

中国科协学会学术部学会发展与改革创新项目资助

社团管理

——原理与方法

(第四版)

[美] 亨利·恩斯特塔尔 著
朱晓红 陈 吉 等译



中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

中国科协学会学术部学会发展与改革创新项目资助

社 团 管 理

—原理与方法

(第四版)

[美] 亨利·恩斯特塔尔

著

朱晓红 陈 吉

等译

中国科学技术出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

社团管理: 原理与方法 (第四版) / [美] 恩斯特塔尔著; 朱晓红, 陈吉等译. —北京: 中国科学技术出版社, 2014. 9

书名原文: American Society of Association; Principles of Association Management, 4th edition
ISBN 978-7-5046-6116-6

I. ①社… II. ①恩… ②朱… ③陈… III. ①社会团体—管理 IV. ①C912.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 136213 号

Copyright © 2001 by the American Society of Association Executives. It is translated and published by arrangement with Association Management Press, Washington, DC, USA. All rights reserved.

著作权合同登记号: 01-2011-6332

本书中文版由美国社团管理者协会和美国社团领导力中心授权中国科学技术出版社独家出版, 未经出版者许可不得以任何方式抄袭、复制或节录任何部分

出版人 苏 青
责任编辑 单 亭 薛红玉
责任校对 王勤杰
责任印制 张建农
版式设计 中文天地
参译人员 刘 晓 马阿美 仇 颖 王治元

出 版 中国科学技术出版社
发 行 科学普及出版社发行部
地 址 北京市海淀区中关村南大街 16 号
邮 编 100081
发行电话 010-62173865
传 真 010-62179148
网 址 <http://www.cspbooks.com.cn>

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16
字 数 230 千字
印 数 1—3000 册
印 张 11.5
版 次 2014 年 10 月第 1 版
印 次 2014 年 10 月第 1 次印刷
印 刷 北京盛通印刷股份有限公司

书 号 ISBN 978-7-5046-6116-6/C · 150
定 价 28.00 元

中文版序

科技社团是我国社会组织中的重要组成部分。在市场经济体制改革、科技体制改革日益深入和行政管理体制加快推进的宏观环境下，我国的社会管理格局向政府主导、社会协同、多方共治的管理格局转变，科技社团的发展将迎来新的机遇和挑战。党的十八大对中国特色社会主义事业全局作出总体部署，进一步提出要“加快形成政社分开、权责明确、依法自主的现代社会组织体制”，引导社会组织健康有序发展。2012年7月，中共中央、国务院《关于深化科技体制改革加快国家创新体系建设的意见》要求“充分发挥科技社团在推动全社会创新活动中的作用”和“发挥科技社团在科技评价中的作用”。2013年国务院出台的《国务院机构改革和职能转变方案》，将科技类社会团体作为重点培育、优先发展的领域。

多年来，我国科技团体作为国家创新体系和社会建设的重要力量，团结动员广大科技工作者，为推动我国科技进步和经济社会发展做出了不可替代的重要贡献。同时，随着我国改革发展的不断深入，科技团体的发展也面临许多深层次问题，处于发展阶段的重要转折时期，大力加强科技团体的自身建设、促进转型发展亟须给予指导。

自2006年以来，中国科协联合国家有关部门在所属学会范围内开展了全国学会创新发展试点工作，相继实施创新发展推广工程和学会能力提升专项，取得了阶段性成果。近年来，中国科协在党中央、国务院的领导下，积极加强与政府部门的沟通协调，努力促进所属学会承接政府转移的社会化服务职能，大力推动学会在科技体

作者简介

亨利·恩斯特塔尔 (Henry L. Ernstthal), 是美国华盛顿特区的恩斯特塔尔协会 (Ernstthal & Associates) 会长, 同时也是协会执行官鉴定考试的顾问和发言人。他研究的领域非常广泛, 涉及协会治理、法人治理结构、理事工作指引、委员会与理事会效率、当代法律问题、伦理与职业伦理、未来预测、电算化管理、协商管理以及战略规划等。

从1989年到1995年, 恩斯特塔尔在美国乔治·华盛顿大学修读协会管理硕士学位。此前, 他先后在核医学学会 (一家拥有11000个会员的国际医疗与科学学会) 和加利福尼亚州牙科协会担任过10年的秘书长。

恩斯特塔尔教授曾担任纽约社团管理者协会前会长和美国社团管理者协会 (ASAE) 的前副主席。1988年, 恩斯特塔尔荣获美国社团管理者协会资深会员称号。他毕业于康涅狄格州米德尔敦的韦斯里大学 (Wesleyan University), 获得文学学士学位, 在斯坦福大学法学院 (Stanford Law School) 获得法学博士学位。

致 谢

在本书第四版修订的过程中，我要特别感谢鲍勃·琼斯（Bob Jones IV），他在第三版出版时提供了大量的素材并且给予润饰，这对第四版非常重要。我也要感谢美国社团管理者协会（ASAE）的几位研究员，他们花了大量的时间阅读部分章节，并且提出了改进建议。他们是协会执行官鉴定委员会的珍妮特·麦克林（Janet McCallen）、保罗·波默朗茨（Paul Pomerantz）、贝特西·科瓦奇（Betsy Kovacs）、李·凡不来梅（Lee Vanbremen）博士、迈克尔·伽利瑞（Michael Gallery）博士和雪莉·科罗米达（Sherry Keramidias）博士。

我也要感谢琳达·曼迪（Linda Munday）、安娜·努南（Anna Nunan）、路易斯·奎因（Louise Quinn），他们作为美国社团管理者协会的工作人员，在本书撰写过程中提供了大量的帮助。同时要感谢本书的编辑桑迪·萨博（Sandy Sabo）对本书粗糙的文字进行润色加工，还要感谢他对我交稿超出规定期限的拖延行为宽宏大量。

最后，要感谢我的妻子玛丽·琳恩·恩斯特塔尔（Mary Lynn Ernstthal），作为协会秘书长她给予了我一贯的宽容和不懈的支持。

亨利·恩斯特塔尔（Henry L. Ernstthal, CAE）

前 言

你可能是第一次考虑要去社团工作，或者你刚刚已经接受一份社团的工作并处在适应磨合过程中。还有可能，你已经在社团某部门工作了一段时间，只是想要提升自己的基础知识或准备参加社团管理者资格认证协会（Certified Association Executive, CAE）的考试。总之，无论如何，《社团管理——原理与方法》（第四版）兼具实用性和趣味性，旨在满足各类读者的需求。

该书第四版增加了美国社团管理者协会（ASAE）有关社团管理研究的最新信息。在第三版中，曾有一章讨论了社团管理的未来，但就某些重要的方面而言，特别是在技术领域，该章节的内容已远远滞后于社会实践。所以，在第四版中“趋势预测”替代了第三版中的相关章节，阐述的是技术与方法问题，以便于社团管理人员能识别和评估影响该组织未来发展的趋势。

写一本初学者和经验丰富的专业人士都可以阅读的书，并非易事。因为对于一部分读者而言，还不太熟悉管理原则或对此一无所知，必要时我不得不向他们解释一些术语和以往使用的行业用语。为了给初学者一个参考框架，本书还列举了很多具体实例来说明或阐释抽象的理论和原则。当然，我相信，在看似简单的语言文字中，许多有经验的读者也会从中获得启示，发现一些奇思妙想。

由于无法在一本书中详细阐述社团管理方面的所有内容，所以，在第十七章后我为读者列出了相关的参考文献供读者参考。

亨利·恩斯特塔尔 (Henry L. Ernstthal, CAE)

目 录

中文版序

作者简介

致 谢

前 言

第一章 协会的独特性	1
第二章 治理结构与志愿者角色	13
第三章 员工结构和功能	28
第四章 志愿者管理	35
第五章 预算与财务	45
第六章 营销基本原理	54
第七章 会员	63
第八章 出版物	74
第九章 培训与会议	83
第十章 自愿性标准	91
第十一章 研究与统计	99
第十二章 供应商市场	104
第十三章 政府关系	113
第十四章 公众	123
第十五章 基金会与资金筹募	132
第十六章 战略规划	138
第十七章 趋势预测	148
相关阅读	154

第一章

协会的独特性

核心要点

- 行业性社团的会员是公司或企业，而专业性社团的会员是个人。联合会的会员是社团。
- 在美国，全国性社团超过23000家；州、地方以及地区性社团超过116000家；国际性社团超过1300家。
- 社团的独特性在于其会员有强烈的主人翁意识并能参与决策制定过程。会员相信，在社团中通过社团能表达诉求，实现变革。

美国的社团比世界上其他国家的社团发展得更为充分，更为活跃。回溯到几千年前，美国的社团组织发展就已经初具雏形，到 21 世纪初，美国全国性社团就超过了 23000 多家。事实上，新近的心理学研究表明，走向合作不单是利益的驱使，更是人类遗传结构使然，人类自身就存在寻求合作的基因。

《创世记》一书中提到，同一行业或同一工艺的人员往往容易具有地区聚合性。历史学家认为，早在古埃及和中国就已经存在社团这种组织形式。在古罗马时期的学徒培训协议和保护规则中曾提及行业协会。古时那些定期进行海外贸易的腓尼基商人^①也纷纷联合起来，组成了互益性社团。

毫无疑问，这些团体与今天的行业性社团和专业性社团都有着相似之处。但是直到 16 世纪，才开始出现那些真正意义上的社团。在西欧大部分地区，商人和工匠们联合起来建立了强大的同业公会，同业公会负责控制生产、监控销售、制定学徒培训计划、监督工资和工时、检验成品质量等事宜。

① 腓尼基人是历史上一个古老的民族，生活在地中海东岸，相当于今天的黎巴嫩和叙利亚沿海一带，他们曾经建立过一个高度文明的古代国家。公元前 10 世纪至公元前 8 世纪是腓尼基城邦的繁荣时期。腓尼基人发展了手工业和商业，他们不仅贩卖自己制作的各种精美的手工艺品，如玻璃花瓶、珠宝饰物、金属器皿和武器等，更销售来自世界各个地方的特产。——译者注。

美国的行业性社团

尽管这些同业公会形成于殖民地时期，但是它们的权力曾一度超越其鼎盛时期。事实上，由于同业公会所从事的是一些价格操纵、管制、抑制企业家精神的活动，因此，美国公众对这些同业公会的评价很消极；而另一方面，同业公会致力于合作的精神也正是北美大陆不同种群的共同特征。居住在同一社区相互合作的农民，学校和教堂的建立，地方政府的构成，这些都见证了这个年轻国家的志愿精神。

伴随着同业公会的日渐式微，其他形式的行业性社团出现并取代了同业公会。例如，1768年成立的纽约州立商会（Chamber of Commerce of the State of New York），最初由20个商人组成，成立至今，仍然朝气蓬勃。而与其竞争“历史最悠久的社团”荣誉的最强对手，是成立于1792年的纽约证券交易所（New York Stock Exchange）^①。

在美国建立初期，以公司或企业作为会员而成立的行业性社团发展步伐缓慢。在美国内战期间，由于南方和北方都竭力组织起来以充分开发其工业资产，社团呈现井喷式发展。在美国战后重建期间（1865—1877年），社团出现了前所未有的产业扩张，特别是铁路行业。同时，行业性社团随之迅速发展起来，数量约至100多个。

按照国家产业会议委员会的说法，到1890年，“行业性社团被确认为是一种商业机构实体，开始获得应有的尊严”。换言之，这些社团设立了办事机构，推选了管理人员，并且定期举行会议。尽管到19世纪后期，这些社团在很大程度上还是举办社交集会，但是它们也游说于国会及州立

^① 纽约证券交易所，即NYSE。在美国证券发行之初，尚无集中交易的证券交易所，证券交易大都在咖啡馆和拍卖行里进行。1792年5月17日，24个证券经纪人在纽约华尔街68号外一棵梧桐树下签署了“梧桐树协议”，协议规定了经纪人的“联盟与合作”规则，通过华尔街现代老板俱乐部会员制度交易股票和高级商品。1817年3月8日这个组织起草了一项章程，并把名字更改为纽约证券交易委员会。1863年改为纽约证券交易所。——译者注。

法机构，开展诸如质量检查、标准制定以及信用提升等项目活动。

然而与此同时，行业性社团也开始呈现出一些消极面，这正是其所取代的同业公会所具有的。垄断是企业老板们的共同目标，他们的社团也就致力于操纵产品价格、控制生产、瓜分市场、分销管理。在那个时期，美国商人一直把供给视为威胁，而把生产者间的互惠合作视为确保利润实现的关键。因此，到19世纪后期“合作”一词就被界定为减少有效供给、忽视需求、垄断价格、推行地方保护主义。

为了遏制这些弊端，美国国会于1890年通过了“谢尔曼反托拉斯法”。在解释执行该法案的一系列案例中，美国联邦最高法院发现，信息交流可以增进公共利益。法院要求各个社团可以提供价格信息，但是仅限于已有交易的价格，而且其会员不得依据这些信息达成价格保护协议。此外，社团还要将其收集的统计信息提供给非会员单位、银行和美国商务部。

到1914年第一次世界大战爆发时，美国有1000多个行业性社团。由于美国战时工业快速动员以及灵活的自愿性合作的需求，到1920年，社团数量增加了一倍，达到2000多个（其中600多个是全国性社团）。谈及这一时期时，战时生产委员会主席伯纳德·巴鲁克（Bernard Baruch）后来说道，“许多商人在其职业生涯里经历的第一次战争中，体验到与原本是竞争对手的组织联合、相互合作、共同行动，这种做法给他们自身和普通公众都带来许多好处。”

在随后的几年里中，行业性社团的专业化程度不断提高，它们雇用专职工作人员，建立自己的专业学会。1920年，美国社团管理者协会（American Society of Association Executives）的前身，美国行业社团管理者（The American Trade Association Executives）成立。在20世纪30年代，又相继创建了新政（New Deal）机构，如国家复兴管理局^①等，为了满足企业和

^① 1933年6月16日，美国国会通过《全国工业复兴法》。根据《全国工业复兴法》，美国政府成立国家复兴管理局，指导劳资双方订立本行业的“公平竞争法规”，要求各工业部门制定生产规模、产品价格、市场分配、工人工资标准及工时数等，由雇主、工人和消费者共同监督生产。如果发现企业有违规行为，总统有权吊销其执照。——译者注。

政府之间日益增长的互动合作需求，雇佣了全职工作人员。

1941 年，当美国参加第二次世界大战时，行业性社团在后方贡献了巨大力量。例如，在战争开始的最初几周，美国铁路协会协调了约 60 万军队的军事行动。机床与设备服务委员会编制了机械整机和零部件供应商目录索引，从而使国防承包商^①能迅速找到其急需的采购部件。社团还给政府部门提供了技术专家，参与环保运动，成为连接政府和私人公司的重要纽带。

专业社团的发展

专业社团的起源与发展可以追溯到文艺复兴后期，那时成立了收集和传播知识的科技性社团。成立最早的科技性社团是 1560 年成立的那不勒斯自然奥秘学院（Academia Secretorum Naturae）。

兴盛于 18 世纪的启蒙哲学对专业性社团的发展起了关键作用，个人因此而拥有了会员资格。随着劳动分工的发展，学者变得备受尊崇，受过教育的人可以花费更多时间从事其特定专业领域的深入研究。为造福后世，他们系统梳理和记录了各种职业的知识体系。现代意义上的专业化已经开始形成。

在美国，专业性社团在其相应的领域，实现了百年跨越式发展：本杰明·富兰克林于 1743 年在费城创办了美国哲学学会（American Philosophical Society in Philadelphia），成为美国现存的最古老的科技性社团。另一个备受尊敬的社团是美国艺术与科学研究院^②（American Academy of Arts and Sciences，AAAS），1780 年成立于波士顿。然而，事实证明 AAAS 是个例外，

① 国防承包商（或称防务承包商，有时也称军事承包商）是指为一国国防部提供产品或服务的商业机构或个人。其所提供的产品一般包括军用飞机、军舰、车辆、武器以及电子系统。提供的服务则包括后勤、技术支持、训练以及通信支持。——译者注。

② 美国艺术与科学研究院又译为美国文理科学院、美国人文与科学学院。——译者注。

建设一个新的国家需要大量的博学多才之士，因此，在美国独立战争开始之后的几年中，成立的全国性专业社团很少。

到了19世纪40年代，专业性社团得到了迅猛发展，包括美国统计协会（American Statistical Association，1839年），美国精神病学协会（American Psychiatric Association，1844年），美国医学协会（American Medical Association，1847年）等社团相继成立。美国内战期间社团发展出现短暂停滞，随后城市化、工业化为新的专业 and 知识体系的拓展提供了富饶的土壤，这时，专业性和科技性社团迅速恢复发展。这些专业性社团事实上已经成为知识的守护者，它们传播新的信息、制定专业标准并成为政府和大学的研究顾问。

由于社团发展的多样性，建立一套清晰而没有交叉的分类体系实非易事。一般情况下，所谓“专业性社团”包括以下三种类型的组织：

1. 在相应领域努力推进知识体系发展的科技类、工程类以及学术类社团。此类社团多种多样，例如全国英语教师委员会（National Council of Teachers of English）、美国临床麻醉学会（American Society of Clinical Hypnosis）、儿童肿瘤护理协会（Association of Pediatric Oncology Nurses）等，这些社团促使它们的会员与时俱进，紧跟各自领域发展潮流。

2. 基于职业之外的共同兴趣而集合形成的亲和类团体。例如美国集邮协会（American Philatelic Society）、美国定约桥牌^①联盟（American Contract Bridge League）等。

3. 基于共同宗旨或信仰而形成的宗教性、慈善性、公共服务类组织或者共济会。同时，这类社团数量多，涉及各种不同领域，从美国老龄化协会（National Council on Aging）到美国肺脏协会（American Lung Association），再到三角洲埃普西隆联谊会（Delta Upsilon Fraternity），无所不及。

① 现代桥牌被称为定约桥牌，是由一种叫“惠斯特”的纸牌游戏发展来的。所谓定约（contract），是指经过叫牌最后由一方确定经另一方同意的一个叫牌级数协定。确定定约的一方称定约方，其宗旨是要完成定约；同意的一方称防守方，其目标是击垮敌方的定约。——译者注。

坚果促销

社团真的有很大作用吗？这里我们以美国的山核桃行业为例，而这个行业内始终缺乏一个统一的声音。

自弗吉尼亚州到西南部地区，在大型采摘果园和街道两侧随处可见山核桃树，城市公园里甚至也生长着野生山核桃树。山核桃树数量繁多，意味着任何人都可以种植山核桃树，然而这些树木每年的产值却少得可怜。

在20世纪90年代初，山核桃种植者委员会（Pecan Growers Board）实施了一项为期一年的计划，各种规模的山核桃种植者，每生产1磅（约450克）去壳山核桃，就捐出半美分。这笔资金专门用于研究和培训项目，如开发新食谱、提高公众意识和传播营养知识。在当年年底，生产者将以投票的方式以决定是否继续实施该项计划。

但是，那些生产规模小的种植者生产的山核桃合计约占总产量的1/3，他们反对这种做法。由于规则限定，每年只要生产至少1磅核桃，就会享有一个投票权，因此，这些小果农人数众多打败了大果农，投票中占有优势，从而否决了该计划。

同年，位于加利福尼亚州莫德斯托的杏仁委员会（Almond Board of California）发动了一场媒体广告战，配以免费样品、时令食谱和营养信息赠送活动。该委员会安排营养师出现在电台谈话节目中，给媒体提供故事创意素材、华丽的照片和访谈问题样本。一个营养节目的电台主持人讲道：“我从杏仁委员会那里获得很多素材，他们工作非常专业。”

而山核桃协会呢？主持人谈及该协会时停顿下来，苦思冥想，“我记得从他们那儿未曾获得任何素材……”

现代社团

整体来看，各类行业性社团和专业性社团在美国社会拥有广泛的社会影响。几乎每个人都会在某个时期加入至少一个志愿者协会，成千上万的

人依靠社团工作维持生计。社团已经成为美国成人教育服务最大的提供者，每年贡献约 100 亿美元的经济价值。

据美国社团管理者协会（ASAE）2000 年的统计数字：

- 在美国，全国性社团超过 23000 家；州、地方和地区性社团超过 116000 家；国际性社团超过 1300 家。
- 在美国，每 10 个成年人中就有 9 个人加入一个社团；每 4 个人中就有 1 个人加入 4 个或 4 个以上的社团。
- 在美国，这些社团雇佣人数约达 295000 人。

美国国税局（IRS）根据美国税法 501(c) 条款^①的规定，把非营利组织区分为不同的类型。绝大多数与商业有关的组织纳入 501(c)(6) 条款中，而一些社团作为慈善类组织适用于 501(c)(3) 条款，其他社团作为社会福利机构组织适用于 501(c)(4) 的规定（注：本书不涉及工会组织、私人基金会、医院、教堂以及以志愿者为基础成立的直接提供健康服务的慈善机构）。

除了国税局规定的这些数字代码组之外，在社团和慈善机构之间很难画出一条清晰的分界线。例如，作为与健康相关的团体，你能清楚地区别开美国心脏病学协会（American Heart Association）和美国癌症学会（American Cancer Society）吗？这些组织在同一领域开展工作，像传统的慈善机构一样，它们专注于如直邮筹款、开发巨额捐赠、提供服务和研究支持等活动。但是，就其治理方式而言，志愿者在那些专业差异较大的不同议题上协助决策，这样的组织更像是 501(c)(6) 条款中的社团，而不是 501(c)(3) 条款中的慈善机构。

通常情况下，某些慈善团体如同一些社团，成为全国性社团或者国际

① 501(c) 是美国国内税收法（Internal Revenue Code, IRC）中的一项条款，本条款列出了 26 种享受联邦所得税减免优惠的非营利组织。根据美国国税局第 557 号出版物（IRS Publication 557）“组织参考资料表”章节，501(c)(3)：组织包括宗教、教育、慈善、科学、文学、公共安全测试、促进业余体育竞争和防止虐待儿童或动物等七个类型的组织；501(c)(4)：组织包括公民联盟、社会福利机构和地方雇员协会；501(c)(6)：组织包括商业联盟、商业社团、房地产联盟等组织。——译者注。