

非营利性组织及战略管理工作

谭 力 文

本文在系统性地介绍西方非营利性组织基本概念及其特点的基础上,着重论述了非营利性组织自身特点对组织战略制定、战略评价与控制等战略管理工作的影响,介绍了西方非营利性组织当今所采用的特殊经营战略,并认为西方非营利性组织的战略管理理论和方法,对于在当前改革中遇到暂时困难、急于寻求单位机制转换的我国类似于非营利性组织的学校、医院、博物馆、艺术团体等单位的领导和管理人员是有借鉴意义的。

非营利性组织(not-for-profit organization)通常是指那些不以营(“营”作谋求讲)利作为主要目的,但也能为社会及其公众提供服务的一些机构。我国长期将 not-for-profit organization 译为非盈利性组织,是欠准确的。按西方的划分,这些组织是医院、学校、博物馆、文艺团体、教会以及许许多多其他机构。从目前来看,在我国有关的组织分类中还没有这样的一类组织。但可以想象,随着社会主义市场经济的不断深入发展,这些组织也会构成一类,并在其资金筹集、经营行为、税收待遇上形成独自的特性,构成管理工作的特殊形式和方法。因此,较为全面地介绍目前西方这一类组织的概念、特点和战略管理工作是有意义的。

一、非营利性组织的基本概念

在竞争激烈、经营方式相互渗透的现代社会中,要严格地界定组织的类型,并不是件十分容易的事情。在1981年,美国人M·弗特勒(M·Fotller)曾把美国的社会组织划分为四个基础的类别。它们是:(1)私人的营利性企业(private for-profit business)。这类组织依赖于市场经济,并依靠市场获取财富,它们由从小型企业到巨大公司的各种企业组成;(2)私人的准公共组织(private quasi-public organization)。这类组织由政府机关批准设立,为公众提供特殊的商品和劳务,并拥有一定的垄断权。它们主要是电力、煤气、自来水等公共事业单位;(3)私人的非利润组织(private nonprofit organization)。这是一些不由政府的有关机构所设置的非营利性机构;(4)政府的公共机构(public agencies of the government)。这类机构根据法律设置,且负责执法、征集税款和提供工作服务。^①因此,笼统地讲,典型的非营利性组织包括私立的非营利性社团(如医院、学会、私立学校和慈善团体)、政府的有关机构(如部局、监狱等)。而公共事业单位则

处在营利和非营利区域之间的灰色领域之中。这是因为,它们虽拥有股东并赚取利润,但其提供的产品和劳务的价格往往由政府确定,与营利性企业自主经营的状况又完全不同。从国外的文献资料看,对非营利性组织管理理论的研究,通常不包括政府机关的所属机构。

在美国,非营利性组织已日趋重要。据 1985 年的统计资料,非营利性组织雇佣的人员已超过美国就业人员的 25%。拥有国民私人财富的 15%。私人的非营利性组织占全美公司、合伙企业 and 个体企业总数的 5.2%,总收入的 3.5%,拥有经营企业总资产的 4.3%。其中有 10 000 多家非营利性的医院和疗养院,4 600 多所学院和大学,100 000 多所私立和公立的初、中级学校,350 000 多座教堂和数以千计的慈善组织和服务组织。

究其美国非营利性组织得到迅速发展的原因,美国的专家们认为,首要的原因是社会需要的一些商品和劳务营利性企业不能或不愿提供;其次的原因是非营利性组织可以从社会得到营利性企业不能得到的好处。根据美国国内税收法 501(c)(3)的规定,非营利性组织可以与非股份公司一样,免交组织的所得税,也可享受联邦、州和地方当局各种税收的减免优惠,还可以因向这类组织捐赠钱财可冲减所得税而得到大笔的赠款。能得到这些优惠的原因是,美国公民普遍地认为,这类组织是纯粹的服务性机构,它们冲抵成本后而得到的盈余只会用来进一步改善服务的质量或降低服务的价格。这种经营特色十分明显地体现在非营利性组织不使用顾客这样的词汇来描述它们的服务对象,而用病人、学生、公众进行称呼这一方面。

应该承认,虽然我国也存在大量类似于以上所提到的各类非营利性组织,国家在税收、组织登记等方面也有许多相似的优惠政策(如在 1994 年 1 月 1 日实施的有关征税条例中,教育劳务和文化组织的文化性收入就免征所得税),但用非营利性组织准确、严格地划分出这样的一类社会组织形态还不曾有。可以预计,随着我国经济改革的日益深入,社会主义市场经济的发展,这类组织必然会从现在的模糊状态中脱颖而出。近几年,我国的私立大、中、小学纷纷出现;据有关报导,浙江的一家医院已退回行政拨款,开始独自经营;香港《南华早报》也曾以“开放宗教团体,欢迎市场经济”为题,介绍了我国宗教界开展经营活动的情况。我国的许多大学、艺术团体为摆脱经费短缺的困难,也在开始改变传统的单一模式,开始以多种形式的经营活动,以获得更多的资源。不难推断,一旦这些组织摆脱那种行政附属的地位,步入了谋取资金来源多元化的渠道,就进入了西方理论中所描述的非营利性组织的范畴。因而从现阶段就开始研究和探讨非营利性组织的经营活动,乃至战略管理工作的特色是十分必要的。

二、非营利性组织的特点

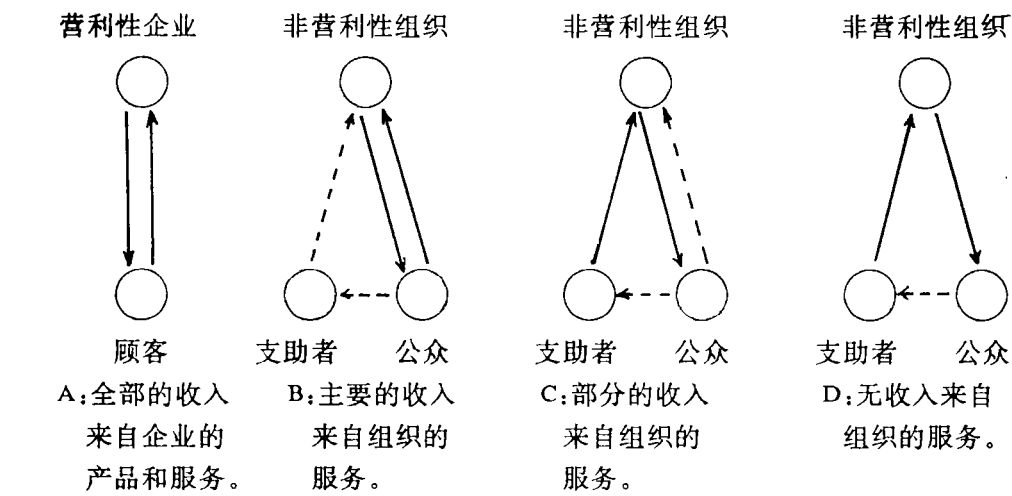
据西方的理论,非营利性组织与营利性企业之间最大的差别反映在收入的来源(source of income)上。营利性企业的收入来源是顾客在购买或享受它们提供的产品和服务时所支付的货币,利润则为在收入高于制造和销售产品或提供劳务成本的部分,所以,利润自然地成为确定企业有效性和效率的主要指标。而非营利性组织的收入却主要靠组织成员的会员费(dues)、应交股款(assessments)和捐赠(donations),或者一些组织的支助。因此,非营利性组织的收入来源是多元的,而不仅仅来源于“顾客”对组织提供服务的购买。

在这一重大差别的影响下,非营利性组织就构成了有别于营利性企业自身的特点:

(1)服务对象对组织决策的影响较为复杂。在营利性企业中,顾客与企业的联系十分简单和较为直接。由于企业的收入完全取决于产品和服务的出售,因而企业会竭尽全力地取悦于顾客,并希望通过各种方法影响顾客,以达到激发顾客购买企业的产品和服务的目的。这也就决

定了顾客的要求对企业的决策会有十分重要的影响。(见图 1(A))

图 1:人们与组织的关系及影响的类型



资料来源: T·维伦、J·亨格:《战略管理与企业政策》,英文版,1989年第3版,第321页。

在非营利性组织的经营活动中,提供服务的组织和接受服务的人们之间的关系却是另外一种状况,服务的接受者不一定需要支付服务的全部费用,而为组织提供了资金的支助者却可能没有得到组织提供的服务。这也就决定了影响非营利性组织决策工作的群体的影响程度都会不同于营利性企业。在美国的私立大学中(如图 1(B)所示),经费的 71%来自学生的学费和其他受益者交纳的钱款,学生的愿望和要求自然会对学校的决策产生重大的影响(图中实线所示),而支助者(如私人基金会)因捐赠所占的比例不大,也就不会对学校的决策产生举足轻重的影响(图中虚线所示)。在美国的公立大学中(如州立大学,图 1(C)所示),其经费的来源主要来自支助者(如州政府的拨款),学生的学费和其他受益者交纳的费用只占较小的比例(一般为 37%),这就决定了支助者会对学校的决策产生重要的影响(图中实线所示),学生的影响会相对的减弱(图中虚线所示)。若非营利性组织的收入全部来自支助者(如图 1(D)所示),组织的经营目标、决策工作的开展,会完全以支助者满意的程度作为标准。

(2)非营利性组织服务目标呈现多元化的现象。非营利性组织与支助者、享受服务的人员之间的复杂关系必然使组织服务的目标十分复杂。图 1(B)、(C)、(D)中实线、虚线描述的影响关系就反映了这种状况。如在(C)图中,公立大学的大学生也会利用自己交了部分学费以及与支助者的关系,对学校的决策施加影响,影响的结果自然导致学校服务目标的多元化。

三、非营利性组织的战略管理工作

在企业管理理论中,战略管理被认为是“确立公司长期经营工作的管理决策和行动”的一项高层次管理工作,它包括战略的制定、实施、评价和控制四个基本环节。由于非营利性组织具有自身的特点,因而在适应企业战略管理理论一般原理的同时,其战略管理工作会有独自的特色。美国人 W·纽曼(W·Newman)、H·瓦伦德(H·Wallerder)就曾指出,在研究非营利性组织战略管理工作时,必须注意组织所具有的 5 点特性:

(1)非营利性组织提供的服务往往是无形的,因此难以度量;

(2)服务对象的影响一般较弱。地方上的非营利性组织往往形成垄断,服务受益者的支付通常仅为组织收益的一部分(甚至极小部分);

(3)组织的雇员一般都具备丰富的专业知识,以及对组织的强烈献身精神;

(4)资金来源的提供者——支助者或政府,可能会对组织的内部管理工作进行干扰;

(5)组织的奖惩措施应主要依据(1)、(3)、(4)的内容制定^⑨。

下面就依据这些特点,对非营利性组织的战略管理工作进行研究和探讨。

(一)非营利性组织自身特点对战略管理工作的影响

非营利性组织自身特点对战略管理工作的影响主要体现在战略管理的具体工作环节中,特别体现在战略的制定和控制上。

1. 非营利性组织自身特点对战略制定的影响。战略的制定是依据组织的优、劣势,所处环境的机会和威胁所确定的长远计划,包括企业的任务、目标、发展规划和设立的政策方针。在非营利性组织自身特点的影响下,上述工作变得更加复杂。

(1)组织多元的目标干扰计划正常地制定。由于非营利性组织不象营利性企业存在着明确、清晰的工作标准(如企业的利润目标),从而导致非营利性组织往往出现分歧、甚至背道而驰的计划目标。这种现象在有多个支助者时就更容易发生。在非营利性组织的决策者一旦发现支助者难以同意组织建立特殊、准确的目标,并可能因此而取消对组织的支持时,就往往把组织的战略目标定得十分空泛。这种做法的结果是使战略目标失去自身的指导意义,也不可能经得起今后工作的检验。

(2)战略计划制定的目标从工作的结果移向工作的起点——资金的来源。在非营利性组织所提供的服务活动难以度量的情况下,组织也就很难确定自身工作结果的标准。这往往迫使非营利性组织的战略计划制定工作把注意点集中在容易度量的资源投入方面,造成计划目标被转移、取代的现象。

(3)多元的经营目标易使管理工作背离管理的基本原则。非营利性组织中多元的目标和过分地关注资金来源的行为会在严密的组织机构和规范性的管理过程中形成一些“空白的领域”,给善于钻营的人员提供可乘的机会。在组织的工作与支助者的满足度有着密切关系的状况下,仅注意实力雄厚的支助者的要求,而怠慢服务对象的现象也会出现,还可能产生在董事会和高层管理人员的选用中仅注意其贡献钱物,募集资金,与政治家交往的能力,而不考虑个人管理素质的倾向。

(4)高素质的组织成员会使战略计划的制定工作简单化,同时也造成工作变化的困难。在专业人员发挥重要作用的非营利性组织中(如医院、大学),职业的价值观和习惯性的做法一方面可以大大地减轻管理人员需要通过战略计划进行安排、协调、组织等方面的工作,但另一方面也会阻碍为适应社会需要改变组织传统习惯的改革性工作的进行。

2. 非营利性企业自身特点对战略控制工作的影响。战略的控制工作是为了便于将实际完成的工作情况与计划目标相比较,跟踪组织活动和履行结果,纠正有偏向活动的过程。受非营利性组织自身特点的影响,在非营利性组织的战略控制工作中主要应注意以下两个问题。

(1)组织的奖惩与个人工作的完成状况之间的关联度不大,甚至没有联系。这是因为,在组织的管理目标模糊和成功的判断主要依赖主观的评价时,超前性的和公正的反馈工作体系难以确立,工作业绩的判断也只能依据直觉,或只能在一定的范围内建立直接度量的方法。受这些因素的影响,奖惩容易造成失误,效果也不会十分明确。甚至有人认为,在专业人员众多的组

织中,奖励比惩罚的效果更好。

(2)控制的重点目标是投入,而不是产出。如前所述,由于非营利性组织的投入比产出更易度量,因而必然出现非营利性组织特别注意资源的投入,而忽视日常管理工作的现象。这一偏向还可能导致只注意控制支出,而忽视开源的问题。同时忽视结果的控制,使奖惩难与工作的成果挂钩,造成了组织成员对控制工作往往持抵制和消极的态度。

(二)非营利性组织在战略管理工作中应注意进行的调整工作

非营利性组织与营利性企业之间的差别,决定了非营利性组织中的管理人员难以照搬以经营谋利为重点的一般性战略管理理论和方法,而必须按自身的特点进行调整。

1. 选择充满朝气和强有力的领导人负责组织的工作。在一个组织具有多元的目标,并面临多方面的干预时,较好的方法就是选择强有力的人员进入高层管理岗位。西方的专家认为,这类人的特点是:具有将自己的价值观念运用到决策中的决断能力;能充分运用自己的权力作出重要的选择;能施加影响,使其他人员的工作也体现他的价值观念。其原因是,只有具备这些能力,才能排除众多捐赠支助者的干预,确立组织的经营目标;也才能引导组织的变化,推动各种活动的开展。

2. 创建特有的组织文化。在非营利性组织存在多元的目标,且多元化的根源是存在差别的利益集团时,解决问题比较好的方法是创立适应自己特色的组织文化,借以产生凝聚力量,控制组织,吸引支助者。

3. 制定严格的规章制度。非营利性组织自身的特点还容易造成组织的工作人员迁就捐赠的支助者,随意放弃组织工作目标的问题。对付这种易失去方向的问题的管理方法是严格地制定涉及组织活动的规章制度,确保组织的活动沿着正确的方向前进。

4. 建立强有力的董事会。非营利性组织的董事会代表着决定组织收入的支助者和其他特殊利益集团的利益,它往往拥有比营利性企业董事会更大的权力。作为组织的监管机构,董事会往往主动地要求制定清晰、可度量和满足公众需要的战略目标。组织的管理人员可充分地利用这个机会,协调利益集团的目标,突出符合组织要求的目的,为战略管理工作的顺利开展打下基础。

(三)非营利性组织的特殊经营战略

非营利性组织存在的目的就在于它能为社会的一部分公众提供服务。这也就决定了它的工作目标是尽可能地满足这部分公众的需要。随之而伴生的问题是,在组织收入超过了支出,非营利性组织会愿意利用盈余扩大或改善它的服务,但在收入低于支出的状况下,组织内外的巨大压力常常会不允许非营利性组织随意降低服务标准,而使非营利性组织陷入进退两难的境地。如我国目前不少的学校、艺术团体、纪念馆就正处在这种尴尬的境地中。解决这类问题的方法是根据组织自身的特点,开发合适的经营项目创造收入,为实现组织主体的战略目标提供条件。目前在西方采用较多的战略有战略寄生(strategic piggybacking)和组织内部联系(interorganizational linking)战略。

1. 战略寄生战略。战略寄生战略是非营利性组织的一种新的战略方法。它的特点是开发与组织经营目标有关联的项目,经营获利用以补助主要服务的经费不足^⑥。如美国的著名博物馆——大都会艺术博物馆在纽约市政府补贴下降,门票收入也难以维持博物馆营运的状况下开始经商,推出了6种购物指南;开办商店,出售博物馆珍藏品和展品的复制品,1992年的营业额就达到了8200万美元。

战略寄生法可帮助解决非营利性组织的资金短缺问题,但在实施过程中已暴露了下列不

足：(1)新的经营活动在短期内因需要投入资金，会进一步加剧组织资金的短缺；(2)新的经营活动会干扰、冲击组织主要的目标，甚至出现“喧宾夺主”的现象；(3)在新的经营活动收入剧增的情况下，原先提供资金来源的支助者可能会减少支助；(4)新的经营活动会干扰组织日常的工作^④。

为避免类似问题的出现，美国纽约的一家咨询公司的总裁认为，非营利性组织在开展经营活动时应注意做好以下几个方面的工作：(1)销售与组织主要服务项目有关联的、并存在市场需求的产品；(2)会集优秀的管理人才；(3)谋求董事会的支持；(4)提倡创业者的精神；(5)与营利性企业联合创办合营企业，解决资金不足的问题^⑤。

2. 组织内部联系战略。组织内部联系战略也是西方非营利性组织近年来广泛采用的一种经营战略。它是非营利组织通过发展与其他组织的合作联系，提高自己为其主顾提供服务和获取资源及能力的战略方法。如美国非政府管理的医院目前已有 $\frac{1}{3}$ 成为“多方医院体系”(multihospital system)的成员。在这种体系中，往往是通过一个联合办公室把私立、租赁和合同管理的医院联合起来，实施统一的管理。组织内部联系法的优点就在于通过内部的联系，更为有效地利用人力资源和提高管理效率^⑥。

从上面的介绍中可以看出，研究非营利性组织的管理理论在西方已日臻成熟，作为我国类似组织的学校、医院、博物馆、艺术团体等单位的领导，应在寻求自己单位机制的转换过程中，研究西方非营利性组织的基本管理理论和方法，以求自身的更大发展。

注 释：

① M·弗特勒：《管理真的通用吗？》，载《管理学会评论》1981年1月号，第2页。

② W·纽曼、H·瓦伦德：《非营利性企业的管理》，载《管理学会评论》1978年1月号，第26页。

③ R·尼尔森：《战略寄生——非营利性机构的自我辅助战略》，载《斯隆管理评论》1982年夏季刊，第65—69页。

④⑤ E·斯克路特：《非营利(组织)需要经商吗？》，载《哈佛管理评论》1983年1—2期，第20—24页。

⑥ 芝加哥美国医院联合会：《多方医院体系指南》，1980年版。

(责任编辑 邹惠卿)