

The Complete Guide to

Nonprofit Management

史密斯-巴克林协会 著

第2版

非营利组织者的“智囊团”
营利性组织者的“好参谋”

非营利管理



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

非营利管理

史密斯-巴克林协会 著
孙志伟 罗陈霞 译

第2版

The Complete
Guide to
Nonprofit Management

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

非营利管理/史密斯-巴克林协会著;孙志伟等译. —北京:中信出版社,2004.4

书名原文: The Complete Guide to Nonprofit Management

ISBN 7-5086-0049-5

I. 非… II. ①史… ②孙… III. 社会团体,非营利-管理 IV. C912.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 106174 号

The Complete Guide to Nonprofit Management

Copyright © 2000 by Smith, Bucklin & Associates, Inc.

Simplified Chinese edition © 2001 CITIC Publishing House.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

版权所有 翻印必究

非营利管理(第2版)

FEIYINGLI GUANLI

著 者: 史密斯-巴克林协会

译 者: 孙志伟 罗陈霞

责任编辑: 丁 宇

出版发行: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 21.5 字 数: 331 千字

版 次: 2004 年 4 月第 1 版 印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2001-5539

书 号: ISBN 7-5086-0049-5/F · 655

定 价: 29.50 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

序

为了取得成功，最重要的是制定一套战略，以便及时应对不断变化的环境。

——默里·盖尔-曼(Murray Gell-Mann)

非营利管理的世界正在不断地变化。为了自己的理想，志愿者慷慨奉献大量时间的时代已经过去，许多非营利组织能够飞速发展的时代也已经过去。事实上，最近来自盖尔斯研究所(Gales Research)的调查报告显示：近5年来，新创建的国家级社团的数量和解散的国家级社团的数量差不多相等。这说明了该行业确实正经历着巨大的转变。

这些动态变化意味着，非营利组织志愿者的领导人面临的挑战越来越大，他们必须具备良好的领导素质和管理能力，以确保完成组织的使命。为了完成使命，组织的领导人必须利用新的管理方式来重构自己的组织，以保证其竞争力。另外，他们必须在组织内部建立起价值标准，以满足其成员不断增长的需要，而这些常常是在相当有限的资源条件下进行的。

遵循下面三个简单的原则，非营利组织就能够克服这些挑战：(1)构建领导体系，使其认同组织使命，即从战略上关注从事能满足组织成员需要的服务活动；(2)建立一种能激励和报答志愿者的文化；(3)理解并利用已经被证实有效的、动态的协会管理方法以取得成功。

史密斯-巴克林协会(Smith, Bucklin& Associates)50多年来一直在管理非营利组织，如行业和职业协会、技术使用者协会、医疗团体等。我们一直主张，除了协会和团体的志愿者管理外，运行良好的非营利组织的管理实践和成功的营利性组织的管理实践没有什么不同。在战略计划、财务管理、组织成员管理、营销和沟通、行业展览会的管理、会议计划、协定管理(Convention Management)、互联网服务以及政府关系等对一个组织的生存和稳定是至关重要的核心领域，我们已经获得了最好的实践经验。

根据这些已被证实的实践经验，通过帮助客户解决以下问题使其在组织管

理方面取得了成功：

- 如何使组织的财务健康有效，并且来源充足；
- 有助于组织成功的管理实践；
- 组织如何充分利用战略计划实现自己的长期目标；
- 应该为组织成员提供的服务、培训和信息；
- 为组织成员提供信息、沟通、电子商务方面的服务时，技术所起的作用；
- 已经被证实的能吸引、满足和稳定组织成员的方法；
- 组织如何利用会议、研讨会和行业展览会支持组织的财务需要，并确定其在市场中的位置；
- 支撑组织长期发展的最佳收入来源；
- 报答志愿者，同时也能确保他们对组织忠诚的最佳方法。

分享这些最好的实践经验，使我们能够从非营利组织管理的过程中获得非常好的思想，并能在组织研究和行业研究之间架起一座桥梁。本书包含了多年来从全国成千上万的客户中收集来的最好的管理实践案例。另外，这些管理实践经验还来自该协会的人员以董事会成员或志愿者身份参与的地方组织和慈善组织的实践。

本书将为读者提供成功领导一个组织所必备的洞察力。

斯蒂芬·菲茨尔(Stephen Fitzer)
(史密斯-巴克林协会首席执行官)

前 言

最近 25 年来，美国经济中非营利组织的规模快速发展，地位越来越重要。1996 年有 150 万个非营利组织在美国国内收入署 (Internal Revenue Service, IRS) 注册，管理顾问彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 在统计了雇员和志愿者的情况后，认为非营利部门是“美国最大的就业部门”。包括各种宗教组织在内的非营利性组织，即使不包括行业和职业协会的捐赠，1996 年的总收入也达 6210 亿美元，几乎是全美经济总产值的 6.8%。

非营利部门快速发展的原因是什么呢？其中之一是因为从农业、制造业、到服务业和信息技术业等的经济发展。另一个原因是政府在 20 世纪 60~70 年代一直增加对医疗、教育和社会福利项目的拨款，这刺激了许多非营利组织，尤其是服务领域的非营利组织的成立和发展。20 世纪 80 年代联邦预算削减时，这些组织不断解散，常常是地方的社区、团体和公民个人代替了它们。

在志愿者帮助下解决问题，这个传统在美国由来已久。早在 1835 年，法国作家亚历克西斯·德·托克威尔 (Alexis De Tocqueville) 就注意到美国人乐于自发地组成各种协会，以此解决社区问题：

各种年龄、各种境况和各种性格的美国人组成了许多组织。不仅有所有人都参与的商业和制造业公司，还有上千个其他类型的协会，如宗教的、道德的、严肃的、轻浮的、大众的或限制性的、很大的或很小的。协会为美国人带来娱乐。协会建立神学院、开办小旅馆、建造教堂、传播知识、送传教士到偏远的地方，协会还以这种方式创建了医院、监狱和学校。如果一群人试图传播某种信念或通过树立一个榜样来培养某种情感，他们就构成了一个协会。在一个新事业的开创期，在法国，你能看到政府的影子；在英国，你能看到有地位人的影子；在美国，你肯定能发现一个协会的影子。

——亚历克西斯·德·托克威尔 (摘自《民主在美国》)

在距托克威尔所描述的时间 200 多年以后，由于非营利组织使志愿者运动更有效率，志愿者运动不断得到扩展。

“非营利”这个词经常被人误解。从字面上讲，它描述的是一个不向其所

有者分配利润(股息或资本收益)的组织;它的所有者和营利组织的所有者在含义上不同,任何收支相抵后的节余都要继续留在组织里,而不是归组织的所有者所有。但是在这个一般性的分类之下,非营利组织的范围已发生了巨大变化。它既包括一些相当大的组织,如马萨诸塞综合医院(Massachusetts General Hospital)、斯坦福大学(Stanford University)和美国红十字协会(American Red Cross),也包括行业和职业协会以及从教堂、寺庙到施粥所、庇护所的地方社会组织。非营利组织的收入来源也发生了很大变化,据基金中心(Foundation Center)近期的一份研究报告估计,所有非营利服务组织51%的收入来自会费和服务费,31%来自政府,只有18%来自慈善捐赠。(后者大部分来自公民个体,也有一部分来自公司和基金。)虽然那些没有会费收入的慈善团体不可避免地非常依赖慈善捐赠,但有一点仍正确:“不为利润”不能变成“亏损”。

尽管组织的形式、目的以及资金来源发生了很大变化,但有一点始终如一:这些组织对美国人的生活质量至关重要,它们为我们服务,也得到了我们的支持。

尽管非营利组织在我们社会中的重要性在不断增长,但面向非营利组织职员和领导者的管理问题却很少有人论及。直到最近,许多人仍相信非营利组织不能以与营利组织相同的方式“管理”,在利用产生于公司商务领域的“底线”(bottom line)原则管理非营利组织上存在偏见。但是今天,非营利组织必须像营利组织那样有效运转并创造利润,否则将被淘汰。随着成本的上升和资源的减少,非营利组织的决策者和营利组织的决策者面临着同样的压力,他们都必须仔细衡量所花的每一美元。在过去,由于人们参与非营利性事务是出于良心,或由于非营利组织职员的待遇不如营利组织职员的待遇好,一种基于理想主义而不是专业特性的偶发式管理模式(casual style of management)可能适用。但是,这个时代已经过去了。

但是,大部分非营利组织仍没有像典型的公司那样面临相同的财务压力,即如果它们没有盈利(或者用非营利组织的话来说就是提供收支相抵后的盈余),也可能不会消失。但是非营利组织的预算也不能不平衡,在“最优规模”的压力下,非营利组织也不能存在于经济规律之外,即使最忠诚的捐赠者也不愿意支持目标和亏空额同步增长的募捐活动,不愿意支持对资金如何支出没有及时说明的募捐行为。当收入相对日益增长的需求萎缩时,底线原则就要

发挥作用。董事会成员强烈要求非营利组织以有效率的和专业的水平运作，就像要求他们自己公司里的职员那样。彼得·德鲁克注意到这种变化，指出非营利组织已经进入了“负责任”的时代。

《非营利管理》(第2版)就是为了帮助非营利组织的决策者以及志愿者的领导人这个新的、责任性日益复杂的世界中管理他们的组织。本书的作者在一个管理着180多个非营利组织的营利机构工作，他们中的大部分有商务背景，还经常在教育 and 政府部门承担额外的事务。由于我们的客户也可以选择和别人打交道，因而我们面临和营利组织类似的市场环境。我们相信我们的成功和本书中的许多内容，是基于我们运用盈利管理战略的能力和满足非营利组织独特需求的技巧。我们当中大部分人或者是志愿人员，或者是非营利组织的董事会成员，或者是慈善组织的参与者。我们希望本书能为领取薪水的管理者和志愿者的领导人提供帮助。

非营利组织的管理既是一门科学也是一门艺术。领取薪水职员和董事会的关系在非营利组织和典型的营利组织中是不同的，不同非营利组织中的情况也不一样。基于团队合作和交流，非营利组织的管理方式更倾向于是“互动式的”，但各个管理模式和组织规模的差异使我们很难得出一个一般性的结论。然而，预算的限制意味着非营利组织的管理者和职员必须同时承担多种任务，首席执行官们也必须更多地处理日常事务，而不只是充当协调人的角色。

我们很高兴地看到，《非营利管理》的第1版帮助许多非营利组织管理者明白了很多管理的基本概念，如明确组织使命、对其业务的营销、基金募集、职员和财务管理、如何与内部成员、公众以及政府沟通。第2版包括了几个新的章节，提供了大量成功的案例，以及在管理和沟通方面如何充分利用新的信息技术的全新大讨论。

为了更好地帮助非营利组织的主管人员和那些想更多地了解组织所面临的任务的董事会成员，我们将本书分成三编：

- 一、组织的创立
- 二、追求使命
- 三、组织的管理

前3章(第一编)讨论了几几乎所有非营利组织都面临的的基本问题：设定(和重估)组织的目标(或“使命”)，董事会/职员效率的最大化，确定发展所需要的“市场定位”。我们相信，这些非营利组织管理的要素会被不断地重

新评估。缺乏对使命的实际感受,非营利组织会经常感到迷茫,并不能有效地实施计划。不理解董事会和职员之间的关系,以及这种关系在组织发展过程中可能发生的变化,很多可利用的人才和资源将被浪费。如果对于组织的潜在支持者(包括捐献者、成员及其希望服务的大众)和必须为他们提供的服务的情况没有一个现实的评价,也没有一个使组织为人所知的计划,那么最华丽的梦想也不会实现。

第二编“追求使命”,转向了战略性的、可操作的方案的设计和 implementation。如前所述,非营利组织通过提供服务获取了超过一半的收入,因此确定市场定位并不意味着放弃组织成立时定下的目标,而是要加强这样一种意识——即使是一项慈善活动,都要求组织对期望从中获得的收入进行评估。

第4章在第2版中,提供了大量非营利组织成功地扩展服务的案例,并开发了支持这些服务的收入来源的非营利性行业和职业协会的实际案例。关于基金募集的第5章已经被修改,新增了基金募集方案的基本概念,这是所有慈善申请的基础。本章还包括作为信息资源和基金募集直接工具的网络的应用。随后的几章补充了一些新的案例研究,讨论的是具体项目,如培训活动、会议和研讨会、公共关系以及倡议活动。第10章又是一个新的章节,研究职业和慈善的非营利组织的案例,这些案例已经超越了我们的工作范围,是我们和与我们有共同目标的人一起努力的结果。我们的所有案例和其他人的经验都提供了有效筹划和实施这些活动的方法。

第三编“组织的管理”集中在日常管理问题上,强调运用一个非营利组织必需的工具:在信息时代选择和管理适当的信息系统,理解非营利组织基本的会计原则,职员和资源的管理,满足法规的要求,挑选和利用顾问等。值得指出的是,关于信息系统的那一章(第11章)已经完全重写,反映了非营利管理由于网络的大量使用发生的深刻变化。

为了说明这些管理课题,我们罗列了负责任的专业人员成功运用的管理战略,从全局性的决策管理到非常细节的管理,比如职员管理、财务、会议、公共关系、成员沟通。我们也回顾了近期产生的问题,如职员和董事会成员之间的关系、不断变化的信息技术的作用。我们希望这些讨论既对经验丰富的管理者有用,也对那些刚进入这一领域的人有用。我们还希望,我们的讨论会使非营利组织的董事会对管理这个我们经济中非常重要的领域(非营利组织)所要做的努力和承担的责任有一个更好的理解,同时也正确认识自己在与职员、志愿

者关系中的领导角色。

最后我们意识到，我们的观察和评述并不能满足每一个组织的需要。但是，我们希望为那些正在寻找从经验中提炼且被实践证明可行的工具和技术的人们提供一个起点，也为迎接日益壮大的非营利领域的“责任心”的挑战提供一个起点。

罗伯特·H·威尔伯
史密斯-巴克林协会
2000年1月25日

致 谢

我们希望利用这个机会感谢那些做过贡献的官员、董事会成员、委员会主席，以及我们提供服务的非营利组织的志愿者。他们一直是书中各个项目和方案的积极参与者。他们为组织带来了知识和经验，为我们提供了思想和灵感，他们促使我们反思过去所做的事情，探索完成组织目标的更新、更有效率的工作方式。

这本书是献给他们的。

史密斯-巴克林协会的大量有经验的执行层成员都对本书有过贡献，一些章节是个人写的，另一些则是合作写成的。我们特别要记住这些人的贡献：Ute Duncan、Susan Finn、Carolyn Freeland、William Greer、Carter Keithly、Jennifer Lewis、William Peyser、Dennis Smeage、Jill Rathbun 和 Judith Thomas。John Fisher 为新章节选择和利用信息系统提供了素材和建议，Michael Payne、Deirdre Flynn 和 Andrea Leiter 帮助我们审查了几章的内容。Michael Brodie 为关于基金募集的重要章节提供了新素材和新概念。Nora Greer 成功地将几章的原始素材和思想转化成现在看到的内容。

我们的首席执行官——斯蒂芬·菲茨尔热情地支持本计划，他的首肯是非常重要的。

我们还要感谢第 1 版的编辑 Marla Bobowick 和来自 John Wiley & Sons 出版社的 Martha Cooley，他们鼓励我们写作和修订第 1 版，使其更有用。他们以智慧、激励和敏锐的编辑眼光，与一群更关注于他们的责任，而不是写作的最后期限的作者们一起艰苦地工作。

最后，我们再一次表示对 Smith, Bucklin & Associates 的创始者威廉·E·史密斯(William E. Smith)的敬意和赞赏。在我们的事业中，他一直是我们的朋友、可信赖的智者和支持者。在创建这个拥有 600 多名员工的公司的过程中，他一直坚持：我们每一个人不仅要对我们服务的非营利组织负责，而且要对我们居住的社区和整个社会负责。

目 录

第一编 组织的创立

第 1 章 确定组织的使命	3
制定战略计划和管理	3
成功制定战略计划的主要因素	5
针对组织现有的项目和结构, 检查战略计划的含义	18
实施战略计划	18
记录有关程序、结果和战略计划草稿	19
监督计划的实施	19
小 结	21
第 2 章 共同工作: 董事会和职员努力的最大化	23
管理层: 公众信任的守护者	23
管理层成员的角色和责任	24
委员会	34
首席执行官的作用和责任	37
小 结	45
第 3 章 非营利组织的市场定位	47
非营利组织市场营销的作用	47
什么是市场营销?	48
营销定位的好处	49
确定市场和需求	50
检验环境	55
起草营销计划	57
制定营销预算	64
评 估	65
组织中谁负责营销?	66

小 结 68

第二编 追求使命

第4章 稳定的发展 71

成员型组织 72

组织应考虑什么类型的活动? 72

超越传统的思考: 赞助项目和职业协会 74

行业协会——侧重于特许权 77

使用者协会——适应行业变化的趋势 79

进行成本效益分析 80

小 结 81

第5章 基金募集 83

关系是关键 84

确定得到支持的理由 85

确定目标 86

募集基金方案的选择 87

内部行动计划 91

确定潜在的捐助者 93

求助的方法 102

捐助者的利益 104

小 结 105

基金募集资料汇编 105

第6章 提供必需的培训项目 107

组织是处于培训领域吗? 107

如何确定培训的需求? 108

如何策划一个成功的项目? 110

可以利用的最合适的媒介是什么? 111

如何建立项目的信誉? 115

为什么促销和项目的“低门槛”很重要? 117

需要了解哪些有关预算的内容? 120

为什么项目评估很重要? 122

小 结 124

第 7 章 会议管理 127

会议设计 128

会议安排 129

特殊活动 130

会议预算 133

营销和公共关系 137

会议活动 138

会后工作 143

会后总结 144

小 结 144

第 8 章 公共关系 149

什么是公共关系? 150

在媒体关系中的互联网应用 154

沟通方法 156

沟通策略 169

危机沟通 175

与拥护者的沟通 177

公共关系前瞻 179

小 结 180

第 9 章 争取获得政治上的支持 183

制定组织的公共政策议程 184

如何从这里到那里? 公共政策的行动计划 187

成功的政府关系活动计划所必需的基本要求 189

基层群众的倡议活动: 每位成员都来参与 190

联 盟 195

- 在当地从事政府关系的活动 197
- 向外部的专家寻求政府关系活动方面的帮助 200
- 小 结 202

第 10 章 非营利组织的国际化 205

- 走向国际——行动起来 205
- 国际化管理的常见问题 208
- 国际化的产品和服务 214
- 确定国际化的形象 217
- 小 结 218

第三编 非营利组织的管理

第 11 章 新的信息技术 223

- 确定一种战略计划 225
- 根据需要,选择一种系统 226
- 集中化与分散化 229
- 电子沟通 232
- 在万维网上设立网页 237
- 确定信息系统的职员 247
- 维护和安全 248
- 为变化做准备 249
- 总 结 250
- 专业术语 251
- 检查你的信息系统项目的清单 252

第 12 章 财务管理 253

- 什么是会计工作? 254
- 开始:开立银行账户 255
- 配备会计人员 257
- 会计制度 258
- 会计科目表 260

权责发生制和收付实现制的会计方法	261
现金收入	262
现金支出	263
应记项目分录和其他日记账分录	264
结账程序	264
预 算	265
财务报表的编制	266
审查和分析	267
组织需要审计吗?	274
税收返还	275
政策与程序	276
第 13 章 人力资源与工作环境	279
人力资源	280
起步和发展	280
寻找和聘用职员	282
工 作	286
降职和最终解雇	288
员工政策和程序	288
工作环境	291
小 结	294
第 14 章 掌握必要的法律知识	295
非营利组织的设立	295
备忘录、文件保存和公告要求	301
营业税豁免和邮费	303
规避潜在的法律陷阱	304
需要顾问帮助解决的特殊事项	309
小 结	310

第 15 章 选择和利用顾问	311
如何选择和利用顾问?	311
与顾问的合作	321
协助顾问开展工作	325
最终报告	325
小 结	326