



中国社会组织教材丛书

ZHONGGUO SHEHUI ZUZHI JIAOCAI CONGSHU

丛书主编 孙伟林 执行主编 廖 鸿

# 社会组织能力建设

SHEHUI ZUZHI NENGLI JIANSHE

马庆钰 等 著



NLIC 2970695728

中国社会出版社



中国社会组织教材丛书

ZHONGGUO SHEHUI ZUZHI JIAOCAI CONGSHU

丛书主编 孙伟林 执行主编 廖 鸿

# 社会组织能力建设

SHEHUI ZUZHI NENGLI JIANSHE



马庆钰 等 著

项目团队（以姓氏笔画为序）

马庆钰 张小明

曹堂哲 程 玥



NLIC 2970695728

中国社会出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

社会组织能力建设 / 马庆钰等著. —北京：中国社会出版社，2011.4

(中国社会组织教材丛书 / 孙伟林主编)

ISBN 978 - 7 - 5087 - 3526 - 9

I. ①社… II. ①马… III. ①社会组织管理 IV. ①C916

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 034113 号

---

书 名：社会组织能力建设

著 者：马庆钰等

责任编辑：朱永玲 杨春岩

---

出版发行：中国社会出版社 邮政编码：100032

通联方法：北京市西城区二龙路甲 33 号

电话：编辑部：(010) 66076941 (010) 66061704

邮购部：(010) 66076941

销售部：(010) 66080300 传真：(010) 66051713

(010) 66051698 电传：(010) 66080880

---

网 址：[www.shcbs.com.cn](http://www.shcbs.com.cn)

经 销：各地新华书店

---

印刷装订：中国电影出版社印刷厂

开 本：170mm × 240mm 1/16

印 张：18.75

字 数：296 千字

版 次：2011 年 4 月第 1 版

印 次：2011 年 4 月第 1 次印刷

定 价：42.00 元

# 《中国社会组织教材丛书》

## 编 委 会

主 编：孙伟林

执行主编：廖 鸿

副 主 编：李 勇 杨 岳 贾晓九

刘忠祥 戚锦芳 赵 泳

编 委：（按姓氏笔画为序）

马 昕 马庆钰 王 文 王 名

石国亮 刘宁宁 刘振国 刘 锋

安 宁 李露寒 庞承伟 金锦萍

徐家良 陶传进 高成运 景朝阳

韩 涛

编 务：高成运 田维亚 廖 明 余永龙

# 总序

国家民间组织管理局局长 孙伟林

社会组织发展是关系经济发展与和谐社会建设的一件大事。近年来我国社会组织稳步发展，遍布全国城乡，涉及社会生活各个领域，基本形成了门类齐全、层次不同、覆盖广泛的社会组织格局。社会组织在促进经济发展、繁荣社会事业、参与公共管理、开展公益活动和扩大对外交往等方面都显示出越来越重要的作用，已成为党和政府联系人民群众的桥梁和纽带，成为我国社会建设的生力军。

我国正处在改革开放和现代化建设的关键时期，经济建设、政治建设、文化建设、社会建设以及生态文明建设全面推进，工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展，新的形势为我国社会组织发展提供了新的机遇、创造了新的条件，新的改革实践也对理论产生了巨大的需求，呼唤着新的理论。这就要求我们不断研究社会组织理论与实践的前沿问题，拓宽视野，进行知识创新。

为此，2008 年年初，国家民间组织管理局正式启动了《中国社会组织教材丛书》编辑出版工作，并成立了教材编辑指导专家委员会。在“公平发展公共治理”项目支持下，2008 年 4 月，《中国社会组织教材丛书》项目采用公开招标模式，在中国社会组织网、《中国社会报》上公布。经专家委员会评定，最后确定了 7 本教材的主编。其中，《社会组织概论》一书由清华大学王名教授担任主编；《社会团体导论》一书由北京师范大学（现上海交通大学）徐家良教授编著；《民办非企业单位导论》一书由中国人民大学公共管理学院景朝阳副教授担任主编；《基金会导论》一书由北京师范大学陶传进教授等编著；《社会组织能力建设》一书由国家行政学院马庆钰教授等编著；《社会组织财税制度》一书由

北京大学金锦萍副教授编著；《社会组织行政执法》一书由山东省青岛市民间组织管理局庞承伟副局长担任主编。

在本套教材编写过程中，国家民间组织管理局先后邀请多位专家，召开了一系列研讨会、座谈会，对教材大纲、主体内容、编写体例与时间进度等进行研究，提出要求。教材形成初稿后，又分别召开 15 次讨论会、专家会，对每本教材予以审定，提出修改意见，安排出版计划。本套教材丛书由我总负责；执行主编廖鸿承担了丛书的规划、统筹和协调工作，从项目招标、框架设计到内容结构、写作体例认真负责，倾注了大量心血；高成运、田维亚、廖明、余永龙四位编务从始至终承担了协调、编辑等许多具体工作；首都师范大学石国亮副教授参与本套教材后期编辑、联络工作，他们默默奉献，付出了辛勤劳动。

参与本套教材编写的人员，都是社会组织领域的专家，有的还是著名专家。他们在社会组织领域积累了丰富的理论知识，同时又比较注重社会实践，理论与实践相结合。每位主编都以高度负责的精神和科学严谨的态度，组织优秀团队，深入研究，博采众长，不辞辛苦，数易其稿，保证了本套教材的质量和水准。中国社会出版社朱永玲、杨春岩两位编辑认真细致、严谨求实，为本书的编辑做了大量工作，特此表示感谢。

本套教材力求向读者呈现以下特色：第一，系统性与独立性相结合。整个教材的框架按照系列教材设计，基本涵盖社会组织的重点领域，而各个重点领域的内容又相对独立，自成体系，以便于培训之需。第二，理论性与实践性相结合。既系统阐述社会组织的基本理论，又注重引用现实案例，吸纳近年来我国社会组织改革探索的实践成果，使理论与实践得以融和，凸显了时代性和现实性特点。第三，专业性与通俗性相结合。教材的知识点言简意赅，概念清晰，专而不杂，既体现了专业性，又通俗易懂，针对性和适用性很强。因此，本套教材既适合不同类别社会组织人员、登记管理机关工作人员培训使用，也可作为科研院所相关学科课程的教学参考书，还可作为社会公众了解社会组织的入门读物。

《中国社会组织教材丛书》是我国社会组织第一套相对系统的教材，填补了这一领域的空白。但由于是探索和尝试，难免存在这样或那样的问题。恳切希望大家提出批评建议，以便我们不断修订和完善。

2010 年 10 月

# 目 录

<b>第一章 社会组织能力建设导言</b> .....	001
第一节 社会组织与社会建设 .....	001
第二节 社会组织能力建设内容结构 .....	009
第三节 社会组织能力建设路径 .....	014
<b>第二章 社会组织内部治理能力</b> .....	019
第一节 对社会组织内部治理的理解 .....	019
第二节 社团组织的内部治理 .....	030
第三节 基金会的内部治理 .....	040
第四节 民办非企业组织的内部治理 .....	049
<b>第三章 社会组织战略管理能力</b> .....	059
第一节 从自我评估入手进行战略管理 .....	059
第二节 社会组织战略管理程序与内容 .....	072
第三节 社会组织战略管理分析工具 .....	077
<b>第四章 社会组织筹募资源能力</b> .....	089
第一节 筹募能力的基本分析 .....	089
第二节 筹募的资源目标策略 .....	097

第三节 筹募活动的组织方法 .....	106
<b>第五章 社会组织财务管理能力 .....</b>	<b>119</b>
第一节 社会组织财务管理概述 .....	119
第二节 财务预算管理与内部控制 .....	122
第三节 社会组织财务会计核算与管理 .....	127
第四节 社会组织财务报表分析 .....	142
第五节 我国非营利组织会计制度 .....	146
<b>第六章 社会组织人力资源管理能力 .....</b>	<b>155</b>
第一节 社会组织人力资源管理概述 .....	155
第二节 社会组织员工管理 .....	160
第三节 社会组织志愿者管理 .....	173
<b>第七章 社会组织公益营销与公关能力 .....</b>	<b>186</b>
第一节 社会组织公益营销的特殊性 .....	186
第二节 社会组织公益营销管理过程 .....	195
第三节 社会组织公益营销战略分析 .....	200
第四节 公益营销中的公共关系活动 .....	205
<b>第八章 社会组织的项目管理能力 .....</b>	<b>219</b>
第一节 对社会组织项目管理的认识 .....	219
第二节 社会组织项目运作过程管理 .....	231
第三节 社会组织项目的评估与验收 .....	244
<b>第九章 社会组织公信力管理能力 .....</b>	<b>252</b>
第一节 对社会组织公信力的认识 .....	252
第二节 社会组织公信力外部约束 .....	263
第三节 社会组织公信力自我管理 .....	272
<b>后记 .....</b>	<b>287</b>

（三）社会评估的流程。社会评估的流程，是指在评估过程中，从评估准备到评估报告完成的一系列工作步骤。社会评估的流程，通常包括：评估准备阶段、评估实施阶段、评估报告撰写阶段、评估报告审定阶段、评估报告发布阶段等。社会评估的流程，是评估工作的基本框架，也是评估工作的核心环节。

## 图表和资料链接索引

本章主要介绍了社会评估的流程，以及社会评估的基本方法。社会评估的流程，是评估工作的基本框架，也是评估工作的核心环节。社会评估的基本方法，是评估工作的具体操作方法。社会评估的基本方法，主要包括：社会评估的准备工作、社会评估的实施工作、社会评估的报告撰写工作、社会评估的报告审定工作、社会评估的报告发布工作等。

### 图

图 5.1 财务预算的相关因素 .....	123
图 5.2 预算管理流程图 .....	125
图 5.3 财务内部控制方法 .....	126
图 5.4 记账凭证 .....	131
图 5.5 账务处理程序图 .....	133
图 8.1 社会组织项目运作流程 .....	232

### 表

表 2.1 治理与管理的比较 .....	022
表 3.1 三大类社会组织能力评估框架和指标 .....	061
表 3.2 理想的评估时长与内容安排 .....	063
表 3.3 能力评估的程序安排 .....	065
表 3.4 使命、愿景和战略规划评估表（省略表） .....	069
表 3.5 评估选项统计表（个人） .....	070

表 3.6 评估结果统计录入表（省略表）	071
表 3.7 组织现状评估统计总表（样表）	071
表 3.8 组织能力开发计划表	072
表 3.9 SWOT 分析矩阵	083
表 3.10 麦克米兰矩阵	085
表 4.1 2006 年度全国性社会团体和基金会收入构成数额与比例	100
表 5.1 社会组织财务管理目标	121
表 5.2 会计科目表	130
表 5.3 现金、存款以及其他资金的账户设置	135
表 5.4 应收账款票据等账户设置	135
表 5.5 存货账户设置	136
表 5.6 固定资产账户设置	137
表 5.7 投资类账户设置	137
表 5.8 流动负债类账户设置	138
表 5.9 长期负债类账户设置	138
表 5.10 非限定性净资产账户设置	139
表 5.11 限定性净资产账户设置	139
表 5.12 收入类账户设置	141
表 5.13 支出类账户设置	142
表 8.1 民间组织分类标准及指标解释	227
表 8.2 社会组织项目管理过程与各项活动	233

### 资料链接

资料链接 2.1 非政府组织利益冲突声明样本	029
资料链接 2.2 我国现有法规对基金会理事会的要求	041
资料链接 2.3 中国青基会治理之路	046
资料链接 3.1 评估执行者的职责与条件	062
资料链接 3.2 能力评估十步走	064

资料链接 3.3 组织如何识别优势与劣势	082
资料链接 3.4 以一个医院发展为例的 SWOT 矩阵分析	084
资料链接 4.1 社会组织的募捐许可	092
资料链接 4.2 美国的慈善捐款	097
资料链接 4.3 北京探索购买社会组织公共服务	101
资料链接 4.4 鹤童老年福利协会的有偿服务	103
资料链接 4.5 2009 年社会捐赠流向	105
资料链接 4.6 苗圃行动 2009 筹款活动计划	113
资料链接 6.1 社会组织员工素质模型构建	159
资料链接 6.2 体验式培训	164
资料链接 6.3 社会组织员工能力开发	166
资料链接 6.4 目标管理法如何操作	170
资料链接 6.5 中国的志愿者组织	174
资料链接 6.6 志愿服务的主要类型	175
资料链接 6.7 志愿者工作规划评估清单的主要内容	178
资料链接 6.8 社会组织志愿者内部激励	182
资料链接 6.9 社会组织志愿者社会激励	183
资料链接 6.10 社会组织志愿者自我激励	183
资料链接 7.1 社会组织有效需求分析要求	197
资料链接 7.2 销售渠道的主要功能	199
资料链接 7.3 社会组织的促销方式	200
资料链接 7.4 用 OIS 识别系统塑造社会组织形象	203
资料链接 7.5 社会组织的绿色服务策略	204
资料链接 7.6 社会组织公共关系的意义	210
资料链接 7.7 媒体在社会组织公共关系中的作用	211
资料链接 7.8 对社会组织新闻发言人的要求	214
资料链接 7.9 “雄鹰”式公关沟通方案的主要内容	216

资料链接 8.1	《项目管理知识体系指南》关于项目管理的论述	223
资料链接 8.2	国际项目管理协会的项目要素	224
资料链接 8.3	国务院首次选择 11 家社会组织参与农村扶贫	226
资料链接 8.4	国际行动援助发展示范区项目管理模式	237
资料链接 8.5	我国招标的法律规范	240
资料链接 8.6	我国投标的法律规范	243
资料链接 8.7	《加纳减少贫穷计划执行》节选	247
资料链接 8.8	《中国西南扶贫项目案例研究》节选	248
资料链接 9.1	新加坡 NKF 事件	256
资料链接 9.2	香港社会福利署对福利社会组织的管理	263
资料链接 9.3	南都公益基金“5·12 灾后重建资助项目”资助管理	265
资料链接 9.4	曹德旺对扶贫基金会的约束监督	267
资料链接 9.5	美国慈善事业的第三方评估和监督机构	269
资料链接 9.6	香港社会福利署对社会福利组织的监管	271
资料链接 9.7	中国非营利组织（NPO）公信力标准	280
资料链接 9.8	中国非公募基金会自律宣言	283





背景上，还是在范围和功能作用上，都有着自己的特殊性。

**1. 社会组织概念的产生。**狭义社会组织概念的提出，就党和政府的正式文献来看，最早出现于2004年3月召开的十届人大二次会议上的政府工作报告中，报告在强调推进政府职能转变时，提出：“要加快政企分开，进一步把不该由政府管的事交给企业、社会组织和中介机构……”

2004年9月在十六届四中全会所作的《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》中，为了适应加强社会建设和管理，推进社会管理体制创新的新要求，决议要求“发挥社团、行业组织和社会中介组织提供服务、反映诉求、规范行为的作用，形成社会管理和社会服务的合力……加强和改进对各类社会组织的管理和监督”。

2005年3月在十届人大三次会议上的政府工作报告中，再次要求“进一步推进政企分开、政资分开、政事分开。坚决把政府不该管的事交给企业、市场和社会组织，充分发挥社会团体、行业协会、商会和中介机构的作用”。

有关社会组织的比较完整的表述，出现在2006年中共中央十六届六中全会作出的《关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》中。该决定在阐述“创新社会管理体制，整合社会管理资源”的问题时，进一步具体提出：“健全社会组织，增强服务社会功能。坚持培育发展和管理监督并重，完善培育扶持和依法管理社会组织的政策，发挥各类社会组织提供服务、反映诉求、规范行为的作用。发展和规范律师、公证、会计、资产评估等机构，鼓励社会力量在教育、科技、文化、卫生、体育、社会福利等领域兴办民办非企业单位。发挥行业协会、学会、商会等社会团体的社会功能，为经济社会发展服务。发展和规范各类基金会，促进公益事业发展。引导各类社会组织加强自身建设，提高自律性和诚信度。”<sup>①</sup>

此后在全国人大的政府工作报告和中共全国代表大会的报告和决议中，“社会组织”成为一个比较固定的说法。比如2007年中共十七大的报告强调“发挥社会组织在扩大群众参与、反映群众诉求方面的积极作用，增强社会自治功能”，“重视社会组织建设和管理”；2008年十一届人大一次会议政府工作报告提出“加强社会组织建设，健全基层社会管理体制”，“重视发挥行业协会、商会和其

<sup>①</sup> 中共十六届六中全会《关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》，2006年10月11日。

他社会组织的作用”；2009年十一届人大二次会议政府工作报告提出“统筹推进城乡社区建设，促进社会组织健康发展”。再往后，几乎每次党和政府的重要报告和决议都有或多或少的提及。

**2. 社会组织的范围。**从2004年开始出现在执政党和政府文献中的“社会组织”概念，到底指的是哪些群体，这个概念和已经存在多年的类似概念是什么关系，如何来把握“社会组织”的本质，需要梳理清楚，以便于避免认识的混乱和工作上的模糊。

执政党的文献关于“社会组织”范围的界定，使人们很自然地联系到了现有的其他类似概念，比如国际上比较通用的“非政府组织”、“非营利组织”、“第三部门”等，比如国内已经使用的“民间组织”、“民间非营利组织”等。这些称谓虽然不一样，但是，业界人士基本认可，“它们实际上差不多都是指被称做‘第一部门’的企业系统和被称做‘第二部门’的政府系统之外的那块活动空间”。

我国的“社会组织”，和上述概念有无不同？这要从它的范围来说。按照《中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》所作的列举，社会组织主要包括：律师、公证、会计、资产评估等中介机构；社会力量在教育、科技、文化、卫生、体育、社会福利等领域兴办民办非企业单位；行业协会、学会、商会等社会团体；基金会。实际就是包含我国三大类民间组织，即社会团体、基金会和民办非企业组织。

从这个范围看，社会组织，实际上和国际上使用的“非政府组织”、“非营利组织”、“第三部门”等是同一类组织，而和国内习惯上使用的“民间组织”、“民间非营利组织”等，也是同一类东西。由此可以认定，我国的社会组织在本质上，就是那些“依法建立的、相对独立于国家政府系统和执政党系统，以社会成员的自愿参与、自我组织、自主管理为基础，以社会公益活动或者互益活动为主旨的非营利性、非政治性的一类组织”。<sup>①</sup>

**3. 社会组织的主要特征。**在确认社会组织与其他类似组织本质上的一致性后，就可以进一步确定，社会组织和“非政府组织”、“非营利组织”、“第三部门”、“民间组织”、“民间非营利组织”等具有相同特征，即组织性、非营利

<sup>①</sup> 马庆钰：《中国非政府组织发展与管理》，国家行政学院出版社，2007年，第3页。



性、独立性、公益性或者互益性、志愿性。所谓组织性，也就是正规性。是说它们要有一定的组织形式和治理结构。无论是人数众多的组织还是人数较少的组织，无论是公益组织还是互益组织，无论是会员制组织还是非会员制组织，这是组织能够承担公益使命、履行社会服务职责的保证。

所谓非营利性，是说社会组织，第一是不以营利为目的，它主要为了公众利益或者会员利益而存在。第二是组织不能进行剩余分配，无论开展何种形式的业务所获得盈余，都不允许在成员之间进行与组织身份要求不相符合的分配，否则它会形成一种社会的不公平。第三是组织终止时禁止资产私分。

所谓独立性，是说社会组织既不隶属于政府，也不隶属于任何政治团体和宗教组织。因而强调自我组织、自我管理、自主活动、自我发展。独立和自治是这类组织的一个必需条件。这主要体现为其独立的价值导向、独立的人事、独立的财政、独立的章程、独立的规划、独立的决策管理机制等所有工作环节。

所谓公益性或者互益性，分为两种情况：一种是有关特定群体成员利益的互益性组织，如学会、研究会、促进会、行业协会等。一种是为了社会上不特定人群或者纯粹性社会利益的公益性组织，如扶贫、环保、人权、照顾残障儿童等，就是公益性组织。两者相比较，它们各自因为服务与受益范围不同，所以组织相应具有的责任、义务与豁免权利也就不一样。

所谓志愿性是说，社会组织的使命感是组织的精神支柱，组织员工的动机从一开始就是建立在自愿、慈善和爱的基础之上的，这种内在的动机和自我追求，使他们对组织的事业锲而不舍，对组织的工作兢兢业业，对付出的劳动无怨无悔。这是社会组织履行使命和兑现社会承诺的基础。

## 二、我国社会建设的新概念

1. 社会建设概念的提出。从狭义上有特殊针对性地提出“社会建设”的命题，将其与以往的经济建设、政治建设和文化建设相提并论，是2004年以后。它是执政党和政府对有中国特色社会主义的认识的深化，是应对社会发展要求，对国家管理内涵进行的补充和对政府职能作出的调整。在十六大以前，有中国特色社会主义建设的领域主要是经济建设、政治建设、文化建设。十六大以后，我国发展当中出现的新情况、新问题、新矛盾，使党和政府对中国特色社会主义建设的认识进一步深化。

2004年9月十六届四中全会从加强党的执政能力建设、构建社会主义和谐社会的战略高度，提出了“加强社会建设和管理，推进社会管理体制创新”的要求；2006年10月召开的十六届六中全会第一次把社会管理作为主题来研究，并在《关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》中提出：“着力发展社会事业、促进社会公平正义、建设和谐文化、完善社会管理、增强社会创造活力，走共同富裕道路，推动社会建设与经济建设、政治建设、文化建设协调发展。”从而明确了包括经济建设、政治建设、文化建设和社会建设的中国特色社会主义事业的新概念；2007年6月25日，胡锦涛总书记在重要讲话中着眼于四个建设的总体布局，分别对经济、政治、文化、社会建设提出了明确要求。其中，经济是基础，只有坚定不移地以经济建设为中心，大力发展战略性新兴产业，才能为政治、文化、社会建设提供坚实的物质基础。政治是经济的集中体现，对于经济、文化和社会建设有着重要的保证作用。只有积极发展社会主义民主政治，建设社会主义政治文明，才能为社会主义经济、文化和社会建设提供坚强的政治保障。文化是政治和经济的反映，又对经济和政治有着重要的影响作用。只有大力发展战略性新兴产业与和谐文化，才能为经济、政治、社会建设提供精神支撑。社会建设是经济、政治、文化建设在社会领域的综合体现。只有大力加强社会建设，构建社会主义和谐社会，才能为经济、政治、文化建设创造良好的社会条件。社会建设的提出意味着国家在转变政府职能促进民生与社会福利改进的同时，进而着手拓展社会建设新领域，构建社会管理新格局，创造保障民生的制度环境。

**2. 社会建设的内在要求。**社会建设的本质会对以往人们所习惯了的东西，比如以执政党和政府为中心的社会管理体系提出挑战。新的角色会产生，一元化管理要变成多元治理，党和政府的关系，党和社会组织的关系，政府和社会组织的关系，党和企业组织及政府和企业组织的关系，都需要进行合乎治理要求的调整和变化。

社会建设需要新的社会治理格局，新的社会治理格局必须要有新的角色，比如各类非政府非营利社会组织。社会建设问题是一个社会性的问题，而社会性的问题则需要全社会来共同解决。由于传统习惯以及社会建设中公益事业的非营利性等原因，除了政府以外，我国社会组织参与社会建设的力量还很薄弱。从各国发展经验看，社会民间组织是提供公共服务、扶助弱势群体、保障公民权益、分