



民间组织战略管理

黄浩明◎编 著

对外经济贸易大学出版社
University of International Business and Economics Press

民间组织操作指南

(之五)

民间组织战略管理

黄浩明 编著

对外经济贸易大学出版社
中国·北京

**感谢德国基督教
发展服务社资助（EED）**

《民间组织操作指南》

编 委 会

主任委员：姚申洪

编 委：姚申洪 赵中屹 黄浩明
 李 杰 赵大兴 刘彤茜
 张曼莉 郑 红 王香奕
 杨洪萍 张天昊 晋 燕
 范 杨

编写人员简介

主 编：

黄浩明 现任中国国际民间组织合作促进会（以下简称中国民促会）副理事长兼秘书长、法定代表人。

社会兼职：清华大学公共管理学院 NGO 研究所兼职研究员，北京航空航天大学公共管理学院兼职教授，对外经济贸易大学公共管理学院行业协会研究中心理事，全球公民社会参与联盟国家联合会执行委员会委员，亚洲土地改革与乡村发展民间组织联盟理事，中国经济社会理事会常务理事，中国社会工作者协会常务理事，中国改革开放论坛常务理事，中国个体劳动者协会常务理事，中国国际人才交流研究会常务理事，中国国际科学技术合作促进会理事，中国国际贸易学会理事，中国国际交流协会理事，中国民间组织国际交流促进会理事，中国社会组织促进会理事，中华环保联合会理事，中国环境文化促进会理事，中国野生动物保护协会理事，北京红枫妇女心理咨询服务中心理事，中民慈善捐助信息中心理事。中国扶贫基金会顾问，大连慈善基金会外联工作委员会顾问，山东省知识经济促进会高级顾问，上海映绿公益事业发展中心顾问，北京灿雨石社区活动

（信息咨询）中心顾问。民政部基金会评估委员会委员，中国红十字基金会社会监督委员会委员，中国太平洋经济合作全国委员会人力资源开发委员会委员，武汉市绿色环保服务中心专家委员会委员等。

教育背景：1979～1983年就读于辽宁工程技术大学（原阜新矿业学院），主攻采矿工程，获工学学士学位；1989～1990年就学于西安外国语学院，进修英语；1994～1995年留学于美国宾夕法尼亚州匹兹堡市卡耐基梅隆大学海英兹管理研究生院，主攻战略管理，获公共政策和管理学硕士学位。

工作经历：1983～1988年在原煤炭工业部教育司任职，主管高等教育和成人教育工作；1988～1991年在外经贸部中国国际经济技术交流中心（以下简称交流中心）方案处工作，从事联合国开发计划署项目的立项管理工作，1992～1994年任交流中心办公室副主任，1995～1996年任交流中心国际人才交流处副处长，1997年任交流中心国际人才交流处处长，1998年任中国民促会理事兼副秘书长，1999年任中国民促会常务理事兼秘书长、法定代表人，2002年到现在任中国民促会副理事长兼秘书长。

著述：编著《非营利组织战略管理》；主编《国际民间组织合作实务和管理》、《中外民间组织交流与合作》、《跨国公司与公益事业》等书；合编《英国非营利组织》、《日本非营利组织》、《德国非营利组织》。担

任《全球公民社会—非营利部门国际指数》、《美国慈善法指南》、《约翰内斯堡备忘录》中文版的审校。参与《中国民间组织30年——走向公民社会》、《第三部门与政府跨部门治理》、《联合国开发计划署项目设计指南》、《国际发展援助》、《国际融资》、《面向二十一世纪》、《现代企业理论与中国经济改革》、《跨世纪的中国》、《流域管理科学化的探索与实践》、《北京服务与服务贸易发展战略论文集》和《归去来兮——二十八个归国留学生命运》等书的编写工作。自1985年起，在国内外各类报刊发表110余篇有关教育、战略管理、国际合作和扶贫等方面的文章。

内容简介

中国的民间组织发展起步较晚，但是近年来发展迅速。据民政部注册数据统计，截至 2008 年 12 月底，中国的民间组织有 41.4 万家，其中 23 万家社团，18.2 万家民办非企业单位，1 597 家基金会。另外，据有关专家估计还有 100 多万家未注册登记的民间组织。但是在民间组织的迅速发展过程中，组织管理的规范化和从业人员的专业化程度成为民间组织发展的制约因素之一。如何根据国外民间组织发展的理论与实践，并借鉴国内已取得成效的民间组织的发展实践，对从业人员进行必要的知识补充，特别是总结和介绍实务性操作经验，以提高其专业化程度和机构规范化管理水平，目前国内尚缺乏这方面的成熟的书面性操作指南。

本书是一部关于中国以及国外民间组织操作实务的实用性图书，以编者所在机构长期开展的面向中国民间组织从业人员的培训内容为基础，主要从民间组织基础知识、民间组织项目管理、民间组织专业化和治理结构、民间组织筹款与管理以及民间组织战略管理五个方面分别阐述民间组织在发展过程中应该掌握的五个方面的组织能力要求。本书作者均系中国民间组织的长期

实践者，其主要内容以国外先进的民间组织发展理论为框架，同时辅以国内民间组织发展和管理中的具体案例。在兼顾理论性的同时，本书以大量的案例为基础，务求内容生动、实用，具有可操作性。本书是中国民间组织从业人员的实用性操作指南，适用于民间组织从业人员、志愿人员、关注和研究民间组织的学者、政府管理部门以及关注中国民间组织发展的人士。

内容框架

本书共有 5 个分册。

◆ 之一：民间组织基础知识

本册主要从中国民间组织的发展状况、法律框架、面临的挑战与发展机遇等外部环境讲起。然后从中国民间组织发展过程中的主要内部问题入手，着重讲述机构发展过程中的治理结构、治理原则、机构宗旨与愿景、内部管理架构的建立、与外部资源的互动等。

◆ 之二：民间组织项目管理

项目是当前阶段中国民间组织运行的主要模式，也是保证机构可持续发展的主要渠道之一。本册以国际上通用的社会发展项目的设计架构为基础，以中国民间组织实际运作的案例为补充，贯穿讲述整个项目设计的逻辑架构，并最终归纳出项目建议书撰写的要点。

◆ 之三：民间组织的专业化建设与筹资管理

民间组织的生存以外部资源为基础，如何更好地开

发和使用外部资源，加强民间组织的专业化建设，如何保持机构的公信力以保证可持续发展等，都是本册的主要内容。

◆ 之四：民间组织治理变革、发展和展望

民间组织治理的内涵，民间组织治理结构类型，民间组织治理结构的变革历程以及变革的有效途径等，是本册着重讲述的内容。

◆ 之五：民间组织战略管理

中国的民间组织已经发展到必须进行战略规划的阶段，单纯的个人热情绝对不足以维持机构的长期可持续发展。在机构的发展历程中战略管理将起到什么样的作用，如何开展有效的机构自我评估过程并制定出相应的战略发展规划，这些是本册的主要内容。

总 序

随着我国国民经济的持续快速发展，民间非营利组织迅速成长并日益壮大起来。在调动社会资源、提供公共服务、维护社会稳定、协调社会关系、促进经济发展、创造就业机会等方面民间组织发挥着重要作用，特别是在扶助弱势群体和开展各种公益性的社会福利服务方面，发挥着政府与市场所难以替代的积极作用。

但是，我国民间组织的发展也存在一些问题。除了诸如法制不够健全、社会公益资源供给不足、公民参与公益事业的意识不强等客观原因外，民间组织自身的能力建设普遍不足。很多民间组织成立后，不知如何面对社会，面对市场，面对项目，不懂得如何通过社会实践去发展和壮大自己。因此，加强能力建设就成为摆在我国民间组织面前的一项重要任务，也是我国民间组织发展壮大的必由之路。而加强民间组织能力建设的一条十分有效的途经，就是进行有针对性的培训。

在德国基督教发展服务社（EED）的支持下，为期四年的“中国民促会基层民间组织能力建设培训项目”

于2002年10月正式启动。该项目旨在通过为全国各领域的基层民间组织提供培训来加强国内基层民间组织的能力，使其在扶贫开发、社区综合发展、环境保护、社会性别意识、扶助残弱等公共服务领域发挥更好的作用。

四年来，该项目执行过程中，在国内外专家、学者、政府部门代表以及相应民间组织的大力支持下，经过中国民促会项目管理人员的共同努力，中国民促会基层民间组织能力建设培训项目顺利实现项目目标。项目实施的四年中共开展了41期培训（其中包括区域培训10期），来自全国各省、自治区、直辖市（港澳台除外）共521家机构参加了不同课程的培训。参加培训的学员人次达到1081人次（绝对人数843人），其中男性457人，占总人数的42.28%，女性624人，占总人数的57.72%。开发了民间组织基础知识、筹资与资源开发、民间组织领导能力、民间组织战略规划、项目设计与管理、志愿者资源开发与管理、环保倡导活动组织策略、培训者培训、跨文化沟通与管理以及公共募捐基础知识共计十个主题的培训课程。

通过该项目的实施，学员对国内外民间组织的发展和运作有了更全面、更清晰的认识，开阔了眼界，拓宽了工作思路。为国内基层民间组织在机构建设以及管理方面走向规范化、专业化奠定了良好的基础，从而使

其能够更好地服务于中国社会发展的各个领域。该项目的培训安排、教学内容和授课方法受到了学员的普遍欢迎，并且也得到了来自民间组织同仁以及政府主管部门的认可与肯定。伴随着项目的成功实施，中国民促会民间组织能力建设培训中心也逐渐形成。

为了系统、全面地总结项目的成果，为国内民间组织提供一整套系统的、全面的学习参考书，在德国基督教发展服务社的大力支持下，中国民促会花费了两年时间组织编写了《民间组织操作指南》套书。该套书分《民间组织基础知识》、《民间组织项目管理》、《民间组织的专业化建设与筹资管理》、《民间组织的治理结构》、《民间组织战略管理》等，共五册。

希望《民间组织操作指南》的出版，能够为提高民间组织的专业化能力，规范组织内部管理，推进民间组织能力建设提供帮助，也为国内各方关注社会公益事业的政府部门、企业、学界、媒体以及各方人士提供一个了解中国民间组织的窗口，为民间组织的可持续发展创造条件。

最后我谨代表中国民促会理事会对此套书的正式出版表示祝贺，也对支持此书出版的德国基督教发展服务社（EED），美国孔思德家庭基金会，对外经济贸易大学出版社，德国国际交流中心（CIM）支持的德国专家雷朵莉女士，以及黄浩明领导的编写人员和工作人员表

示衷心的感谢。

在编辑过程中，由于时间仓促，书中一定有很多错误和不足，敬请批评指正，以待进一步完善与充实。

序

和浩明相识有十年了。这十年，中国民间组织蓬勃发展，相关研究也日渐兴盛。他在实践中，我则在理论上，我们各自扎实而坚定地走过了十年岁月。

我们因此成了至交。

浩明领导的团队一直走在民间组织操作的前沿。不管是建构遍及全国的会员支持体系，开展各种公益性能力建设培训，还是机构治理、团队文化、制度建设，乃至规范细致的年度报告，都反映着这位留美归国学人志存高远、精益求精、一丝不苟的风格。并且，他的努力不限于实践，还尝致力于总结经验和传播思想。这套《民间组织操作指南》，就反映了他和他的团队在这方面的努力。除第一册概述民间组织的基本知识外，所选的四个主题，即项目管理、专业化与筹资管理、治理变革、战略管理，均为来自实践、针对实践的应用性极强的专题，以经验为背景，把脉民间组织实践发展中的突出问题，分析并从实际操作角度提出建议，对推动民间组织实践工作和加强能力建设具有直接的借鉴意义。我因此很愿意向每一位民间组织的实践者推荐这套丛书。

民间组织在中国的发展虽已有时日，但毕竟受到环境限制和制度制约，相比国外仍有很大差距。尤其在能力建设和治理结构方面普遍存在问题。我常把专业性、思想性和代表性解释为民间组织生命力的三大源泉，这三个方面比较看来，中国的民间组织最突出的问题在于专业性不足。而提高专业性，最重要的就是通过改进操作和指南推动实践工作，不断积累经验，从而加强能力建设。在这方面，浩明和他的团队一直不懈地在努力，不仅改进自身的操作和指南，而且通过总结经验、传播知识，帮助更多的民间组织改进操作和指南。这套丛书堪称这方面的一个榜样。

古人云：“他山之石，可以攻玉。”民促会的经验比起国外，虽然不算金山银山，但毕竟也是他山，可作为民间组织攻克能力建设之“玉”的法宝加以借鉴和利用。但还是不能照搬，需要结合每一个组织自身的特点探索创新，逐渐形成推动自身能力建设和健康发展的指南操作秘笈。如果每一个民间组织都有了适合自身特点并能有效推动能力建设的秘籍，中国的公民社会就将大大改观。

让我们一起为此而努力。

目 录

第一章 战略管理的定义和特点	1
第一节 战略和战略管理的定义	1
第二节 战略管理的特点	3
第三节 战略管理的意义	13
第二章 战略管理的程序和内容	20
第一节 民间组织战略管理的应用模型	20
第二节 民间组织宗旨设计	24
第三节 外部环境因素分析	37
第四节 内部环境因素的评价	46
第三章 战略设计的方法和分析	58
第一节 评价模型	59
第二节 民间组织战略的背景分析	72
第三节 民间组织的常用战略	78
第四章 战略管理实施与评估	85
第一节 战略实施的主要环节	85
第二节 组织结构的设计	93
第三节 战略评估的影响分析和行动原则	98
第四节 战略管理成本	104
参考文献	113