

*Strategic Management for
Nonprofit Organizations*

非營利組織策略管理

附 案 例 說 明

作者：Sharon M. Oster

校閱：曾騰光、曾華源

譯者：孫碧霞、廖秋芬、董國光

非營利組織策略管理

*Strategic Management for
Nonprofit Organizations*

〔 附 案 例 說 明 〕

作者：Sharon M. Oster

校閱：曾騰光、曾華源

譯者：孫碧霞、廖秋芬、董國光

洪葉文化事業有限公司

非營利組織策略管理

(Strategic Management for Nonprofit Organizations)

作 者／Sharon M. Oster

校閱者／曾騰光、曾華源

譯 者／孫碧霞、廖秋芬、董國光

責任編輯／張慧茵

美術編輯／張淑慧

發行人／薛慶意

發行所／洪葉文化事業有限公司

登記號：局版台業字第 5509 號

地 址：北市羅斯福路 3 段 283 巷 14 弄 22 號 3 樓

電 話：(886-2)2363-2866

傳 真：(886-2)2363-2274

劃 撥：1630104-7 洪有道帳戶

門市部／電 話：(886-2)2736-2544

排 版 所／洪葉文化

版 次／2001 年 7 月初版一刷

ISBN 957-0420-22-7

定價 450 元

[如有缺頁、破損、裝幀錯誤請寄回更換]

序文

行政院青年輔導委員會主委 林芳政

非營利組織富有強烈的使命感，加上組織結構彈性化，運作靈活化，具有公部門的公信力及私部門的競爭力與活力，既可彌補政府施政資源的不足，又可引導私有企業投入人文社會關懷，它確是政府與企業的好夥伴。隨著外在環境的快速變遷，在一九九〇年代，各國政府為強化行政效能，提昇國家競爭力，紛紛推動政府再造工程，相對的，非營利組織傳統管理機制也面臨許多挑戰，如外界難以監督、經營不善，或濫用大眾捐款的案例時有所聞，為使「捐助者的善款」與「志工的善舉」能獲得充分運用，非營利組織更須重視成本效益，加強策略管理，以回應外界的關切。

美國的非營利組織工作歷史悠久，法令完備，社會大眾也樂善好施，因此每年可創造約千億美元的產值，但近年來在捐款取得上仍面臨日益競爭的壓力，迫使非營利組織必需掌握一套更有效率的營運管理策略。耶魯組織管理學院教授 Sharon M. Oster 是工業組織與企業競爭方面的專家，以許多營利部門發展概念，撰寫《非營利組織策略管理》（*“Strategic Management for Nonprofit Organizations”*）一書，闡述非營利組織在策略規劃上需要哪些資源，分析執行計劃時要做哪些事，並指出非營利組織需要改變的方式，以便保有競爭力。

企業常以財務回收為出發點，而非營利組織則以使

命展現為起點，所以非營利組織需要有非常清楚的使命陳述，一個反映社會需要的使命界說，才能獲得各方面擁護群的支持，共同協助組織實現理念。而由於非營利組織需要全體職員及大量志工的投入，所以非營利組織的人力資源管理是相當重要的，如何激勵員工，吸引及管理志工，乃是非營利組織的重要課題。

非營利組織間是處於競爭與合作的關係，一般在募款及創造新方案時，會需要競爭許多社會資源，但是若採取策略聯盟的方式，則可降低新方案的成本與風險，且可將機構的能力範圍擴大，所以非營利組織如何在彼此競爭與合作間取得平衡點是很重要的。而因為非營利組織的信譽強化了它的公共性，所以組織內部需建立良好的財務報告與預算制度，尋求發展預算的一些簡單原則，以提供組織更合理的決策，並針對方案執行結果進行評估，藉著透明化與責信度來回應組織中不同的支持者與社會大眾。

一般非營利組織是在一個願景下誕生，而為了求生存，它必須了解組織運作上所處的社會、經濟與政治市場，所以非營利組織對於其市場產業面的競爭性分析就顯得相當重要，這也是非營利部門產業化的首要課題。通常非營利組織擴充產品的原因，多基於外在對於組織使命要求的變更，希望利用補充性產品所產生的效率，並經由更具獲利性及穩定的財源來平衡預算；有時非營利組織多元化的發展，可使它們以更有效的方式去實踐原有的任務，但組織必須運用經濟學理論中產品組合與價格分析，來平衡方案的組合，以確保使命與經濟的可行性。

當然，隨著外在環境的變遷，非營利組織仍會遭遇許多壓力，此時，管理者如何在不放棄組織的歷史使命中去適應挑戰，以求轉型成功，而在面對這些挑戰時，非營利組織如何產業化，轉型為營利及公共部門，本書提供許多現代管理策略，作者從經濟、管理、會計與組織領域擷取菁華資料，從非營利組織的角色與使命、人力資源管理、董事會的運作、組織收入，到管理控制、方案評估、改變的潛力等一系列的探討。此外，本書的特色是蒐集了美國九個營運成功的非營利組織案例，說明其成立背景、組織發展運作及適應環境變遷的過程，資料詳盡，足以作為國內非營利組織管理與發展之參考。

本書校閱者曾騰光及曾華源二位教授，長期投入非營利組織工作，《非營利組織策略管理》（“*Strategic Management for Nonprofit Organizations*”）一書，經二位教授校閱後，宴享國內各界讀者，對於非營利組織目前所面臨內部改革、提升管理品質、增加專業化及財源不穩定等問題之解決，應有一定程度的啟發，因此，本人樂於為之序。

序

國立中正大學社會福利系副教授 鄭讚源

近年來一方面由於解嚴，一方面由於全球化的衝擊，我國政治、社會、經濟、教育、文化、環保……等各層面的力量一下子完全釋放，在整個台灣社會上所看到的，一方面是百花齊放、各種創新的事物紛紛出現，有欣欣向榮的氣象；另一方面則是舊有的價值、態度、制度、家庭、傳統……等等，在一夜之間驟然解體，令人有目不暇給、難以適應之感。在這種瞬息萬變、社會問題層出不窮、公共事務日益繁雜，而政府的規模卻日益縮小的時代中，我們又如何因應下一個世紀的來臨呢？

當社會變動快速、公部門與私部門的疆界交互混雜、滲透時，公共事務的推動，與公民社會的建立，都需要一個健全而活潑的非營利部門。臺灣近年來各種基金會、人民團體、福利機構、慈善團體……等等如雨後春筍般地成立，對文化與教育的發展、民俗活動的發揚、社會急難事件的救助、環境與動物的保護，與地方歷史文物的整理、宣傳、教育……等，有很大的幫助與貢獻。這些組織與團體，有些學者將其視為推動、協助政府公共事務的機制，但是此一學術上所謂「第三部門」（一般稱為民間部門）的興起與成長，其意義卻不只是協助政府而已。在這個部門裏，人與人之間的關係，既不是權威，也不是利益交換。國民在參與非營利組織與民

間團體的過程中，一方面透過參與而互助或利他；一方面則必須學會如何容忍異見、異中求同，得到團體與組織內的共識，才能使非營利的工作得到推展。在這樣的過程中，如何與他人既合作又競爭、既堅持己見又尊重他人的習性，就會慢慢養成；而這樣的國民與民間領袖，才是未來公民社會中最需要的人才。

非營利組織的健全與否、非營利部門是否能對一個社會國家有正面的功能，端賴非營利組織之經營與管理是否能有制度、能有效果。而非營利的有效管理需要人才與教育，更需要本土性的研究。在本土性的非營利研究方面，一直是我個人的興趣，而且我們也可以看到在學術界的朋友持續努力下，已經有了一些初步的成果；另一方面，這幾年中正大學社會福利學系與南華大學非營利事業管理研究所教授非營利課程時，常感到中文教科書的不足。國內學界與出版界雖已開始引進及翻譯非營利組織方面的名著，但是數量與種類仍嫌不足。今有幸拜讀曾騰光及曾華源二位教授校閱 Sharon M. Oster 所著之《非營利組織策略管理》（*“Strategic Management for Nonprofit Organizations”*），該書內容簡明而深入，且涵蓋非營利管理之各項重點，實為初學者一大福音。而且 Sharon Oster 在美國管理學界一向以策略管理專長著稱，現又將非營利管理與策略結合，相信對於國內非營利的教學、研究與推廣，將有極大助益，故樂為之推介。是為序。

校閱序

近幾年，隨著國際社會對非營利組織之重視，以及國內民主政治發展中，特別重視公民參與，使非營利組織對政治、經濟、社會與文化發展之重要性，益受到重視，而討論非營利組織之學術會議與專文越來越多，顯示此一議題的確符合國內社會發展之需要。雖然如此，但是這些論文大多是從社會學角度、公共事務或其他角度概念上的論述，對於國內非營利組織之現況，非營利組織在管理之策略規劃，以及實務上的論述與實證研究似乎較少，更遑論將管理概念運用在實務工作中操作。

國內之非營利組織規模均不大，除了依個人社會網絡而成立之社團和基金會外，大都仍是以慈善服務和個人經驗提供服務，同時缺乏明確的使命、豁達的胸襟，也缺乏管理之理念和知能，因此許多非營利組織運作不佳，甚至是名存實亡。就國內實際狀況來看，我國非營利組織的社會公益性功能之發展仍在萌芽階段，近年來雖然有許多新的非營利組織成立，但是，國人捐助社會公益的價值偏向宗教，所幸政府推動公辦民營，及頒行政府採購法，實施上網公開標購服務契約，雖然非營利組織多了一個財務來源，但是，也造成非營利組織對政府的依賴更多，彼此之間的競爭也大幅增加。

《非營利組織策略管理》這本書，是由理論與實務經驗均具相當深厚實力的 Oster 教授所寫。她在書中提到在現代社會中非營利組織彼此間的競爭相當激烈，要永續

經營十分不易。一個非營利組織要能夠達成組織的使命而存續下來，必需要有整體性的策略規劃，而不只是在管理技術上著墨。在競爭的環境下要能脫穎而出，非營利組織不僅要考慮組織的使命是否符合社會發展的需要，而且也必須考慮機構與其他機構競爭或合作時，在管理上可以運用的知識，以及所應該注意的面向；例如董事會的運作功能、財務穩定性、人力資源的運用效能、服務產品的開發與組合、價格競爭力，以及方案績效評估等等。在本書後面所附的幾個案例，說明了一個組織的發展和組織管理者的素養息息相關，管理者不僅要對外在環境變動有充分的了解，以重塑機構使命和建構願景之外，而且對組織內之管理知識與技能要充分運用，才能做好整體性的分析判斷與規劃發展策略，以因應變動的與競爭的環境。尤其重要的是從書中幾個案例中，可以看出管理者的社會現實敏感度、管理知能、哲學思考和人生價值理想，都與非營利組織之發展和成敗有密切的關係。所以本書不是一本純技術性的書籍，而是以融會貫通之方式討論策略性規劃與管理的一本好書。

我們二人都很喜歡這本書的內容，曾校長有非常豐富的非營利組織工作、教學和管理的經驗，而曾華源教授在基層的非營利組織工作過，兼任過多種行政職務，參與過非營利組織的評鑑訪視工作，擔任過規模不一的非營利組織的理事、監事或董事職務，目前正在大學任教。因此，我們利用工作餘暇分享本書的精采內容時，深感作者所寫這本書的高度價值，乃興起翻譯本書的念頭。很高興得到洪葉文化事業有限公司公司洪先生之支持，並很快的買到中文翻譯的版權。

本書的翻譯工作是由孫碧霞小姐、董國光先生以及廖秋芬小姐三個人共同完成。其中孫碧霞小姐翻譯第二、三、五、七、九、十章和案例B、D、F、H，董國光先生和廖秋芬小姐負責一、四、六、八、十一章，以及案例A、C、E、G、I之翻譯；曾華源教授負責釐清翻譯中不清楚的部份，補充沒有翻譯的段落，校正專有名詞翻譯，圖表翻譯、以及做文詞統整與潤飾的工作，而曾校長校務繁忙，只負責校閱重要專有名詞與概念內涵的翻譯是否正確。由於作者專業知能深厚，用詞遣字精簡扼要，翻譯工作相當不容易做到信達雅。尤其非營利組織管理工作涉及會計學和財務管理的專業，因此許多會計學及財務管理的用辭，要能翻譯適當，則必須請教專家，尤其有一些美國非營利組織機構在國內尚未有中文譯名，或未曾聽聞過，因此，上網查詢和考慮適當的譯詞，就花了許多時間。雖然如此，我們都很高興這本書能在一年半之內翻譯完成，這要感謝張玲霞主編的督促，以及張慧茵小姐編輯之功力，不過感覺上時間還是十分倉促，全書力有未逮之處甚多，尚祈有識之士能不吝批評指教，以便於再版時能夠修正不當之處。

曾騰光、曾華源 敬上

2001.6

目錄

序文	林芳玫	I
序	鄭讚源	V
校閱序		VII
第一章	前言	
	非營利組織的起源	02
	非營利組織的現況	03
	非營利組織的多變性	08
	國內課稅上的差別	10
	管理的過程：本書的指引	12
第二章	非營利組織的使命	
	為什麼會有非營利組織？	19
	使命陳述的角色	26
	訂定使命的過程	28
	使命陳述究竟要多廣或多窄？	32
	結論	33
第三章	非營利組織的結構分析	
	非營利組織的競爭性分析：產業面	35
	替代產品的競爭	45
	產業結構：優勢的來源	53
	摘要	57
第四章	非營利組織的競爭與合作	
	在非營利組織中的合作：超越遊戲	73
	合作的策略	78

	與營利組織及政府機構競爭	80
	在競爭與合作間取得平衡之觀點	83
第五章	人力資源管理	
	吸引及激勵員工	86
	集中化對分散化	91
	志工管理	96
	結論	98
第六章	非營利組織的董事會	
	面對非營利組織部門的模式化過程的回顧	99
	董事會的功能：理論層面	101
	董事會的功能：實務層面	107
	增強董事會的效能	111
	結論	115
第七章	產品組合與價格	
	為何擴大產品範圍	117
	產品投資組合項目：平衡的投資	124
	聯合營利性與非營利性的投資組合	126
	非營利組織領域裡的價格	132
	非營利組織部門價格的決定：需要收多少錢？	137
	結論	143
第八章	非營利組織的募款	
	慈善捐款：總量及來源	145
	募款工作的最適層次	148
	捐獻的決定因素：個人的層次	153
	公司的捐款：趨勢與決定因素	159
	募款上的合作vs.競爭	160
	結論	163

第九章	管理控制	
	為何需要財務報告？	165
	預算過程	170
	預算控制不足的問題：使用變異分析	176
	結論	182
第十章	方案評估	
	效能或效率之定義	184
	為誰評估方案？	186
	方案評估的機制	188
	結論	193
第十一章	改變的潛力	
	非營利組織的適應性	195
	改變的來源	198
	經歷變遷	203
	結論	204
案例A	續揚美國精神基金會	
	(People for the American Way)	209
案例B	聯合孟族協會	
	(The United Hmong Association)	231
案例C	美國廣播電視網	
	(Public Broadcasting System, PBS)	261
案例D	美國紅十字會——康州中南分會	
	(American Red Cross)	291
案例E	真誠基金會——管理阿肯色州鄉下地區 的草根組織	
	(The Good Faith Fund)	311

案例 F	林肯中心的古典爵士 (Lincoln Center)	339
案例 G	聯合勸募捐款人未來的選擇 (United Way)	361
案例 H	所羅門・古根漢基金會 (Solomon R. Guggenheim Foundation)	385
案例 I	李威安寧照護公司 (LEEWAY, Inc.)	403

第一章 前言

在美國，有超過 100 萬個不同的非營利組織，其每年所獲得的收入總額超過 1,000 億。在一些部門中，如宗教及藝術，是以非營利組織型態為主；而某些領域中，非營利組織、營利組織及政府部門共有這個市場。然而，幾乎在所有的市場中，這些非營利組織都面臨了不斷增加的競爭，而這種情形卻也迫使非營利組織發展出更有效率的管理方法。

本書將探討非營利組織中的策略管理。近幾十年來，非營利組織的管理已逐漸成為學術研究的重要領域。只要我們對組織知識有足夠的瞭解，即能意識到管理原則運用在非營利部門的適用性及限制。同時，我們也看到許多非營利組織的管理者開始運用一些新的概念，以改善其組織的運作方式。許多的非營利組織特別是那些大型的非營利組織，已透過與營利組織的合作方式，採用他們的管理技巧及系統來改善組織的運作。例如，在波士頓的羅馬天主教的大主教 **Bernard Law** 雇用一個從波士頓地區來的企管專業人員，成為主教區的重要功臣。因為這位新的專業人員依據宗教性的組織狀況，發展了一套新的預算系統、制度式的規畫、重新設計組織架構，同時提供許多管理上所運用的工具。非營利組織與營利組織的管理在許多地方實質上是重疊的。雖然美國紅十字會（Red Cross）的運作及管理與 IBM 公司並不完全相似；但是有一個很重要的觀念，即是在發展策

略管理的工具時，能時刻牢記在營利與非營利組織中的差異與相似性是同等重要的。

非營利組織的起源

整體而言，在美國殖民時代的早期，不論是私人或各種非營利的社團是不被接受的，至少在美國是如此。因此，直到 19 世紀的中期，私人慈善社團才穩固地建立起來。例如，早期的哈佛學院（Harvard College）被公認為是一個公共的機構。因為它是由政府委任的行政首長及州政府的官員來管理，而其大部份的經費則是來自於政府所撥的預算。

19 世紀美國來自各個不同領域之非營利組織快速的成長。Hall 認為此一時期許多私人社團的成立，引發了對於該領域教育的需求，導致許多非營利大學提供相關課程的訓練。同時，這些大學在某種程度上由一些企業直接支持。在相同的時間，由於社會改革的影響刺激了社會服務性的非營利組織之發展，社會的富裕開始支持新的文化活動、博物館、交響樂。因此，非營利組織部門規模和範圍都有所增長。

從以上簡短的歷史說明，我們可以發現幾個議題，而這些議題是當我們討論非營利組織時會一再重現的。首先便是在發展初期，非營利組織、企業及公共部門三者間的界線是模糊不清的。在發展的過程中，非營利組織在某些領域上與公共部門是有所重疊的，並且受到營利企業經費的支持及影響。我們從非營利組織的起源來展望未來，其仍會依所提供的產品及服務的對象，而呈