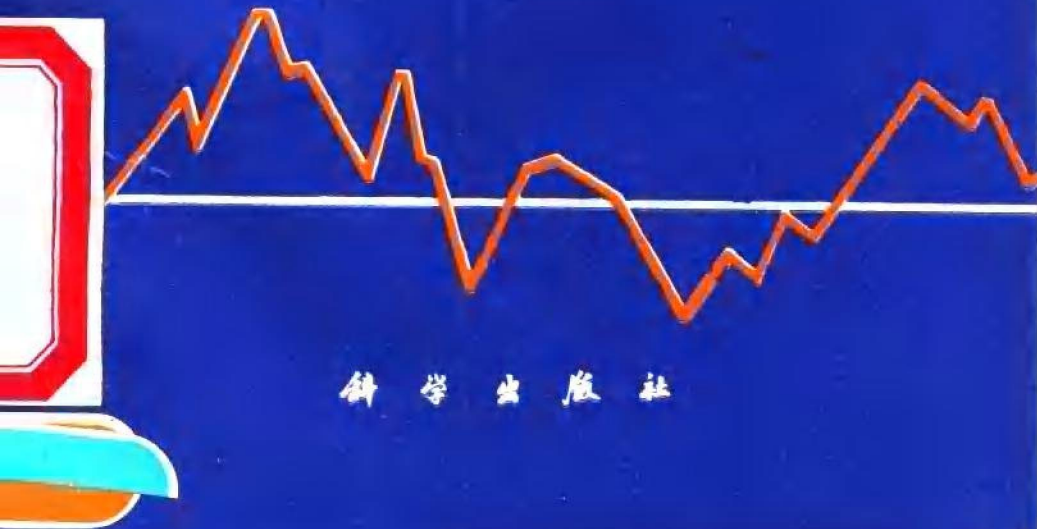


(美) P. B. 弗斯顿伯格 著

非营利机构的 生财之道



科学出版社



中财 B0010753

非营利机构的生财之道

〔美〕P. B. 弗斯顿伯格 著

朱进宁 赵永仁 译
程尔晋 黄 兴

CD153/16

中央财政金融学院图书馆藏书章

总号 390457

书号 F27/54

科学出版社

1991

(京)新登字 092 号

内 容 简 介

本书是作者多年从事非营利机构管理工作的经验总结。作者在书中强调了在当今错综复杂的环境中,特别是在面临种种经济挑战的情况下,非营利机构(包括医院、学校、博物馆等等)的任务不仅是要为社会所赋予的使命而努力,并且应该利用先进的管理技术,寻求最成功的经济效益,以确保自身的生存。书中不仅探讨和提出了非营利机构生财的理论,而且还提出了一些可望盈利的现实途径。

本书对事业单位的领导、管理人员和大专院校管理专业的师生均有重要参考价值。

Paul B. Firstenberg
MANAGING FOR PROFIT IN THE
NONPROFIT WORLD

The Foundation Center, 1986

非营利机构的生财之道

〔美〕P. B. 弗斯顿伯格 著

朱进宁 赵永仁 译

程尔晋 黄 兴

责任编辑 孙燕明

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100707

中国科学院印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1991年12月第一版 开本:850×1168 1/32

1991年12月第一次印刷 印张:8 3/4

印数:0001—3 000 字数:227 000

ISBN 7-03-002553-9/F·57

定 价:8.40 元

谨 将 本 书

献给致力于煤矿现代化建设的有志之士们！

献给为国分忧、勇于奉献的煤炭企业家们！

1147.31.500
C94892

作 者 序

为中文版而作

我希望本书中文版的问世,能把我们在美国经营非营利事业的经验,介绍给那些正在一个日益市场化、日益富于竞争的环境中探索经营之道的中国机构共享。在现今的中国,本书也许能够帮助若干机构减少过去对政府资助和指导的依赖,进而成为更加自主和经济独立的机构。本书的主题是:无论一个机构建立的目的是要为其拥有者创造利润还是要推行人道主义的目标,为了实现它的目标,都非运用现代化管理办法不可。如果中国的机构认为这本书所提供的想法对它们有用,哪怕只是对于它们创造自己的新方法起一点抛砖引玉的作用,笔者也将感到万分喜悦。

一个旨在推进科学、教育或其他人道主义目标的机构,可以而且也应该和一个纯粹以营利为目标的企业管理得一样好。举例来说,一个致力于慈善事业的机构为了生存下去,就必须为它所提供的服务找到一个市场;这里指的不仅是需要这个机构帮助的社区,并且还包括乐于为该机构提供所需要的资金的来源。一个机构仅凭其有价值的目标,是不能确保它的生存的。一个致力于慈善事业的机构,必须找到一个财源来支持它的工作,就像一个商业机构必须找到愿意出钱购买其产品或服务的顾客一样。

就其与政府的关系来说,美国的非营利机构与中国的国营事业是不相同的。我们说一个美国机构是“非营利”的,并不在于这个机构实际上是否赚钱。更正确地说,这个称谓是指那些以推进科学、教育或慈善事业而不是以赚钱为其首要目的的机构,即便实际上它们的财政搞得很好。为贫穷社区建造住房的计划和致力研究儿童先天性缺陷的人员,就是这种以人道主义为目标的非营利

机构的例子。美国的大学,包括那些拥有相当坚实的捐赠基金(长期用来购买股票和债券的基金,其收入用于支付日常的开销。见第5章第2节)的大学,也是这样。

在美国,那些致力于科研、教育和慈善事业并符合法律所规定的要求的机构,如果能够达到本书第一部分所述的法定标准,将享有一定的特权,并负有一定的义务。这些机构获得的收入一般可以免征联邦政府和地方政府的所得税。不过,这些享有特别待遇的机构不能为私人所有;也就是说,个人不能享有一个企业主所能得到的财务上的好处。另外,特许这些机构注册的地方政府和给予这些机构以某种纳税人身份的联邦政府都有权监督这些机构,以确保其活动符合它们的慈善宗旨。但是,在这个大范围以内,这些机构的运转则是由其职员独立管理,并由那些身为董事的人们所监督。起初,这些董事是由那些创建该机构的人选定的,经过一段时间,他们又制定了有关评选新的或继任的董事的规章;无论是联邦政府还是地方政府,都不参与评选这些董事和监督该机构的日常运转。

在当前新的经济环境中,中国的许多机构似乎正在奋力解决美国的非营利机构曾面临过并继续面临着的 management 问题。这些中国机构也许会从美国非营利机构的经验中找到有用的模式。

美国的非营利机构面临着两大挑战。首先,要找到有利于推进其科研、教育或其他慈善事业的更有效、更经济的管理系统。第二个目标是要在政府投资日益减少的这个时代吸引足够的经费,以保证这些机构完成它们的社会使命;这些经费可以是私人捐赠、政府或私人基金会的资助,或是这个机构的营业收入,但无论如何,一个非营利机构为了生存,至少要做到收支平衡。

美国有许多非营利机构过去曾经靠着施主的恩赐和政府的支持舒舒服服地存在过。但是在过去的几十年里,美国许多非营利机构不得不改善管理,节流开源。其所以会出现这种变化,正如本书第一部分所详述的那样,是因为这样的机构都属于劳动密集型,这一特性使其开支增长速度往往高于收入的增长,在通货膨胀的

时期尤为如此。结果,许多非营利机构的经营者和董事会便把注意力放到如何更有效和更经济地管理自己的机构,特别是在财务方面。

美国的非营利机构可以经营得和一个纯营利机构一样好,而且在财政上也能做到同样健全。在撰写本书时,我是想向美国的非营利界传送一个简单的信息:尽力推进社会公益和经营一个财政状况良好的机构是不矛盾的。一个机构是“可以将做好事与善理财结合在一起的”。确实,一个肯花时间和精力使其管理更有效和更经济并减少其对任何单一财源的依赖的机构,一定能够更好地推行它的主要目标。健全的管理就是对整个机构实行有效的领导和控制,包括它所执行的慈善计划和财务。

我谨对那些为出版本书中文版而给予支持和帮助的朋友们表示感谢:首先是美国驻中国大使馆文化新闻公使罗明昆,他对出版中文版表示了极大的热情;还有我的朋友、杜兰大学电机系教授谢协清,他热心于管理,并精通中、英两种语言;我还要感谢我会见过的中国科学院的专家们,他们使我看到了中国的许多特长和美好之处。最后,我还想特别感谢美国新闻署为出版此书所作的努力。

保尔 B. 弗斯顿伯格

1989年3月1日于美国康涅狄格州华盛顿

志 谢

本书的问世,是因为社会上需要一本集中论述免予征税的非营利机构的管理方法的专著。在管理非营利机构的一些具体方面,例如预算规划、财务管理、会计工作、市场销售等等,现在已有不少著作。但似乎还没有人曾经尝试出版一部综合性的专著,全面讨论免税的非营利机构的管理业务。

我在为耶鲁大学管理学院组织一门关于非营利机构的课程时发现,我不得不冒着风险对管理这种机构的艺术作出综合和概括。而这本书则反映了我为提出一套关于经营非营利机构的有价值的见解所作努力的成果。

本书主要借助于我十四年来专门从事非营利机构的工作所取得的经验:我最初是担任福特基金会负责项目投资的官员,而后担任普林斯顿大学负责财务工作的副校长和儿童电视制作组的执行副总裁,最近又成为杜兰大学的高级顾问。书中也吸收了我在耶鲁大学管理学院执教三年期间对许多其他非营利机构所作的研究和调查。本书也突出反映了安东尼 J. 潘尼平托(Anthony J. Panepinto)、盖尔·哈里蒂(Gail Harrity)和乔治·考夫曼(George Kaufman)等客座教授以及我的许多曾在非营利机构中工作过的学生们对我所授课程的贡献。

本书还反映了一些学生的特殊贡献,其中约瑟夫·谢尔德纳(Joseph Seldner)和他的妻子佩姬(Peggy)在本书写作的各个阶段阅读了我的手稿,特别是金·麦肯(Kim McCann)在组织和编辑最后一稿时给予了大量宝贵的支持。

我还想对一些审阅过本书并就修改文稿提出了宝贵建议的专家、学者表示谢意,他们是:查里·肯麦克(Charles Cammack)、乔治·考夫曼、唐纳德·纳布(Donald Knab)、米歇尔·奥尼尔

(Michael O'Neill)、夏龙·奥斯特(Sharon Oster)、斯蒂芬·伯穆特(Stefen Permut)、卡尔·夏佛(Carl Schafer)、沃特·斯洛康比(Walter Slocumbe)。当然,无论他们的贡献多么重要,一切文责仍由我自负。

我非常感激基金会中心的托马斯·R. 巴克曼(Thomas R. Buckman)、帕特瑞西亚·雷德(Patricia Read)和里克·肖夫(Rick Schoff)在本书的出版中所给予的帮助。

除了感谢这些贡献以外,我也应该感谢那些与我在福特基金会、普林斯顿大学和儿童电视制作组共事过的老同事的真知灼见和情谊,特别要感谢杜兰大学的校长埃蒙·凯利(Eamon Kelly)。他们当中的每一位都是杰出的领导者,都给了我很多的教诲,不仅是在管理方面,而且还包括了领导艺术。

我也要对我从事非营利事业的大部分时间中的两位同僚肯尼思·S. 斯威特(Kenneth S. Sweet)和吉布斯·拉莫特(Gibbs LaMotte)的专业才智和他们对我的私人友谊表示感激。

我还要感谢耶鲁大学管理学院院长伯顿·G. 马尔基尔(Burton G. Malkiel),我在该校执教和撰写本书时,他给了我大量的支持,是我多年的良师益友和私人顾问。

对于我独一无二的挚友、非同一般的知己、美丽的妻子琼尼(Joanne),我为她在我们生活中所带来的一切美好事物表示深深的喜悦。

保尔 B. 弗斯顿伯格

1985年10月4日于纽约

目 录

作者序	(i)
志谢	(iv)
引言:本书的结构	(1)
第一部分 免税机构的基本概念	(6)
1 非营利机构的本质:法律、税务和经济因素	(6)
第二部分 经济成长	(27)
2 扩大收入面:传统财源	(27)
3 为你的非营利机构赢利	(59)
4 改变非营利意识,注重商业收入	(78)
5 80 年代捐赠基金的管理	(85)
第三部分 有计划地利用时机	(124)
6 战略规划:利用你的相对优势	(124)
7 销售学:一门被低估了的艺术	(138)
8 预算:确定优先目标	(152)
9 税务规划:宁可未雨绸缪,不要亡羊补牢	(173)
第四部分 管理队伍的专业化	(186)
10 开发人才资源	(186)
11 办好董事会:建立一种合作伙伴的关系	(215)
第五部分 优秀的创业性管理	(228)
12 创业性的机构	(228)
第六部分 两位非营利机构创业者的剪影	(248)
一个创业家的形象:露丝·马克斯韦尔	(248)
一位改变公共机构面貌的管理艺术家: 麦克乔治·邦迪	(256)
参考文献	(267)

引言：本书的结构

面对着日益艰难的经济现实和日新月异的环境的挑战，我们的免税机构必须有卓越的领导，才能够提供高质量的社会服务。从任何角度来看，经营一所大学、一个基金会、一个交响乐队、一个博物馆或保健机构，都需要有同经营一个私人企业一样的功力。

因此，非营利机构需要按“经商”的方式来经营：它们应该能够运用我们最成功的营利企业所用的最现代化的管理技巧。同样，它们也必须充分了解怎样才能发挥非营利机构的特点，使之出色地完成自己的社会使命。

非营利机构所面临的经济挑战，在一定程度上是近几十年来美国经济所受的冲击和变动以及以服务为宗旨的机构的特殊经济规律的产物。本书要着重讨论非营利机构在面临上述困难和多变的环境的情况下如何才能改善它们的财政状况和行政管理。作者认为，改善财政状况和行政管理的核心问题是专业化管理和敢于冒险进行变革。在这个时代，连我们历史最悠久的非营利机构的生存都要经受考验，因此，管理的专业化，以及敢于创业革新，已经成为当务之急了。

本书在论述领导艺术中那些不易捉摸的东西以及组织环境质量的同时，有意识地把这种论述同对具体的管理功能和过程的分析结合起来。这种结合反映了人们日益加深的这样一种认识，即管理不仅要靠智力，而且要靠情感，不仅带有强制性，也要有激励性，不仅需要理性，还需要直觉。本书认为，一个非营利机构的原动力是它的价值系统，为了使自己的事业能应付各种新的挑战，不仅要建立严格的工作评估标准，制定大胆创新的战略，而且也要无微不至地关心每个人的情绪变化，关心他们的个人要求和感情。

“不以营利为目标”一词，包括了许多种具有不同纳税身份的

机构。本书中所说的“非营利”或“不以营利为目标”指的只是整个非营利界的一部分，即那些符合联邦所得税法第 501(c)(3)项要求的机构，因此，这些机构(1)免于缴纳联邦所得税，(2)可以享受减免税额的优待。许多非营利机构都符合免征营业所得税的条件，但只是对其中某些种类机构的捐赠，才有资格享受减免税额的待遇。

本书共分六部分。

第一部分

在“非营利机构的本质：法律、税务和经济因素”一章中，首先概述了美国非营利机构的范围，接着论述了免税的非营利机构必须具备的法律和税务方面的特点，以及给予不同类型免税机构以特殊纳税待遇的公共政策的理由。

然后，该章叙述了非营利机构的基本经济困境：作为服务性的单位，这些机构靠提高生产能力来抵消工资增长的机会非常有限。因此，不管采取什么样的严格措施来控制成本，在服务性的机构中，成本都会不断提高。在以工资支出为主要开销的机构里，这种情况更是由于靠提高生产能力来抵消工资上涨的机会非常有限而无法避免。在管理上，一个首要的挑战就是要使收入的增长速度起码要与支出的无情上涨保持同步。在本书第二部分中将对增加新的收入的若干方式进行探索，这也是本书的基本重点。

第二部分

“经济成长”这一部分论述了大多数非营利机构在面对 70 年代及 80 年代动荡的经济条件和近十年来政府对社会预算的紧缩政策的情况下为增加收入所进行的搏斗。开头的一章“扩大收入面：传统财源”探讨了从政府、基金会、公司和私人争取尽可能多的收入的办法。这一章对过分依赖政府资助所带来的危险表示了深切的忧虑。

急于增加收入，已经迫使人们越来越多地把注意力放到通过

非传统渠道,即通过本机构自己的业务活动来取得收入上来。这就是“为你的非营利机构赢利”一章的主题。这一章探讨了识别各种创收机会的方法,以及为了实现这种非传统创收所能采取的各种不同的组织上的和财务上的支持方式。在“改变非营利意识,注重商业收入”一章中,分析了在上述努力中经常碰到的政策性反对意见。

接下去的一章是“80年代捐赠基金的管理”,这一章论述了使用捐赠基金争取最大效益的政策和步骤。这类基金是许多非营利机构最主要的收入渠道。这一章还就使用捐赠收入时如何掌握当前支出和长远再投资比例的问题提出了探讨的意见。最后,这一章深入讨论了专业人员和董事在经营捐赠基金时的适当作用,这是一个比经营捐赠基金本身具有更深含义的题目。

第三部分

善于利用时机、具有成熟的直觉及俗语所说的“本能”,都是使一个管理系统能够带领一个机构找到新财源并使其工作计划适应新环境的重要因素。不过,在一个竞争日益加剧、环境日趋复杂的世界里,非营利机构的管理也必须更加注重领导方法。这一部分题为“有计划地利用时机”,包含下列各章:“战略规划:利用你的相对优势”、“销售学:一门被低估了的艺术”、“预算:确定优先目标”和“税务规划:宁可未雨绸缪,不要亡羊补牢”。

战略规划、销售活动和预算是一个机构确定和重新确定其方向的最重要的工具。尽管宏观规划、销售计划和预算互不相干的管理技巧,但把它们综合成一个协调的过程则是高级主管确定其机构基本方向的必不可少的手段。它们能够使管理适应变化,并能提供程序上的手段使该机构的计划和运转适应新的环境。

税务问题无论对于营利性企业还是对于非营利机构来说都是至关重要的。对一个有意通过自身业务活动增加收入的免税机构来说,事先考虑到在税务问题上可能遇到的情况则是更加重要的。一个免税机构可以向其职员提供什么样的薪水和福利,也受

到税法的重要影响。最后,税法对联邦政府如何监督免税机构也作出了基本的规定。由于以上种种原因,税务规划在本书中特别受到重视,在这一部分的最后一章专门作了论述,本书第一章论述非营利机构的本质时也作了讨论。

第四部分

除了利用规划手段以外,管理一个现代化的、能够应付各种变化的非营利机构,还需要有第一流的专职管理队伍与一个扮演适当角色的强有力的董事会之间的密切配合。

第四部分“管理队伍的专业化”着重论述现代非营利机构必须雇用的应是什么样的人才,如何招聘这样的人才,以及需要采取什么样的经济补偿和如何加强管理措施来吸引、保留和激励这些人才。这方面的材料包含在“开发人才资源”一章中。

在这一部分的“办好董事会:建立一种伙伴关系”一章中,还论述了管理班子和董事会如何才能处理好相互的关系,以及董事们应该发挥和不应该发挥的作用。

第五部分

在这一部分,将讨论专业性管理基本要素范围以外的“有创业精神的非营利机构”的管理风格和观念。其前提是,现代组织工作必须适应不断变化的环境。这就是说,冒险精神,即敢于面对因摆脱现状而出现的不稳定状况的精神,是所有非营利机构为保持活力所不可缺少的。

创业式管理,或称风险性管理,被看作激励一个机构在面临变化和新的机会时继续发展的过程。但是,如同所有的机构一样,对非营利机构,在冒风险和创新时也会遇到障碍。要克服这些障碍,就必须在机构内有意造成一种鼓励冒险的气氛。

本书第五部分为一个创业式机构描绘了一幅图画,概述了有利于在一个机构内树立冒险和创新精神的各种实质性的、感情上的及环境方面的因素。

第六部分

本书最后一部分介绍了两个创业家实例：一个是露丝·马克斯韦尔，她是一家致力于为药物依赖病患者服务的颇有创新精神的非营利机构的创始人；另一个是麦克乔治·邦迪，他在担任福特基金会主席期间大胆地改变了这个基金会的战略目标。这两个实例，也许可以作为非营利界不同类型的创业精神的典范。

第一部分 免税机构的基本概念

1 非营利机构的本质: 法律、

税务和经济因素

美国的非营利免税机构在国家的生活中起着重要的作用。它们在美国的教育系统、自然科学与社会科学研究、医疗保健、文化艺术、大众传播、社会服务和公共事业中占有极为重要的位置。这反映了美国的一个独特的传统: 在大多数其他国家里, 主要的社会公益机构都是由国家管理和出钱支持的; 而在美国, 许多公共服务机构都是私营的, 在经济上, 它们是由私人资助或私人 and 政府联合资助的^①。

免税机构的基本状况

关于美国的非营利免税机构的基本经济状况, 耶鲁大学社会与政治研究所非营利机构研究组的盖伯里尔·鲁德尼(Gabriel Rudney)曾作过一番介绍。他在1981年11月发表于第40期工作报告上的题为“对非营利界的定量分析”一文中, 对这些机构作了最好的定量描述。鲁德尼在这篇以1980年的资料为基础的分析文章^②中指出:

1980年, 慈善事业共花了1292亿美元。这里所说的

① 关于各种非营利机构的讨论, 请参阅《美国的捐赠事业: 建立一支强大的志愿队伍, 私人捐赠和公共需求问题委员会的报告》(1975, pp.32—33, 36)。[该委员会主席为约翰·H. 费勒(John H. Filer), 因此一般称之为费勒委员会, 而该报告则简称为费勒委员会报告(Filer Commilssion Report)。]

② 在费勒委员会报告(p.34—36)中, 对非营利界以往的情况作了介绍。

“慈善事业”，指的是根据联邦所得税法可以免交盈利所得税、而向它们提供捐赠则可享受减免税额待遇的机构。（关于更详细的定义，请参阅后面“非营利机构的定义”一节。）这些开支包括实际支出1 281 亿美元（其中426 亿美元用于采购及服务性支出，754 亿美元用于支付工资），建筑及设备折旧费91 亿美元。这些事业的开支超过了除美、法、联邦德国、英、日、当然还有中国和苏联以外的所有国家的总年度预算。

1980 年，慈善事业共雇用工作人员 560 万人，占全美就业总人数的 5.7%。然而，这些机构所雇用的专业人员却占全美专员人员的七分之一，其就业人数超过了像建筑业及汽车制造业这样一些以营利为目的的工业部门。

从 1960 年到 1980 年，慈善事业就业人数的增长速度超过了美国劳动力市场总的增长速度，慈善事业的就业年增长率为 5.5%，而美国总的就业年增长率只有 3.4%。

1975 年，慈善事业在国民生产总值中所占的比例只有 3.2%，而营利性企业和政府部门则分别占 81.6%和 14.2%。但在 1960 年到 1975 年期间，非营利事业在国民生产总值中所占的比例却是增长最快的，它几乎是政府部门增长速度的两倍，而在同一时期营利性企业所占的百分比反而下降了。不过值得注意的是，这里的“非营利”事业不只包括了捐款得以免税的组织，也包括了各种私营的非营利社团（如社交性俱乐部、兄弟会及工会），这些社团主要是为了其会员的共同利益而组织起来的，虽然根据联邦所得税法，这些社团不必交税，但是捐赠给这些组织的款项却是不能从捐赠人所得税中扣除的（后面我们还要详细讨论）。

1980 年，这些慈善事业通过所提供的服务共收入 615 亿美元，不足以冲抵 1 292 亿美元总支出的一半。其差额主要从私人 and 政府捐赠以及投资收入来补足，靠借贷补足者极少。

1980 年，慈善事业对于整个企业界来讲是“出超”的，它