的长期规划中去。合理地利用物质性和非物质性的激励方式,提高人员的积极性。同时,非营利组织管理者应该意识到志愿者是非常重要的的人力资源,在招募志愿者之前应该进行认真的工作分析,对所有员工进行平等承诺教育,以营销的方式公开招募优秀的志愿者。此外应注重各种形式、各个阶段的教育和训练,设置专门的志愿者管理档案。

第二章

非营利组织 战略环境分析

CHAPTER 2

组织存在于环境之中,环境必然对组织产生影响。非营利组织(Non Profit Organization,NPO)的环境是指影响其生存和发展的各种内外因素的总和,分为两类:一类是不可控制的外部环境,一类是可以控制的内部环境。非营利组织要生存和发展,就要适应外部环境的变化并对内部环境加以控制,这样内外环境才能发挥更大的能动作用。通过对内部环境和外部环境的分析,非营利组织将明确自身面临的机会和威胁、优势和劣势,从而为组织制定战略提供依据。

第一节 非营利组织战略外部环境分析

现代规划方法的标志之一是以外部环境为导向^①。无论哪个行业,要判断其所具有的吸引力就必须有效分析并正确评价外部环境的走向。外部环境的多变性构成组织的生存空间,尽管外部环境包括组织外围的各种因素,但评估的焦点主要集中于那些对组织有影响的外部环境,主要包括宏观外部环境和行业环境两部分。

一、非营利组织(NPO)战略外部环境分析的意义

非营利组织作为一个特殊的部门,应该选择以义取利、以利谋义的“义利共生”之路。在充满激烈竞争的环境中,非营利组织怎样才能健康长久地发展,真正实现“义”和“利”的双丰收,外部环境分析具有十分重要的意义。

非营利组织不像企业那样以营利为目的,但并不否定创造更多的盈余。非营利组织的资金来源虽然不全是其服务收入,但有些非营利组织资金的主要来源还是离不开其销售收入。比如,私立学校的资金来源主要是学生的学费,地方医院主要通过收取医

^① 迈克尔·A.希特,R.杜安·爱尔兰,罗伯特·E.霍斯基森.战略管理——竞争与全球化(概念)[M].北京:机械工业出版社,2002.

疗和药品费用维持其发展,它们的生存和发展在很大程度上依赖于市场。对于其他不以销售收入为主要资金来源的非营利组织,如社会福利院、教堂、公园、各种慈善机构,其资金来源主要依靠企业和个人捐赠。

随着经济突飞猛进发展,人们的社会心理也在快速变迁,消费者的需求越来越多样化,对准公共产品的需求也在不断增加;同时非营利组织越来越多,消费者的选择空间也越来越大,谁有更适合社会需求的产品,谁能提供更优质的服务,谁就能获得更多的支持。因为在社会主义市场经济条件下,非营利组织为社会提供的这种“公”“私”兼顾的准公共产品的效用直接影响消费者个人利益的实现程度。非营利组织要想获得更多的支持,在激烈竞争的市场中有一席之地,就必须搜寻竞争对手、客户以及其他利益相关者的信息,搜寻相关的社会文化、法律政策、经济、全球环境的信息,在对这些信息进行分析的基础上,理解其现实意义,提高战略竞争力。

二、宏观外部环境分析

宏观外部环境包括在整个社会环境中影响一个行业和各种因素。具体来说包括:社会因素、经济因素、政治法律因素、技术因素等几个方面。这些因素的改变是单个组织不能控制的,但有一些环境因素的变化是组织可以预测的,这样组织可以通过对这些环境的分析进行预测,从而制定相应的战略决策适应不断变化的环境。在分析这些环境因素时应抓住其中最重要的部分,从对这些关键要素的分析中认识环境变化发展的趋势、机会和威胁,通过适当的调整,实现组织的战略目标。

(一) 社会因素分析

社会因素包括社会文化和人口特征两大方面,它不仅影响社会对产品或服务的需求,也能改变组织的战略选择。

1. 社会文化因素分析

社会文化因素通常与一个社会的价值观念和人们的消费风格、教育文化水平、品位、宗教信仰等相关。专栏作家乔治·威尔(George Will)在描述文化对社会的影响时认为,一个国家的文化对它的社会特征和社会健康起主要作用。了解这一点对大家来说是至关重要的^①。组织一经产生,就按照社会环境的要求进入一定的位置,但组织所处的社会环境并不是一成不变的。因此,非营利组织要想提供符合消费者需求的准公共产品,必须先了解当前这个社会的人们的价值观念和生活的态度。任何一个国家都

^① 文理. 企业战略管理:原理、案件、分析[M]. 北京:中国科学技术大学出版社,2003.

有不同的社会文化,比如,在美国,人们将 14% 的 GDP 花在医疗保健上,德国花在医疗保健上的费用占 GDP 的 10.4%,瑞士则为 GDP 的 10.2%,但在中国这个比例还相当低。这说明中国这一潜在的市场是巨大的。要打开这个巨大的潜在市场,就得从转化人们的价值观念入手,让人们对各种准公共产品有认同感,能欣然接受这样的产品。从中国目前的现状来看,人们的价值观正在朝有利于非营利组织发展的方向转化,接受高等教育的人群队伍越来越庞大,各种保健性的服务行业更是门庭若市,大部分老年人开始乐于选择到社会福利院安度晚年,宗教界也运用儒家文化、佛教文化吸引更多的信徒及旅游观光者。

2. 人口因素分析

人口因素在宏观外部环境分析中处于相对重要的位置。人口总量、人口的年龄结构、人口的收入分配、人口的地理分布都对一个行业有着重要的影响。非营利组织所提供的准公共产品不同于有形的物质产品,有形的物质产品生产出来之后可以储存,在短时期内消费不完可留到下期再用,而准公共产品生产和消费同时进行,有多少消费者才提供多少产品和服务。因此,对非营利组织来说,进行人口因素分析是至关重要的。

(1) 从人口数量来看,虽然世界人口增长呈放慢趋势,但在 50 年内预计中国仍将是世界人口最多的国家。人口的增长就意味着将会有更多的消费者,同时也意味着将消耗更多的自然资源,这给“地球村”带来的威胁更大。非营利组织在给越来越多的人提供服务的同时,也要争取最大程度地保护自然资源。比如,学校可提供生态教育和生态消费教育,医疗机构可从医学的角度倡导人们健康饮食、健康生活并教育人们如何保健,科研机构可研究更多可降低环境污染、保护资源的技术成果。

(2) 从人口的年龄结构来看,世界人口的平均年龄正在增加,很多国家的人口年龄结构正在老龄化。中国也是如此,随着经济的飞速发展,人民生活水平的日益提高,人口寿命也越来越长。另外,由于中国实行计划生育政策,婴儿出生率大幅降低。因此,中国人口老龄化趋势尤为明显。这种趋势对非营利组织来说可能意味着无限的机遇,他们可以开发各种新型的服务以满足不断老龄化的人口的需要。比如,医疗保健、社会福利院、老年人活动中心等都将会有很大的需求。

(3) 从人口的收入分布上来看,虽然人们的生活水平有了显著提高,但贫富差距依然存在。不同地区、不同行业都存在或多或少的差距。而人们的收入水平在很大程度上影响人们的消费观念及态度。对低收入阶层来说,重点是满足生存需求,仅有少部分用于享受及发展需求。高收入阶层的重点则恰恰是享受及发展需求。非营利组织在制订战略计划时一定要做到既能满足高收入阶层的现实需求,又能满足低收入阶层的潜在需求。

总之,人口数量及结构的变化对主要社会关系及政治关系有很大的影响,对经济产业结构和规模有直接的影响,并将影响组织的活动空间和方式。例如,日本国内由于有60岁以上成员的家庭已超过消费群体的20%,于是出现一种新的业务类型——“银发服务业”,这也是日本社会人口结构变化的产物^①。

(二) 经济因素分析

经济环境是影响组织行为的各种因素中最关键、最基本的因素。对非营利组织进行经济环境分析,把握其所属的或可能参与其中竞争的经济体的经济特征和发展方向,找寻经济环境的变化趋势,可为其制定的战略目标提供重要信息。

1. 国内经济环境分析

经济环境的变化首先表现为一国国内经济环境的变化。它主要包括经济增长率、财政货币政策、利率、税率、投资、市场需求等各方面内容。一个国家的经济状况对各个行业的生存及发展有重大影响,它可以促使人们生活水平提高及消费观念、价值观念转变,不仅可以扩大现有市场购买力,同时还可促成新市场的开发及新一类需求的增加,这无疑将成为非营利组织发展的机遇。比如中国自改革开放以来,经济年增长率持续保持在8%~9%的平均水平,经济环境发生了巨大的变化,再加上中国经济体制的改革,为非营利组织的发展提供了良好的机会。

2. 国际经济环境分析

经济环境的变化还表现在全球经济环境的变化上。随着生产的国际化,世界各国的经济联系越来越密切,任何一个国家经济的变化都会对其他国家的经济产生影响。因此,组织在对经济环境进行分析时,必须考虑国与国之间经济的相互影响,必须时刻注意找寻新的市场和正在发生变化的市场。由于全球市场的一体化使其变得无国界、无地区界限,这就要求组织除了看到全球化所带来的机遇,也要注意那些市场中潜在的威胁。

(三) 政治法律因素分析

政治法律因素是指政府的行政性行为,有关法律法规、政治形式等。这方面的因素反映了各种组织和政府之间相互影响的结果,这些因素在不断变化中,从根本上影响各组织之间的竞争。政府的某些政策可以影响一个组织的运作和发展。政治的稳定无疑

^① 陈晓春. 非营利组织营销学[M]. 长沙: 湖南人民出版社, 2003.

是组织发展必不可少的前提条件,政治环境的变化对组织的决策可能产生直接的作用,但更多地表现为间接影响。因此,非营利组织要仔细研究这些因素,看这些因素是否有利于自身目的的实现,或者说这种政策环境的变化所导致的新的政策、法规及新制度的出台是否有利于自身的发展。另外,政府的预算作为资源在政府支出与组织消费之间的再分配也是影响组织发展的重要因素,政府制定的税收政策、投资政策都会对组织活动及其活动的结果产生影响。

从世界各国目前的情况看,政策和法律因素也正朝着有利于非营利组织发展的方向变化。许多国家的政府都对成立的非营利机构从财政税收政策和法律上予以支持。例如,德国给予非营利机构的财政支持约占非营利机构总收入的68%,而在法国这一比例为60%。此外,还给非营利机构特定的免税,从事社区服务时购买的商品不需缴税。比如,美国法律就规定非营利机构可以享受一定的税收优惠政策,慈善机构、宗教团体、科研机构、教育机构等可以不向地方政府上缴财产税,当这些组织销售产品或服务时,也不需上缴营业税。还规定非营利组织债券持有人不用缴纳利息收入所得税,而且当企业和个人向非营利组织捐赠时,他们的捐赠物可以少交一部分所得税^①。这些政策和法律都为非营利组织的发展提供了有利条件。

(四) 技术环境分析

任何组织都与一定的技术存在稳定的联系,一定的技术是一定组织为社会服务或作出贡献的手段。当前,以电子技术和信息处理技术为核心的新技术革命正在迅猛发展。这场技术革命对人们的生活和工作带来了极大的方便。技术领先的医院、学校、科研机构、甚至一般慈善机构,比没采用先进技术的同类组织具有更强的竞争力。比如,我国的中医药业,像三九集团开发的电脑抓药与电脑煎药将逐步替代目前的人工抓药与人工煎药,这将节约更多的人力资源,提高工作效率。同时,由于电子计算机和信息处理技术的发展,组织将可能在最短时间内获得最全面的信息,这将大大提高组织决策的准确性和及时性。

另外,新技术的产生会促使更多新的产品和服务项目的出现,甚至某些新技术的产生在迫使一批老产业淘汰的同时创造出一批新产业,这就为非营利组织的发展提供了更广阔的发展空间。

三、行业环境分析

行业结构分析是制定组织战略的主要基础。一个行业是由一系列组织构成,它们

^① 陈晓春. 市场经济与非营利组织研究[M]. 长沙: 湖南人民出版社, 2001.