

非营利组织 的管理

Managing the Non-profit Organization
Principles and Practices

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕 彼得·德鲁克 著



机械工业出版社
China Machine Press

| 珍·藏·版 |

非营利组织 的管理

Managing the Non-profit Organization
Principles and Practices

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕 彼得·德鲁克 著

吴振阳 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Peter F. Drucker. Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices.

Copyright © 1990 by Peter F. Drucker.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2009 by China Machine Press.

This edition arranged with The Peter F. Drucker Literary Trust through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 The Peter F. Drucker Literary Trust 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书2面彩插所用照片分别由彼得·德鲁克管理学院和那国毅先生提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2007-1796

图书在版编目(CIP)数据

非营利组织的管理:珍藏版/(美)德鲁克(Drucker, P. F.)著;吴振阳等译. —北京:机械工业出版社,2009.9

(德鲁克管理经典)

书名原文:Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices

ISBN 978-7-111-28063-7

I. 非… II. ①德… ②吴… III. 社会团体—管理 IV. C912.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第144052号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:章集香 版式设计:刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2009年9月第1版第1次印刷

170mm×242mm·12.5印张(含2面彩插)

标准书号:ISBN 978-7-111-28063-7

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

如果您喜欢彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)或者他的书籍,那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书,以及以德鲁克名义编纂的伪书。

推荐序一

Managing the Non-profit Organization

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说：“中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧

地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

推荐序二 |

Managing the Non-profit Organization

一个普通的周六上午，我和一群朋友互致问候，一起开心地聊天、唱歌，推心置腹地长谈。这些朋友背景不同、性格迥异，却有一样的服饰和相同的处境，他们都是服刑的犯人，我称其为“囚友”。时至今日，我本人跟这群特别的朋友一起生活、共同成长已有23个年头了。他们早已成为我生活、生命的一部分。仔细算来，我过去在监狱里服务的时间，已超过了很多“囚友”坐牢的时间。他们都开玩笑地说，他们是“有期徒刑”，我则是“无期徒刑”。

常有人问我，为何能牺牲自己的时间和心力，坚持公益服务这么久。其实对我而言，这既非坚持也非牺牲，因为在这种服务中我得到了满足，看到了人的价值和生命的意义。我只是感觉弹指一挥间，23年这么快就过去了。我深信，如果能够找到自己喜欢和热爱的事情，任何人都不会计较做了多少或者多久，只会永远觉得做得不够。在内心深处我乐于并喜欢公益工作，因为我相信“爱”能改变一切，而且这些年，从监狱服务中我悟出了很多人生的道理，这是在书本上无论如何都学不到的。就是因为一点体会，变成我的一点动力，总是希望多去服务一次，而每去一次又使我多了一点动力，这仿佛成了一种循环，不知不觉中就飞逝了多个年头。感谢上天没有让我坐牢，却能了解坐牢人士的内心，更让我的儿女深深感受到做人的尊严和犯罪的恶果。有时我不禁在想，到底是我帮助他们，还是他们帮助了我？可能这就是“生命影响生命”吧！

我从很年轻的时候就开始参与公益服务，感受到了其中的甘甜（当然也有艰辛），所以我就有了一个完美人生目标的模式。我相信许多人都有自己的人生目标，并希望通过自己的努力创造价值，服务于社会，非营利组织无疑提供了这样一个平台。非营利组织通常聚集了一群认同同一理念的人，组织的使命和这些人的价值观极其一致，而且，非营利组织的资源是取之于社会亦用之于社会，它们的终极目标是实现社会的“公平”、“富足”。因此，与商业机构相比，非营利组织一般寿命更长。但是，我所看到过的非营利组织并非都能扬帆远航。有些组织风光一时，但是无法长久；有些组织初衷很好，却不能发展壮大；有些组织成功运作一段后，领导者的诚信却出了问题。这些非营利组织的起起落落说明，经营非营利组织仅有激情、热情和财力是远远不够的，它需要建立起健康的运行机制和管理方式。

很多人都知道世界上有一个最大的专门服务于女孩的组织——美国女童子军，这个组织是1912年由乔治亚州萨文那的朱莉娅·歌顿创立，至今已近百年，并已在一百多个国家拥有几百万女孩会员和几十万名成人志愿者。这个组织从成立之日起就有明确的服务人群，为年少的女孩在人生成长的重要阶段提供帮助：旨在帮助女孩子们充分发掘个人潜力，对她们给予鼓励和肯定；增长理解与尊重他人的社交能力；树立指导她们行动和思考决定的价值观；在为世界做出贡献的过程中发挥才干、领导技能和协作精神。德鲁克先生在20世纪90年代已成为女童子军的顾问，并帮助它们设计了一套“非营利组织的自我评估工具”，使其整个组织的领导力和有效性大幅提升。从中可看出，这个组织能够不断发展壮大，是因为有创新的动机、鲜明的使命、有效的管理及自身运行模式不但得到了它所服务对象的认同，而且赢得了社会的支持。所以对非营利组织而言，除自身具备良好的动机外，明确的使命、清晰的目标、正确的策略和卓有成效的管理方式都为非营利组织的持续发展提供了保证。2006年我跟德鲁克遗孀多瑞丝·德鲁克见面时，谈及德鲁克先生在他人生最后20年的事，了解到他除了写作外，大部分时间都在帮助非营利组织和培养非营利组织的领袖，帮助组织建立以专注成果、目标导向和实践为主的管理精神。

《非营利组织的管理》这本书是德鲁克1990年完成的，十几年过去了，对于非营利组织来说仍旧意义非凡。从整个社会的层面看，社会服务机构毫无疑问是维持其平衡和稳定的重要力量，其中涉及的管理、责任和绩效问题十分重要，这也是德鲁克最看重的。

如德鲁克先生所言，组织是社会的器官，要实现其生产力，来满足社会的需求。组织也是个人发展的平台，满足个人的情感和发展需要。社会中正常运转的组织都能够发挥以上功能。在物质方面，商业机构发挥着作用，为人们提供了生存和生活方面的需求。而非营利组织以它志存高远的使命和责任服务于社会，为人们创造价值，实现整个社会关爱、自由、健康、幸福、安全、公平和公正的目的。

德鲁克的这本书经过悉心设计，看到主题就感觉到了其价值非同一般。本书是从使命开始，告诉我们组织存在的目的，然后引入绩效表现，再由绩效的衡量引到如何评价结果，亦教我们怎样发掘所有内部和外部的资源，最后是如何让领袖发挥自己的潜力。从使命出发，“看待机会、装备能力，全力以赴”是非营利组织不可或缺的三个“必须”。鉴于非营利组织没有财务底线，管理起来存在较大难度。非营利组织往往看到需要就去行动，所以德鲁克强调，因为资源的限制，对非营利组织来说有计划的放弃比营利机构更为重要。还有，作为非营利组织的领导，最重要的是把工作重点放到组织的使命上，以实现组织的目标，展现组织的社会价值，而不要把焦点放在自己身上。

从使命到绩效，再到策略，德鲁克给我们勾勒出一条清晰、具体的操作方法。如果只帮助一个人，根本不需要什么策略，若要帮助一百人，就需要良好的装备和计划，而要帮助一万人或更多，则必须要有一套完整的策略和管理体系，将每一个实施环节落实到位。德鲁克在书中提及，非营利组织最大的潜能是发掘外部的资源和人才，尤其是自愿者和董事会。在国内的很多机构中，董事会所起的仅仅是监管作用，没有带动具体运作。而良好运转的非营利组织则需要一个强有力的、主动型的董事会。德鲁克在与 David Hubbard 的访问中，谈到董事会的四个功能：(1) 监管者 (Governor)；(2) 资源开拓者 (Sponsor)；(3) 大使 (Ambassador)，扮演联结内外部的角色；(4) 顾问 (Consultant)，处理组织特定需要的专业

人士。由此可见，非营利组织中的董事会是很大的资源，应好好运用。

就在写此序的前一个月，我在洛杉矶国际机场的书店中看到该书正放在显眼的地方热卖，由此可见其影响力真是历久不衰。德鲁克的管理著作正被越来越多的人认识和接受，从他的管理著作中得出的管理理念实用、实际，实属经典中的经典。我希望每一个非营利组织的从业人员都能细心阅读，随后付诸实践，为我们的社会带来更多关爱、喜悦与和谐。

李志刚

彼得·德鲁克管理学院 主席

北京光华慈善基金会 理事长

光华控股有限公司 总裁

使命与领导的先驱

在一篇刊于《哈佛商业评论》的文章里，彼得·德鲁克如此描写：“女童军、红十字会与基督教会等非营利组织，逐渐成为美国管理实务的领导者。这些组织在策略制定与董事会绩效方面，做到了大多数美国企业还做不到的事情；在激励与确保知识工作者的生产力方面，他们则堪称是管理先驱，足以作为企业的典范。”

非营利组织的管理之道，靠的不是企业的经营手法，而是“使命与领导”之道。因为每一项使命宣言，都必须反映机会、能力与投入感三项要素，否则势将无法凝聚组织内的人力资源去做好该做的事。

而“领导”的关键并不在于领袖的魅力，而在于使命，因为只专注于个人魅力将使领导者走上歧途。身为非营利组织的领导者，其职责就是要将使命中的说词转换成更精确的目标，因为使命是永存的，甚至负有神圣的任务，而目标则仅是暂时性的。

任何组织都要注意自身的优势与绩效表现，专注外界的需求与机会，且确认自己的信念，具体落实。

在《非营利组织的管理》一书中，德鲁克以其罕见的智慧与问对问题的能力，访谈了非营利组织九位卓越领导者的成功之道，他们的对话是使命与领导的智慧结晶，真令人叹为观止！

像全世界最庞大的女性组织——美国女童军全国执行总裁赫塞尔宾女士，当被问及最感得意的活动时，她答道：“幼女童军”的新目标设定，它“协助小女孩成为充满自豪、自信与自尊的年轻女孩”，因而树立了成功的典范。

其次，霍普学院董事会主席德普雷先生向来以“知人善任”著称，他主张该发展的是“人”，而非“工作”，观察人的潜力在哪里，而不是想要改造他人。重点应该放在“激发潜能”。

第三，德鲁克访谈营销大师科特勒教授时，提出“互惠”与“换位思考”正是营销概念的两大支柱。其做法顺序是：（1）先做市场调查；（2）细分市场；（3）定位目标市场；（4）将信息向市场传播。成功的非营利组织都是如此奉行不渝的。

第四位是美国心脏协会的执行副总裁和首席执行官哈夫纳先生。在被问到如何建立稳固的支持群时，他说：“推动事业前进的一股力量，就是拥有广大坚固而可靠的拥护群。也就是在过程中建立共识、拥戴之情与心灵上的满足感，这才是创造大事业所需要的支援基础，同时社区与每一位参与者也将因你的任务而受惠。”

被问到如何定义学校的教学质量时，美国劳工联合会—产业工会联合会所属的美国教师联合会主席尚克说，要先问：“我们打算培养出什么样的人？”学校必须集中精力在表现与成果上，而不是教条和规则，为此要界定清楚自身的使命，同时也需要一套系统去实现使命，学校才有脱胎换骨的可能。

“如何实现鱼和熊掌两者兼得的奇迹？”对于这个问题，天主教主教管区社会部的代理主教巴特尔神父回答说：“（1）建立标杆；（2）两年严格的领导计划训练；（3）领导者的责任就是以身作则，为部属设立严格的标准；（4）每一个人的尊严都应受到重视，这是我竭尽所能要奉行的中心思想。也唯有如此，才能实现鱼和熊掌二者兼得的奇迹。”

第七位卓越的受访者是富乐神学院院长哈伯特牧师，素以成效卓著的董事会运作闻名全美，当谈到成功的秘诀时，他说：“董事会是掌管大局者，他们管理一个机构；董事会是赞助者，既捐款又募款；他们是亲善大使——到处去说明组织的使命；他们本身也是组织的拥护群之一，几乎每一名董事都具备了一些专业技能，很可能在外界获取很昂贵的咨询费用。假如真的有秘诀的话，就是他们集赞助者、掌管大局者、亲善大使和顾问的四种角色于一身。”

领袖关系网创始人，也是德鲁克基金会的创办人比福德是本书中接受德鲁克访谈的第八位卓越的领导者，被问到如何在后半生中开创事业的第二春时，他回忆道：“如何对自己重新进行定位，从如何经营企业——基本上是我一生的经验积累——转换到如何管理服务性社会组织，在这里服务是组织

生存的主要推动力。”

最后一位访谈者是卓越的女性主管圣约瑟夫健康系统副总裁斯皮策-莱曼女士，当被访问到“你从护士被提拔为主管时，到底上司赏识你哪一点”时，她直截了当地说：“是组织能力、交流能力以及对患者无微不至的关心。”同时又补充道：“成功人士真正不凡之处，在于能够建立一支团队，继续发挥其工作、愿景及组织。”这才是开发他人的领导之道，也是自我开发中意义重大之关键所在。

在《非营利组织的管理》一书中，德鲁克提出了“你对世人的贡献是什么”，这正是本书的核心概念。本书虽然从实例到内容与精神，都是远在美国的题材，但究其借鉴之处，不论是针对非营利组织、政府部门，甚至是企业，都是一本不可多得的经典之作，也是各位管理者必读的工具书。

徒有善意不足以移山，要用推土机才行。在非营利组织的管理中，使命与计划代表善意，策略就是推土机，而策略能将使命转化成具体的结果。企业也不例外，正因为如此，特愿为该书导读，予以力荐。

詹文明

资深德鲁克管理研究应用专家

旭联科技 www.learn.bank.com 德鲁克专题主讲人

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

《工商时报》“德鲁克专栏”作家

40年前，当我刚开始与非营利组织打交道时，在美国社会中政府机构和大型企业占据着主导地位，而非营利组织通常被认为处于边缘地带。事实上，非营利组织自身也普遍认同这种观点。当时我们都相信，政府理应有能力承担所有主要的社会责任，而非营利组织的角色只是弥补政府计划的不足或使其锦上添花。

如今，我们对此已有了更为深入的了解，知道了非营利组织处于美国社会的中心位置，并且这确实是美国社会一个最显著的特征。

现在我们已经知道政府处理社会问题的能力其实是非常有限的。我们也知道，除了关注特殊需求外，非营利组织还承担着更为繁杂的任务。鉴于每两个成年美国人中就有一个作为志愿者服务于非营利性部门，每周至少为其工作3个小时，可见非营利组织应该是美国国内最大的“雇主”。此外，志愿者同时履行了作为有责任感的美国公民对社区应尽的基本义务并做出了表率。与40年前一样，非营利性部门的产出仍占美国国民生产总值的2%~3%，但其意义已发生了深刻的变化。如今我们意识到非营利性部门不仅对美国人民的生活质量、公民权利是非常重要的，而且它还承载着美国社会和传统的价值观。

40年前，没有人谈及“非营利组织”或“非营利性部门”。例如，医院只是把自己视为医院，教会就是教会，男童军和女童军就是童子军，诸如此类，不胜枚举。渐渐地，我们才开始用“非营利组织”来称呼这些机构。然而，这是一个消极的名称，它仅仅告诉我们这些机构不以营利为目的。不过，这至少也表明我们已经开始意识到所有这些机构，无论其具体目标有多么不

同，还是有一些共同点的。

现在，我们开始意识到这些“共同点”究竟是什么。这些共同点其实并不在于这些机构都是“非营利性”的，而在于它们都不是真正意义上的企业；也不在于它们都是“非政府的”，而在于它们所做的工作既不同于企业，也不同于政府。企业提供的不外乎商品或服务，政府则进行调控。一旦顾客购买了某一企业的商品，付了费用并对其感到满意，该企业就算完成了自己的任务；一旦政府的政策卓有成效，则政府就算履行了自己的职能。而非营利组织既不提供商品或服务，也不实施调控，其“产品”既不是一双鞋，也不是一项卓有成效的法规，而是“经过改变的人类”。非营利组织是人类改造的机构，其“产品”可以是一个康复的病人、一个有学习能力的孩子、一个年轻人成长为自尊自重的成年人，也可以是一个被完全改变的人生。

40年前，管理对于非营利组织来说是一个非常负面的字眼，因为它们而言，管理意味着企业行为，而它们恰恰不是企业。事实上，当时大多数非营利组织相信它们并不需要任何可能被称为“管理”的东西。毕竟，它们没有所谓的“损益”。

对于多数美国人来说，管理这个词意味着企业管理。事实上，采访我的报纸或电视记者总是对于我为非营利组织工作表示惊讶。“您能为它们做些什么？”他们问我，“帮助它们筹集资金吗？”我回答：“不，我们为实现它们的使命、领导和管理而共同努力。”“但这些都属于企业管理的范畴，不是吗？”记者们通常会这样追问。

非营利组织知道自己更加需要管理，因为它们没有传统意义上的“损益”。非营利组织明白自己需要学习如何使用管理这个工具，以免因不懂管理而使其发展受到制约；它们知道自己需要管理以便能致力于实现使命。事实上，在大大小小的非营利组织中，正兴起一股“管理热”。

事实上，迄今为止，几乎没有为非营利组织量身定做的领导和管理理论。大多数管理理论都是为满足企业管理的需要发展而来的，很少关注非营利组织与众不同的特征或特殊的关键性需求，例如：很少关注其与企业以及政府机构使命的重大区别；很少关注究竟什么是“非营利性工作”的成果；很少关注其出售服务和获得运营资金的策略；很少关注其因大量依赖志愿者导致无法推行强制性命令而引起的机构改革和调整的种种挑战等。另外，关注非营利组织活动的资料更为匮乏，比如关注非营利组织的人力资源和机构真实情况的资料；关注非营利组织内董事局扮演的完全不同的角色的资料；关注志愿者招募、培训发展和绩效管理的资料；关注与不同客户之间关系的

资料；关注筹款和基金发展的资料；关注志愿者精力耗尽问题的资料（非常独特的方面），这个问题对于非营利组织来说之所以显得如此突出，恰恰是因为志愿者的奉献精神非常强烈。

因此非营利组织迫切需要大量总结经验、关注其实际情况和焦点问题的资料。正是这种迫切的需求引导我的朋友、得州泰勒市的罗伯特·比福德（Robert Buford）——一位非常成功的企业家——创建了“领袖关系网”。该网络致力于非营利组织，尤其是一些基督教和天主教的大型教会的领导和管理，最近 20 年内上述机构在美国得到了迅速发展。

我有幸在这个重要项目刚开始时就和罗伯特·比福德共事，正是这个经历使我产生了写这本书的想法。然而最早付诸实现的则是由我设计、指导并大部分由我口述的关于《非营利组织领导和管理》的一系列磁带的录制发行（“德鲁克非营利组织专辑”）。

我们选择以磁带作为传播媒介主要出于以下两方面考虑：首先，磁带的多功能性意味着人们可以在开车上班的途中收听，也可以在家里或开会时收听。其次，我们还认为有必要为听众提供一些杰出人物的想法和经验，因为他们创建并领导着规模不同但都非常重要的非营利组织。就这一点来看，口头叙述显然比书面表达有更好的效果。因此在 1988 年春季，我们发行了一套由 25 卷、每卷时长为 1 小时的磁带组成的专辑。这套专辑在各种非营利组织内部得到了广泛使用，尤其适用于培训新员工、新董事局成员以及新的志愿者。

从一开始，我们就考虑写一本面向非营利组织工作者的书。事实上，许多“德鲁克非营利组织专辑”的听众也劝我们将磁带内容以书的形式再次呈现。“除了在磁带里倾听声音，特别是您——彼得·德鲁克和您访问的那些人的声音之外，”听众这么对我说，“我们还想通过文字了解您的思想。”

本书的写作起始于这样一个认识：在过去 40 年间非营利组织在美国取得了令人瞩目的成就。从许多方面来看，非营利性部门已成为美国蓬勃发展的“朝阳行业”，无论是卫生保健机构，如在重大疾病研究、预防和治疗方面发挥领导作用的美国心脏协会和美国癌症协会（American Cancer Society），或公益服务社团，如分别为全球最大的少男少女组织的美国男童军和美国女童军；或迅速发展的教会和医院；又或是在迅速变化、浮躁不安的美国已开始成为社会活动中心的其他成效斐然的非营利组织，都取得了巨大的成功。非营利性部门已成为美国的“公民社会”。

然而，如今非营利组织也面临巨大而且不同以往的挑战。

首先，挑战来自于如何使捐赠者转变为奉献者。从捐赠总金额来看，目前美国非营利组织募集到的资金是40年前当我首次为它们工作时的很多倍，但其在国民生产总值中的比重仍然不变（2%~3%），我认为这是国家的耻辱，是实质性的失败。这意味着按捐赠金额与收入之比而言，受过良好教育的富有年轻人目前捐赠的数额少于他们的父母——贫穷的蓝领工人——过去捐赠的数额。如果一个经济部门的健康状况以占GNP的比重来评估，那么非营利性部门的健康状况令人担忧。在过去的40年中，休闲娱乐支出占GNP的比重比过去增加了一倍多；医疗支出占GNP的比重由过去的2%增加到11%；教育支出尤其是专科和大学教育支出的比重增加了两倍，然而美国民众对于非营利组织——人类改造机构的捐赠占GNP的比重却丝毫没有增加。我们明白不能再指望从捐赠者那里获得更多的资金，而必须使他们变成“奉献者”。我认为这是非营利组织所面临的首要任务。

我们所要做的自然并不仅仅局限于获得更多的捐赠来从事重要的工作。但是，捐赠是必须的，非营利组织借此才能履行它们共同的使命：满足美国人民自我实现、活出理想、活出信仰、活出真我的需要。使捐赠者成为奉献者，意味着美国人能看到他们想要看到的，或是他们应该想要看到的形象，正如我们每个人清晨在镜子中看到的自己：一个勇于承担责任的好市民，一个守望相助的好邻居。

其次，非营利组织所面临的第二个主要挑战来自于实现社区的共同目标。40年前，大多数美国人已经不再居住在小镇上，但他们一般都在小镇出生成长。小镇作为一种强制性的社区可能十分沉闷无趣，但毕竟还算是一个社区。

如今，绝大多数美国人居住在大城市或郊区，他们已经远离了家乡，但仍需要一个社区，所以为非营利组织无偿工作，可以给人们提供社区的归属感、发展目标及方向——无论是与当地的女童子军们一起工作，还是在医院充当志愿者，或是在当地教堂里担任读经小组的领读。在与非营利组织的志愿者们们的交谈中，我反复问道：“为什么你们愿意奉献你们本可以为薪水而努力工作的全部时间？”我总是得到相同的答案：“因为在这里我清楚自己在做什么，在这里我是在奉献自己，在这里我感到自己是这个社区的一员。”

从某种意义上来说，非营利组织就是美国的社区，它们赋予并增强个人履行公民义务和实现自我价值的能力。虽然志愿者们并不满足于有偿工作，希望从无偿奉献中获得更大的满足，但仍然需要把他们当做义工来加以管理，然而，大多数非营利组织在这方面还有待学习。我希望通过一些成功的

案例而不是简单的说教来使其明白应该如何进行管理。

本书由五章组成：

第1章 首先确立使命：领导者角色

第2章 从使命到成果：市场营销、创新和基金发展的有效战略

第3章 绩效管理：绩效定义与测评

第4章 人力资源与关系网络：职员、董事会、志愿者和社区

第5章 自我发展：个人、管理者和领导者

在每一章中，首先阐述主题，紧接着是对一两个在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。每一部分均包括一个简短的、以实践为中心的总结。

我要感谢许多人的无私帮助。首先，我想表达自己对于那些无私贡献经验以使本书得以出版的奉献者——非营利组织领导者的谢意。他们以在自己的机构内取得的成就告诉我们大家什么是能做的以及该如何去做。

其次，我觉得无法用语言表达对我的朋友罗伯特·比福德的谢意，自始至终，他都给予我坚定的支持、建议以及帮助。作为一个把卓越才能、时间、金钱都奉献给非营利组织——人类改造机构的成功商业领袖，其亲身经历是引导我们取得成功的行动指南。

最后，要感谢本书的三位编辑：菲利普·亨利（Philip Henry）——磁带专辑的制作人兼编辑；我的朋友——哈珀·柯林斯图书出版集团的编辑小卡斯·坎菲尔德（Cass Canfield, Jr.），他巧妙地设计了本书的结构，将口头语言转变为书面文字却仍保留了口头交流的通俗易懂；我的另一位老友马里昂·布哈贾尔（Marion Buhagiar），他在过去的日子里常常修正我的文章，却始终尊重我文章的内容及语言的完整性。

谨向他们每一位，献上我最诚挚的感谢！

彼得·德鲁克

1990年7月4日于美国加利福尼亚州克莱蒙特