**南京审计大学金审学院**

**《非营利组织管理》教学大纲**

**（Nonprofit Organization Management）**

制定单位：管理学院

制 定 人：石晓燕

审 核 人：

编写时间：2017年9月3日

**课程说明**

**一、课程概述：**

（一）课程属性及课程介绍

非营利组织管理课程，为公共管理硕士专业学位研究生核心课程，属于理论、知识与应用相结合的综合课程。非营利组织管理课程的学科特点，属于管理学、经济学、社会学、政治学和法学的交叉学科。课程的基本特色是：理论和实践相结合，知识学习和案例实践相结合，课堂讲授和案例讨论相结合。

（二）教学目标

非营利组织管理课程的教学目标是：通过课程教学，从思维养成、理论养成、知识养成、能力养成、技能和方法养成上，全面提升学生对于非营利组织管理的综合能力。具体来说：

### 1、课程思维养成目标

思维养成目标：养成非营利思维，跨界思维，合作思维，独立思维；

价值养成目标：树立公益价值，民间价值，社会价值，共享价值；

态度养成目标：养成积极乐观，草根亲民，专业求精，改革创新；

道德养成目标：培养诚实守信，尊老爱幼，宽容厚德，慈善仁爱。

### 2、课程理论养成目标

理论基础目标：养成贯通管理学、经济学、政治学、社会学、法学五门学科的交叉学科的理论基础；命题分析目标：养成基本的命题选择、命题分析和命题批判能力；分析方法目标：使用论证与反驳、分析与归纳、具体与抽象等方法；论析结构目标：学会顺序论析、倒序论析、肯定论析、反驳论析等结构。

### 3、 课程知识养成目标

知识范围目标：按照非营利组织管理及其活动的要求，覆盖经济、社会、文化、宗教、政治及生态文明等各个领域。

知识性质目标：按照非营利组织管理实践要求，既要涵盖组织管理层面的应用技术知识，又要深入公益宗旨、社会文化、伦理价值、心智哲学等高度抽象的认识论、世界观层面，构成深入浅出的知识特色。

知识体系目标：按照非营利组织管理理论及其实践应用的要求，构建一个在基础层面打通管理学、经济学、政治学、社会学、法学五门学科，在领域层面覆盖经济、社会、文化、宗教、政治及生态文明等各个领域，在深度上涵盖应用技术、认识论和世界观的博大精深的知识体系。

### 4、 课程能力养成目标

基本能力养成目标：养成适用于非营利组织管理的基本的理论分析能力、调查研究能力、改革创新能力、综合批判能力和兼收并蓄能力。应用能力养成目标：养成适用于非营利组织管理的领导决策能力、组织协调能力、项目管理能力、监督问责能力和灵活应变能力。

### 5、 课程技能和方法养成目标

方法养成目标：掌握管理学方法，经济学方法，社会学方法，政治学方法，法学方法及五门学科的综合交叉应用能力。技能养成目标：习得非营利组织管理及实务操作所需的基本技能。工具养成目标：熟练使用统计分析法、SPSS等基本分析工具。

（三）适用对象

（四）先修课程与后续课程

需要具备的相关理论和知识要求：一是管理学关于组织管理、战略管理、财务管理、营销管理等的基本理论和知识；二是经济学关于产权理论、价值理论、分配理论等的基本观点和知识；三是社会学关于公民社会、社区治理等的基本理论和知识；四是政治学关于国家与社会关系的基本理论和知识；五是法学关于结社、公民权等的基本理论和知识。

需要先修的相关课程：管理学原理，经济学原理，政治学原理，社会学原理，法学概论。

可自行修习的相关课程和知识：

**二、任课教师教学过程中应注意的事项**

（文字部分）

**三、学时要求与分配：**

（一）总学时要求

课程总计32学时，通过32学时的学习掌握以上提到的要求，并且养成相应的学习能力，对于非营利组织这个概念的=有正确的认识。

（二）学时分配

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **周别** | **授课**  **次数** | **授课章节与内容摘要** | **教学**  **时数** | **备注** |
| 1 | 1 | 第一章：非营利组织的定义、分类与发展  内容：基本原理、课堂对话 | 2 |  |
| 2 | 1 | 第二章：非营利组织的领导与组织学习  内容：非营利组织的领导力、管理 | 2 |  |
| 3 | 1 | 第三章：非营利组织的战略管理  内容：非营利组织的战略与战略管理、课堂对话、设计公益主题 | 2 |  |
| 4 | 2 | 第三章：非营利组织的战略管理  内容：非营利组织的战略与战略管理、课堂对话、设计公益主题 | 2 |  |
| 5 | 1 | 第四章：非营利组织的人力资源管理和志愿者管理；内容：非营利组织的人力资源和志愿者概述、非营利组织员工的价值 | 2 |  |
| 6 | 2 | 第四章：非营利组织的人力资源管理和志愿者管理；内容：非营利组织的人力资源和志愿者概述、非营利组织员工的价值 | 2 |  |
| 7 | 1 | 第五章：非营利组织的营销与筹款  内容：非营利组织的营销与筹款的概念、市场分析、筹款方式和绩效评估 | 2 |  |
| 8 | 2 | 第五章：非营利组织的营销与筹款  内容：非营利组织的营销与筹款的概念、市场分析、筹款方式和绩效评估 | 2 |  |
| 9 | 1 | 第六章：非营利组织的项目管理  内容：非营利组织的项目管理的内容和原则、概念、发展以及成功实践 | 2 |  |
| 10 | 2 | 第六章：非营利组织的项目管理  内容：非营利组织的项目管理的内容和原则、概念、发展以及成功实践 | 2 |  |
| 11 | 1 | 第七章：非营利组织的财务管理与税务管理  内容：非营利组织的财务管理、税务管理、财务管理的功能、税收政策 | 2 |  |
| 12 | 2 | 第七章：非营利组织的财务管理与税务管理  内容：非营利组织的财务管理、税务管理、财务管理的功能、税收政策 | 2 |  |
| 13 | 1 | 第八章：政府购买服务及管理实践  内容：政府购买服务、原则以及存在的问题和香港的实践等 | 2 |  |
| 14 | 2 | 第八章：政府购买服务及管理实践  内容：政府购买服务、原则以及存在的问题和香港的实践等 | 2 |  |
| 16 | 1 | 第九章：非营利组织的评估、问责与公信力建设；内容：非营利组织的评估、问责以及公信力建设等问题 | 2 |  |
| 17 | 2 | 第九章：非营利组织的评估、问责与公信力建设；内容：非营利组织的评估、问责以及公信力建设等问题 | 2 |  |

**四、教学参考资料**

教材：《非营利组织管理》王名

习题集：http://www.docin.com/p-1221043778.html

扩充阅读资料：

托克维尔《论美国的民主》（上下卷）；

帕特南《使民主运作起来》；

哈贝马斯《公共领域的结构转型》。

推荐网站：http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/newsindex.html

**五、课程的考核要求**

1.期末考试形式：

2.平时成绩构成比例：作业30；考勤与课堂提问10；测验60。

3.课程成绩构成：平时成绩30；期末考试成绩 70。

**《非营利组织管理》核心课程**

**教学要求及教学要点**

## 一．基本要求

为培养高层次、复合型、应用型的公共管理专业硕士学位人才，根据《公共管理硕士专业学位研究生指导性培养方案》，按照全国公共管理专业学位研究生教育指导委员会的要求，设置本核心课程。

本指导纲要对非营利组织管理的课程目的、课程结构、教学重点、案例教学、阅读材料、考核形式、设施配套、教学评估和服务管理等方面进行要点说明，以形成课程教学的原则性指导意见，供教学实践之用。

本指导纲要立足于我国MPA教育十多年来各相关院校开设非营利组织管理课程的办学经验，基于我国非营利组织发展的丰富实践，面对加快推进社会体制改革与形成现代社会组织体制的实践要求，一方面借鉴发达国家和地区非营利组织管理及其教育培训的有效模式，另一方面努力兼顾国内不同层次、不同发展阶段的MPA培养院校的情况，鼓励各培养院校根据当地经济社会发展和非营利组织管理的需求，尽量为课程本地化留出了空间，以形成合乎当地实际、有特色的教学内容和方法。

本指导纲要设定了非营利组织管理课程最低限度的教学内容，提出了可采用的基本教学方式方法，规定了必须完成的教学模块的最低学时要求和讨论时间，列出了必备的课程材料和参考文献，并对教学评估及评价方式提出了基准指标和规定。

本指导纲要为中文教学纲要。将根据需要编写英文及其他语种的教学纲要。

## 二．课程基本信息

1.课程名称：非营利组织管理

2.英文名称：NPO Management

3.课程编号：教指委统一编号

4.课程学分：2学分

5.开设时间：36学时

## 三．课程基本性质

非营利组织管理课程，为公共管理硕士专业学位研究生核心课程，属于理论、知识与应用相结合的综合课程。

非营利组织管理课程的学科特点，属于管理学、经济学、社会学、政治学和法学的交叉学科。

课程的基本特色是：理论和实践相结合，知识学习和案例实践相结合，课堂讲授和案例讨论相结合。

## 四．课程地位作用

非营利组织管理课程是随着非营利组织的发展而形成的一门新兴课程。在美国，耶鲁大学、约翰-霍普金斯大学早在上世纪70年代就开设了这一课程。我国自2000年开始MPA教育以来，清华大学开设了“非营利组织管理概论”的方向性必修课并出版了相关教材，全国MPA培养院校陆续开设这一课程并选用该统一教材。

开设非营利组织管理课程的必要性在于：现代公共管理越来越多地将非营利组织管理纳入其中，使得非营利组织成为公共服务和公共管理的主体，非营利组织管理因此成为现代公共管理的组成部分，学习现代公共管理，必须掌握非营利组织管理的相关理论和基本知识。同时，从MPA专业学位的培养来看，不仅生源越来越多地来自非营利组织，而且毕业生也越来越多地选择到非营利组织就职，开设非营利组织管理课程就成为MPA专业学位培养的一门基本课程。

## 五．课程教学目标

非营利组织管理课程的教学目标是：通过课程教学，从思维养成、理论养成、知识养成、能力养成、技能和方法养成上，全面提升学生对于非营利组织管理的综合能力。具体来说：

### 5.1 课程思维养成目标

思维养成目标：养成非营利思维，跨界思维，合作思维，独立思维；

价值养成目标：树立公益价值，民间价值，社会价值，共享价值；

态度养成目标：养成积极乐观，草根亲民，专业求精，改革创新；

道德养成目标：培养诚实守信，尊老爱幼，宽容厚德，慈善仁爱。

### 5.2 课程理论养成目标

理论基础目标：养成贯通管理学、经济学、政治学、社会学、法学五门学科的交叉学科的理论基础；

命题分析目标：养成基本的命题选择、命题分析和命题批判能力；

分析方法目标：使用论证与反驳、分析与归纳、具体与抽象等方法；

论析结构目标：学会顺序论析、倒序论析、肯定论析、反驳论析等结构。

### 5.3 课程知识养成目标

知识范围目标：按照非营利组织管理及其活动的要求，覆盖经济、社会、文化、宗教、政治及生态文明等各个领域。

知识性质目标：按照非营利组织管理实践要求，既要涵盖组织管理层面的应用技术知识，又要深入公益宗旨、社会文化、伦理价值、心智哲学等高度抽象的认识论、世界观层面，构成深入浅出的知识特色。

知识体系目标：按照非营利组织管理理论及其实践应用的要求，构建一个在基础层面打通管理学、经济学、政治学、社会学、法学五门学科，在领域层面覆盖经济、社会、文化、宗教、政治及生态文明等各个领域，在深度上涵盖应用技术、认识论和世界观的博大精深的知识体系。

### 5.4 课程能力养成目标

基本能力养成目标：养成适用于非营利组织管理的基本的理论分析能力、调查研究能力、改革创新能力、综合批判能力和兼收并蓄能力。

应用能力养成目标：养成适用于非营利组织管理的领导决策能力、组织协调能力、项目管理能力、监督问责能力和灵活应变能力。

### 5.5 课程技能和方法养成目标

方法养成目标：掌握管理学方法，经济学方法，社会学方法，政治学方法，法学方法及五门学科的综合交叉应用能力。

技能养成目标：习得非营利组织管理及实务操作所需的基本技能。

工具养成目标：熟练使用统计分析法、SPSS等基本分析工具。

## 六．课程预备知识

需要具备的相关理论和知识要求：一是管理学关于组织管理、战略管理、财务管理、营销管理等的基本理论和知识；二是经济学关于产权理论、价值理论、分配理论等的基本观点和知识；三是社会学关于公民社会、社区治理等的基本理论和知识；四是政治学关于国家与社会关系的基本理论和知识；五是法学关于结社、公民权等的基本理论和知识。

需要先修的相关课程：管理学原理，经济学原理，政治学原理，社会学原理，法学概论。

可自行修习的相关课程和知识：托克维尔《论美国的民主》（上下卷）；帕特南《使民主运作起来》；哈贝马斯《公共领域的结构转型》。

## 七．课程内容及学时安排

非营利组织管理属于理论、知识与应用相结合的综合课程。

### 课程内容总体概述

非营利组织管理课程围绕非营利组织管理所涉及的基本的理论、知识和管理实践应用技能要求，共设计了四个大的部分12个单元，具体包括理论和知识7单元，案例实践3单元，专题讲座1单元，课程实习1单元。课程内容如下：

### 7.1 第一单元：非营利组织的定义、分类与发展

#### 7.1.1 本单元意义和作用

本单元是学习非营利组织管理课程的入门，旨在提供非营利组织管理最为基础和一般的知识与信息，为进一步的理论学习、应用研究、案例讨论、管理实践和政策思考奠定基础。

#### 7.1.2 教学要求

通过课堂讲授和提问、讨论，使学生了解非营利组织的基本概念、主要类型、发展历史和发展趋势，**重点掌握非营利组织的定义、分类，掌握非营利组织与企业、政府的本质区别，了解非营利组织的历史以及未来的、包括国际化在内的发展趋势。**

#### 7.1.3 教学内容

本单元在教科书上包括3-4章的内容，主要由以下五部分组成：

**（一）非营利组织的产生背景** 非营利组织是继政府、企业之后出现的一种新型社会组织，其产生的基本背景，一是政府失灵，二是市场失灵。在实践中则表现为人类社会的一种重要的组织创新和制度创新。

**（二）定义与属性** 非营利组织的英文原文是Non-Profit Organization,缩写为NPO，是不以营利为目的、主要开展各种志愿性的公益或互益活动的非政府的社会组织。相近的概念有“非政府组织”、“公民社会”、“志愿组织”、“公益组织”、“慈善组织”、“草根组织”等。

非营利组织有三个基本属性:非营利性、非政府性、志愿公益性或互益性。

**（1）非营利性** 非营利性是非营利组织的根本属性。这一属性包含三个主要方面：第一,不以营利为目的。非营利组织的宗旨不是为了获取利润并在此基础上谋求组织自身的发展壮大,而是为了实现整个社会或者一定范围内的公共利益；第二,不能进行剩余收入(利润)的分配(分红)。对于非营利组织而言,无论开展何种形式的经营业务,其剩余收入都不能作为利润在成员之间进行分配(分红),而只能用于组织所开展的各种社会活动及自身发展；第三,不得将组织的资产以任何形式转变为私人财产。非营利组织的资产严格地说并不归组织所有,也不属于捐赠者,它们是一定意义上的“公益或互益资产”,属于社会。所以非营利组织在一定意义上是作为受托人来行使公益资产的所有权的。因此,如果非营利组织解散或破产,它们的剩余资产不能像企业那样在成员之间进行分配,而只能转交给其他公共部门(政府或者其他非营利组织)。

**（2）非政府性** 非政府性是非营利组织的基本属性之一，这一属性强调非营利组织有三个特征：第一,是独立自主的自治组织。非营利组织既不隶属于政府也不隶属于企业,是独立的社会组织，其中每一组织都有独立自主的判断、决策和行为的机制与能力,属于独立自主的自治组织；第二,是自下而上的民间组织。非营利组织由自主的公民以结社方式组成,扎根于社会，通过横向的网络联系与坚实的民众基础动员社会资源，形成自下而上的民间社会。第三，属于竞争性的公共部门。非营利组织不同于政府，不能利用行政权力和资源，只能采取各种竞争性的手段,来获取各种必要的社会资源并提供竞争性的公共物品。

**（3）志愿公益性或互益性** 非营利组织的内在驱动力是以志愿精神为背景的利他主义和互助主义。第一,志愿者和社会捐赠是非营利组织的重要社会资源。非营利组织的主要社会资源则是基于志愿精神的志愿者和社会捐赠。第二,非营利组织活动的社会公开性与透明性。非营利组织使用的是社会公共资源,提供的是社会公共物品,其运作过程和开展的各种活动都要向社会公开并保持透明,并须接受社会的监督。第三,非营利组织提供两种类型的竞争性公共物品。非营利组织提供的是竞争性公共物品,其中包括两类:一是提供给整个社会不特定多数成员的所谓“公益性公共物品”,二是提供给社会中某一部分特定成员的所谓“互益性公共物品”,其受益者尽管也是多数社会成员,但是能够通过某种方式界定受益者。

**（三）非营利组织的主要活动领域** 一般而言，凡是在市场经济比较成功、企业运作比较有效的地方,非营利组织不很发达；凡是国家利益比较突出、政府控制比较严格的领域,非营利组织不甚涉入。从领域分布上看，非营利组织活动较为集中和活跃的主要领域有如下七个方面：（1）慈善救助；（2）环境保护；（3）公益服务；（4）扶贫发展；（5）权益保护；（6）社区发展；（7）行业发展。

**（四）非营利组织的基本分类** 非营利组织包括两个大的类别：会员制非营利组织和非会员制非营利组织。非营利组织的第一种类别是会员制组织。会员制组织,依据其所体现的公益属性的类型,区分为公益型组织与互益型组织。公益型组织,按其是否在民政部门登记注册,区分为免登记公益性社会团体(人民团体等)和一般公益性社会团体。互益型组织,按其所体现的经济社会关系的性质,区分为互益性社会团体和行业协会等经济团体。非营利组织的第二种类别是非会员制组织。对于非会员制组织，依据组织的活动类型,将其区分为基金型组织和实体型组织。对于基金型组织,进一步按照其运作资金的性质和类型,区分为慈善募款协会、公募基金会和非公募基金会;对于实体型组织,则根据其资金来源和管理体制,区分为民办非企业单位和事业单位。

**（五）非营利组织的发展及其趋势**

**（1） 非营利组织的发展史** 非营利组织作为一种重要的社会力量,在世界范围内主要是在20世纪最后20年里发展和成熟起来的。但是作为社会组织的基本形式之一,非营利组织最早出现在17世纪,其历史和近代资本主义同样悠久。17世纪，伴随着近代资本主义的产生和发展,在各主要的资本主义国家,先后出现了一些带有政治色彩的社会团体,以及主要开展慈善救济等社会公益活动的非营利组织。19世纪末,非营利组织的发展也呈现出一些新的特征：致力于社会变革、社会改造的工人团体不断涌现，出现了一批致力于社会公益事业的基金会和致力于慈善事业的非营利组织。致力于战场救护的非营利组织日益活跃,促成了国际公约的签订并成功建立了国际红十字会。一批致力于社会公益事业的非营利组织出现在科学、教育、卫生等领域。“二战”结束后,伴随着世界范围内经济社会的重建和国际经济政治格局的巨大变化,非营利组织的发展也呈现出良好势头,主要表现在如下几个方面: 各种形式的社群组织层出不穷,在社会重建和社会变革中扮演着越来越重要的角色；联合国体系诞生,非政府组织开始登上国际政治的舞台；在战后恢复重建的过程中,一批致力于慈善救助的非营利组织应运而生；人权问题受到国际社会的普遍关注,人权非政府组织开始登上国际舞台；环境问题日益突出,环境保护非政府组织应运而生；致力于和平事业的非政府组织不断发展壮大,为战后国际和平做出了积极贡献。1972年,在瑞典首都斯德哥尓摩召开的联合国人类环境大会上,举行了历史上第一次非政府组织的国际会议——“环境NGO论坛”。标志着非营利组织开始积极介入国际重大事务的决策,逐步成为国际政治舞台上的一支重要力量。当前非营利组织的发展特点为：在世界上几乎所有的国家,都存在一个由非营利组织组成的庞大的非营利部门；非营利部门在不同国家间的发展是不平衡的；在非营利部门的就业人口中,包含大量的志愿者；在非营利部门中,各个不同领域的发展是不平衡的；非营利部门的收入来源逐步多元化。

**（2）各主要国家和地区非营利组织的发展 【**美国】美国的非营利组织在总体上是一个很大的部门，其整体数量、总体规模、各主要领域非营利组织的实力和影响力，都堪称世界第一。在美国，相当数量的非营利组织集中在健康护理等医疗卫生保健领域和高等教育领域；各种基金会高度发达,成为美国非营利组织成长及其公益活动的重要支持力量；美国非营利组织在全球事务中也具有重大影响力，其动员的国际援助资金总额甚至超过美国政府。【日本】日本的非营利组织总体上规模并不大，许多成立于20世纪70年代以后,主要集中在医疗卫生保健、社会福利和国际合作领域。开展国际合作的非营利组织是一支引人注目的力量,这些组织基本上都是20世纪60年代以后成立的,主要在发展中国家开展各种形式的援助和救援活动。【澳大利亚】澳大利亚的非营利组织总体上是一个很大的部门，大多数集中在教育、社会服务和医疗保健三个领域。【英国】英国的非营利组织活动最为集中的领域是教育研究、文化娱乐和社会服务。英国非营利组织的一个重要特点,是它们在资金来源上对政府资助的依赖较大。慈善组织高度发达并与政府建立了良好的合作关系。【德国】政府财政支持是德国非营利组织赖以存在和发展的支柱。“二战”以后,德国政府在社会福利领域采取所谓“第三方补贴”的原则,通过支持非营利组织发展来增进整个社会福利。【芬兰】芬兰有强大的政府公共部门,基本教育、高等教育和社会福利等许多领域都主要由政府公共部门提供免费服务,非营利组织总体规模比较小，主要集中在职业教育、成人教育、卫生保健和其他社会服务等领域。【孟加拉】孟加拉有着一批相当发达的非营利组织。经济的落后和政府的弱小,政府难以提供起码的社会福利,非营利组织便取而代之成为社会公共物品的主要提供者。【印度】被称为“NGO大国”，不仅数量多，规模大，影响也广。政府对NGO采取“共生与规制”相结合的方针。【菲律宾】菲律宾的非营利组织一般具有较强的政治倾向。【中国香港、澳门和台湾】在香港，非营利组织与政府保持良好的合作伙伴关系,在社会福利和经济社会发展中发挥着重要作用；在澳门，非营利组织不仅扎根社区，提供大量的社会服务，而且具有独特的政治功能，在选举期间发挥政党的作用；在台湾，非营利组织历史悠久，特别在解严以后发展突飞猛进，在经济社会文化政治生活中发挥着日益重要的作用，成为台湾公民社会的主导力量。

**（3）国际非政府组织与非营利组织的国际化**  在国际社会，通常使用“非政府组织”或“国际非政府组织”的概念。联合国经社理事会有关NGO参与联合国事务的1296项决议规定：具备一定条件经申请并得到联合国认可的非政府组织，有资格参加联合国经社理事会或其他相关国际会议,可提交提案、发言或者提交相应文件,从而获得相应的咨商地位而成为国际非政府组织。具有联合国咨商地位的三类国际非政府组织：第一，一般咨商地位：与经社理事会至少一半以上的活动有关、能够在总体上参与咨商、并拥有能代表许多不同国家的多数会员的非政府组织；第二，专门咨商地位：与经社理事会的一部分活动有关、能够在某一特定的领域参与咨商,并在国际上相当知名的非政府组织。第三，注册咨商地位：在经社理事会进行注册登记,在必要时能够对经社理事会或其下属机构,以及联合国其他机构,提供必要咨询的非政府组织。非政府组织参与国际决策重要机制：最主要的一种机制,是围绕联合国主办的各种国际会议所建立起来的联系机制,即在联合国召开国际会议的同时同地,召开同主题的非政府组织国际论坛。非政府组织还通过联合国体系内各机构所建立的联系和合作机制,积极参与国际决策。近年来，在全球和区域层面，出现了如达沃斯论坛、博鳌论坛等企业、政府与非政府组织跨域合作的国际机制，推动着全球治理创新。

改革开放以来，我国非营利组织也实现了前所未有的发展，特别是近十年来，非营利组织在推动政府改革、社会转型和市场经济走向成熟的进程中发挥着更加积极的作用，成为社会建设和社会体制改革的重要主体。同时，中国的非营利组织也积极走出国界，开始探索各种可能的国际化模式，在全球治理、国际公共事务及国际公益等领域中发挥积极作用。

#### 7.1.4 教学重点

非营利组织的定义；非营利组织的活动领域；非营利组织的基本类别；非营利组织参与国际决策的机制；非营利组织的发展趋势及其国际化。

#### 7.1.5 教学难点

非营利组织的产生背景；非营利组织的非营利性；非营利组织参与国际决策的机制。

#### 7.1.6 思考题

1）如何理解非营利组织是人类社会的组织和制度创新？

2）如何理解非营利组织的非营利性？

3）什么是国际NGO，其参与国际决策的主要机制是什么？

#### 7.1.7 时数安排

课程讲授3学时。期间可穿插提问和讨论，但不专门安排学时。

### 7.2 第二单元：非营利组织的领导与战略管理

#### 7.2.2 本单元意义和作用

本单元旨在学习非营利组织的领导与战略管理。对于非营利组织来说，领导与管理是两个不同的概念，领导是关于远景和方向的宏观把握，是关于人的领导。管理则是关于组织的发展、运营的战略规划及其管理。比起政府和营利组织，非营利组织更强调人的重要性，更重视领导和战略管理，学习这一章，对于理解和把握非营利组织管理的本质具有重要意义。

#### 7.2.2 教学要求

通过课堂讲授和案例讨论，使学生了解非营利组织的领导与战略管理的基本概念、主要原则和决策过程，重点掌握非营利组织领导和治理的特征，学习掌握战略管理的内容、阶段及任务，了解战略管理的监督评估及其效果。

教师应结合本单元的主题，从案例库中选择2个教学案例事先发给学生预习，并安排必要的课堂案例讨论。

#### 7.2.3 教学内容

本单元在教科书上包括2-3章的内容，主要由以下两部分组成：

**（一） 非营利组织的领导** 非营利组织的领导是权威、艺术和程序的统一。其中如下七个方面的因素和原则至关重要：

**（1） 领导与领导力** 非营利组织的领导是一个过程,领导力是这一过程的核心。非营利组织的领导力和组织的宗旨结合在一起。领导力来源于领导者的特质，包括两个方面：一是职位权力,二是个人威望和能力。领导者的权力基础可以分为五类：一是惩罚权；二是奖赏权；三是合法权；四是模范权；五是专长权。对于非营利组织来说,领导力是和组织的宗旨结合在一起的。非营利组织的领导者不仅要深谙宗旨,而且要身体力行,用自己的言行感召和带动成员为组织的宗旨而奋斗。作为非营利组织的领导者,在面对组织的宗旨时,要注意处理好以下三个方面的关系：一是处理好宗旨和决策的关系；二是处理好宗旨和具体目标的关系。三是处理好组织内部资源和外部资源的关系。

**（2）领导者的能力与原则** 一位优秀的非营利组织的领导者需要具备的基本能力包括三个方面:一是兴趣、才干和聆听别人的本事；二是良好的沟通技巧；三是保持客观和超然。

**（3）领导方式** 对非营利组织的领导者来说，在领导方式上需考虑如下原则：一是跳出工作看工作；二是注意不要把全部资源集中在一件工作上；三是在决策之前自问一下:有没有反悔的空间?如果有,就可以承担更大的风险；四是对资源和成果负责；五是要树立典范。

**（4）决策与治理** 决策的含义包括三方面的内容:一是一定的目的；二是有两个以上的可选择方案；三是决策是一个过程。应建立和健全科学决策的支持系统。对非营利组织来说,由于所提供的是公共物品或社会服务,组织的决策过程同时也是治理的过程。所谓治理,指的是非营利组织为向社会提供公共物品或服务,按照效率、法治、责任的原则合作与互动的过程。

**（5）理事会与秘书长** 非营利组织的决策和治理要依靠一定的组织结构和制度。在许多非营利组织中,决策和治理的结构均依照理事会制度。理事会是组织治理的核心。秘书长则是贯彻理事会决策的关键人物。

**（6）用人** 决策和用人是领导者的两件大事。领导者在用人时应遵循的基本原则，一是重视能力，二是按事选人，三是用人所长，四是用人不疑，五是合理授权，六是全力支持，七是关心下属。

**（7）领导效率** 提高领导效率的原则，一要尽量摆脱过去,着眼于未来；二应按例外原则办事,充分授权；三应着眼于全局,不应以压力作为工作次序的标准；四要注意提高会议效率。

**（二） 战略管理** 战略管理是非营利组织管理的重要职能之一。一个组织要采取积极有效的措施迎接各种挑战和机遇,必须实施战略管理。战略管理使一个组织能够由被动转为主动,由消极转为积极,由盲目转为有计划。

**（1） 战略与战略管理** 战略管理是对组织的活动和发展实行的总体性管理,是组织制定和实施战略的一系列管理决策与行动。是涉及未来3至5年组织中期发展目标的战略性的计划或规划的管理。战略规划是一种管理工具,和其他的管理工具一样,它的目的也是为了更好地实现组织的宗旨。

**（2） 非营利组织战略管理的特点与意义** 第一,通过战略管理,明确组织的宗旨,使所有成员都能深刻理解并达成共识,使之成为组织行动的纲领。第二,通过战略管理,界定组织的任务,使所有成员明白要干什么和为什么人服务,使整个组织找到落实其宗旨的任务定位。第三,通过战略管理,树立组织的愿景,使所有成员共同拥有并分享,唤起成员的奉献精神,并充分调动其参与活动的积极性和创造性,使整个组织充满活力。第四,通过战略管理,明确组织发展的优先目标,分清轻重缓急,舍弃那些无效或无关紧要的工作,将有限的资源用于组织发展最紧迫的事情。第五,通过战略管理,分析和诊断组织发展中存在的问题,有序地推动制度创新。第六,通过战略管理,密切注意外部环境的变化,把握各种有利于组织发展的机会。

**（3） 战略管理的程序和内容** 非营利组织的战略管理在程序上包括五个阶段：第一，准备阶段，是战略管理的开始，这一阶段应完成四项基本任务:一是确认规划的开始,二是成立战略管理委员会,三是制定战略管理的程序,四是召开战略规划说明会。第二，分析阶段，主要工作包括组织诊断和环境分析两大内容，目标是分析组织的内外部环境,作为规划阶段的基础；第三，规划阶段,是战略管理的核心，其中心任务是通过召开战略管理委员会的一系列战略规划会议,讨论和制定组织未来3至5年的战略计划。战略规划会议的主要议题包括:关于组织的宗旨、任务和愿景的讨论，关于组织发展的中期目标的讨论，关于组织策略与行动方案的讨论，完成组织战略规划书。第四，实施阶段，实施规划是战略管理的关键，但往往是最困难的,会面临许多意想不到的阻力。第五，监督和评估阶段，通过定期监督和评估,确保战略管理的顺利贯彻。

**（4） 战略管理的成本** 战略规划所需的时间和成本因情况而异,受到多种因素的影响。包括组织可用的资金和时间，参与规划流程的主要领导等。

#### 7.2.4 教学重点

非营利组织的领导；科学决策与治理；理事会及其治理；领导效率；战略管理的重要意义；战略管理的过程与步骤。

#### 7.2.5 教学难点

非营利组织的领导力；理事会及其在组织治理中的作用；战略规划。

#### 7.2.6 思考题

1）非营利组织的领导有何特点?

2）什么是非营利组织的治理？治理和决策有何区别？

3）理事会的主要职能是什么？为什么说它是非营利组织治理的组织保证？

4）非营利组织战略管理包括哪些基本的阶段？简述它们之间的关系。

#### 7.2.7 时数安排

课堂讲授2学时。案例讨论1学时。

### 7.3 第三单元：非营利组织的人力资源与志愿者管理

#### 7.3.1 本单元意义和作用

本单元是学习非营利组织团队建设的基本课程，旨在提供关于非营利组织人力资源招、考、录、用、留的基本知识与信息，对合理配置人力资源，有效动员和使用志愿者资源，激发员工和志愿者的工作热情，进而实现组织与个人理想，具有重要而特殊的作用。通过学习本单元，使学生能够深刻地理解非营利组织人力资源与志愿者管理的特殊性，对进一步理解非营利组织管理的实质具有重要意义。

#### 7.3.2 教学要求

通过课堂讲授和案例讨论，使学生了解非营利组织人力资源和志愿者管理的基本知识，重点掌握非营利组织人力资源管理的特殊性、绩效评估，把握作为非营利组织精神之所在的志愿者、志愿精神、志愿服务，掌握志愿者管理的基本原则，了解志愿者招募、日常管理、志愿服务的计量等关键环节。

教师应结合本单元的主题，从案例库中选择2个教学案例事先发给学生预习，并安排必要的课堂案例讨论。

#### 7.3.3 教学内容

本单元在教科书上包括2章的内容，主要由以下三部分组成：

**（一）非营利组织人力资源和志愿者管理概述**

非营利组织的人力资源管理主要针对有酬员工和志愿者展开。

非营利组织具有较高的理想性,其员工带着自己的价值观和理念进入组织,对组织和主管有着比对企业更高的期待,这使非营利组织的人力资源管理显得更为复杂。

非营利组织人力资源管理的目标是：吸引、招募合适的潜在员工；激励员工；留住所需的员工；提高组织效率,改进工作质量；帮助员工在组织内发展。特别需要强调的是：以人为本的人力资源管理要求把人视为核心资源，非营利组织必须把帮助员工在组织内发展作为人力资源管理的重要目标，以激励其发挥潜能。

人力资源管理的长远目标在于：一是为组织生存提供保障；二是保证组织的可持续发展；三是提高组织的竞争力；四是保证组织具有更强的适应性。

非营利组织的管理层通常包含三种角色:秘书长、部门主管、项目主管。

管理层的主要职能包括五个方面：一是计划，二是组织，三是识人善用，四是引导，五是控制。

**（二）非营利组织人力资源管理**

非营利组织的人力资源管理始于员工的录用。绩效评估是人力资源管理的关键环节。授权是非营利组织人力资源管理中非常重要的一种机制。

**（1）员工录用** 包括四个主要环节:人力资源规划、工作分析、招聘、录用。

人力资源规划是录用员工的基础，人力资源规划是指根据组织的宗旨和近期的战略目标,科学地预测组织在未来环境变化中人力资源供给与需求的状况,制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发策略,确保组织对人力资源在数量上和质量上的需求,使组织和个人的长远利益得到保证。制定人力资源规划,需要经过信息收集、人力资源需求/供应预测、制定单项业务规划等步骤。

工作分析是指对组织中某个特定工作职务的目的、任务或职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等各种相关信息进行收集与分析,以便对该职务的工作做出明确的规定,并确定任职者资格的过程。工作分析是招人的前提,只有明确了组织的需要才能决定录用什么样的人。

招聘是实现组织目标的战略过程。通过招聘,组织将那些符合本组织宗旨和文化、并能在本组织中施展才华从而获得成功的人们吸引进来。招聘应该坚持公开、公平、公正原则。招聘的渠道包括组织外部和组织内部。

录用程序一般包括: 签订合同；上岗培训；试用期；正式任用。

**（2）绩效评估** 绩效评估是指收集、分析、评价和传递有关员工在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果方面的信息情况的过程。简单地说,就是对员工在一个既定时期内对组织的贡献做出评价的过程。非营利组织的绩效评估包括三个层面:员工的绩效评估、项目主管和部门主管的绩效评估、秘书长和组织运作的绩效评估。绩效评估的考核者包括:(1)上级领导,如员工的绩效评估由主管来主持,主管的绩效评估由秘书长来执行,而秘书长的绩效评估以及整个组织运作的绩效评估,则应由理事会来负责;(2)同级(同事);(3)下级;(4)自我评估;(5)受益者,即组织提供服务的消费者;(6)专设的绩效评估小组等。

传统的绩效评估包括三个方面的内容:工作态度(德)、工作能力(能)和工作成效(绩)。

评估可以参考企业人力资源管理中的绩效评估方法：评级量表法，个体排序法，配对比较法，基准人物比较法，关键事件记录评价法，强制分布法，行为锚定等级评级法。

**（3）授权** 一个好的管理者要懂得授权。授权是对管理者的一种挑战。授权将在组织内部形成良性的互信和互动,有利于组织的治理,同时促进组织的成长,也带动组织中个人的成长。授权的基本原则包括：第一,让授权成为绩效评估的一项内容。第二,不要只授责任,却不授权力。第三,要允许出错,宽容公正。第四,不要允许越权报告,也不要越权承诺。第五,授权要掌握员工的个性差别。第六,把握授权时机。第七,谨慎授权。

**（4）报酬与激励机制** 非营利组织人力资源管理中的“报酬”和企业的薪酬概念大致相同,包括工资、福利和其他。对非营利组织的员工来说,他们到非营利组织工作,往往不仅仅是为了生计,他们还为了某种希望,为了得到精神上的满足和享受。因此,对他们精神上采取一定的激励措施也是非常必要和重要的,这也可以算是对非营利组织员工的一种“报酬”。报酬制度的设计要求公平性、外部平等性、竞争性、激励性、经济性等。报酬管理受到组织宗旨、文化的影响,由此确定组织的报酬管理战略。根据报酬管理战略,确定组织报酬的总体水平。报酬是组织用以激励员工的基本方式。作为非营利组织,要发展壮大,必须吸引越来越多的优秀人才;要较长时间地留住精英,必须有较好的报酬水平。非营利组织需要提倡“以薪养业”、“以薪养德”。报酬制度的制定受到外在因素和内在因素的影响。外在因素包括:劳动力市场的供需关系和竞争状况,地区和行业特点与惯例,当地生活水平,国家的法令与法规等;内在因素包括:本组织的活动性质与宗旨、组织的运作情况和财务状况、组织的管理哲学等。除报酬外,非营利组织有特色的激励因素在于非金钱、非物质的内容,这种激励是非常重要的。非营利组织中除报酬之外最重要的五个激励因素是:成就感，成就得到肯定，工作本身，责任感，个人的成长与进步的机会。

建设良好的组织氛围和文化,也是激励机制中不可或缺的部分。组织内部的互信、互动、互助和经常的沟通,以及民主、透明、公正的管理政策,是激发员工士气、形成团队精神的重要条件。

**（5）培训与管理人员开发** 培训是非营利组织适应环境变化、提升员工素质、开展能力建设的重要环节,也是人力资源管理的核心内容之一。培训,是指给员工传授其完成本职工作所必需的知识、技能、能力和态度。对员工进行培训的主要目的有二:一是向员工传授技能;二是强化组织宗旨并塑造组织文化。“培训”与“管理人员开发”使用的技术和步骤大致相同,但前者重在提供员工完成当前工作所必需的知识技能等,而后者重在为适应未来工作对员工提出更高的要求而进行的一项人力资源投资活动。培训包括四个基本步骤：培训需求评估；设定培训目标及计划；开展培训；对培训进行评价。非营利组织的培训大体分为四种形式:新员工的上岗培训、在职员工的组织内培训、外派培训、员工终生教育。

**（6）员工职业生涯规划** 职业生涯规划,指的是员工通过一定的方式和途径,对自己的职业生涯进行规划,以实现所选定的职业目标的过程。非营利组织应该帮助员工进行职业生涯规划,提供员工制定职业生涯规划所需的职业规划模型、信息、条件和指导；引导员工的规划与组织的宗旨密切结合,并与组织的总体战略相一致；为员工和管理者提供建立职业生涯规划所需要的培训和相应的工具。

**（三）非营利组织的志愿者管理**

志愿者管理鲜明地体现了非营利组织的个性,它是非营利组织所特有的人力资源管理。志愿精神是一种利他主义和慈善主义的精神。志愿者是志愿精神的实践者。志愿服务包括有组织的志愿服务和非组织的志愿服务两种形式。志愿服务的界定是一个复杂的问题,通常使用报酬、收费和自愿性来界定。

非营利组织的志愿者可分为管理型志愿者、日常型志愿者和项目型志愿者。志愿者和普通员工一样要履行有一定的权利并要履行有一定的义务,他们是“不发工资的员工”。

志愿者管理的原则包括：第一,招募前的准备。第二,志愿者的定位。第三,平等承诺。第四,公开招募、择优录用。第五,教育和训练。第六,指导和协助。第七,及时记录。第八,鼓励和重用。第九,提供必要的经费。第十,绩效评估。

志愿项目的设计,需要回答四个问题:(1)需要设计和创造什么样的志愿工作机会和如何确定志愿者的责任?(2)志愿机构将根据这些如何向志愿者解释和指导工作?(3)志愿者的招募类型是什么?(4)评估志愿者的依据是什么?

招募志愿者通常有两种方式：一是一般招募。主要是招募岗位要求简单、技术性不强的志愿者，二是目标招募。这种志愿者需要一定的技能,不是任何人都可以胜任的。

志愿者的日常管理主要三个方面:志愿者管理模式、志愿管理者和志愿活动流程。

各国在开展志愿服务的计量方面,无论采用什么样的指标,其基本方法还是由非营利部门采用抽样的方法完成的,结果都比较粗略。另外,在实践中,大量的志愿活动并没有得到必要的计量,也没有得到有效的评估和管理。

#### 7.3.4 教学重点

非营利组织人力资源管理的特点与层次；绩效评估；授权；志愿者管理；志愿服务计量。

#### 7.3.5 教学难点

非营利组织人力资源管理的激励机制。志愿精神及志愿服务的计量。

#### 7.3.6 思考题

1）非营利组织人力资源管理的主要对象是谁？为什么？

2）你认为非营利组织需要向员工支付较高的报酬吗？为什么？

3. 如何理解志愿精神？

4. 志愿服务应该如何界定？为什么？

#### 7.3.7 时数安排

课堂讲授2学时。案例讨论1学时。

### 7.4 第四单元：非营利组织的营销、筹款和项目管理

#### 7.4.1 本单元意义和作用

本单元是学习非营利组织营销、筹款和项目管理知识的核心课程，旨在明确非营利组织以营销为导向的组织发展体制、以公益市场为基础的竞争性筹款、以项目为主要的活动运作方式的基本理念和知识，通过学习本单元，使学生能够进一步了解市场组织与非营利组织的共性与个性，加深对非营利组织的本质认识。

#### 7.4.2 教学要求

通过课堂讲授、案例讨论和方案设计，使学生了解非营利组织营销管理的特征与方式，掌握营销方案设计的基本步骤；了解非营利组织筹款方式，掌握筹款活动的市场分析方法；了解非营利组织项目管理的基本理论，重点掌握项目申请、项目运作管理与评估方法。

教师应结合本单元的主题，从案例库中选择3个教学案例事先发给学生预习，并安排必要的课堂案例讨论。

#### 7.4.3 教学内容

本单元在教科书上包括3章的内容，主要由以下三部分组成：

**（一）非营利组织的营销管理**

营销管理是非营利组织管理的核心环节之一,必须建立起面向需求、面向受益者、面向市场的健全的营销体制,实施积极创新的策略性营销管理,在组织运作和管理的全过程中坚持营销导向。

**（1）非营利组织与营销**

营销的核心,是所谓“4P”,即产品、价格、推广、场所。非营利组织必须获得资助者和支持者的充分信任,才有可能在有限的慈善市场的竞争中取胜。非营利组织要想增强生存能力,就必须找到新的方法来适应获得资助变得越来越有竞争性这一变化，因为营销就成为一种日益重要的市场管理活动。第一,通过营销,分析并确认公众的需求,非营利组织可据此提供正确的公共服务,并有意识地引导公众的健康需求;第二,通过营销,非营利组织可以把自身的组织宗旨和其他信息传达给公众,从而提高其公众形象,并刺激公众给予回应;第三,非营利组织可根据营销,决定组织目标,并拓宽组织资源的吸收途径,使任务的实现更为顺利;第四,通过营销,引起公众注意,吸引非营利组织需要的各种关注、支持;第五,营销使非营利组织在社会上具有更大的影响力。

非营利组织和企业不同,非营利组织提供的一般是竞争性的公共物品,而企业提供的一般是私人物品,所以非营利组织的营销和企业的营销有所不同。由于许多非营利组织的营销活动涉及无形的社会利益与精神利益,存在评估上的困难,并且得到准确信息的难度大,使非营利组织的营销同企业的营销相比,显得更为复杂。

**（2）组织发展的营销导向**

形成以营销为导向的组织发展体制，首先需要树立营销观念。从组织的领导人、理事会成员，到部门主管、资深员工，以及每一位员工和志愿者，都要树立积极的营销意识，立足营销开展各项活动。这就需要：第一,广泛倾听各类消费者对组织发展的意见。第二,了解消费者的愿望和需求。第三,任命适当的员工专职负责营销业务,设立专门的营销职位或营销小组。第四,在组织内部形成一种遵循市场规律并以市场为导向的决策氛围,引导组织内部的顾客导向意识。第五,鼓励员工的创新和冒险精神。

**（3）策略性营销**

策略性营销是积极的、有计划的营销管理,是非营利组织管理的重要内容之一。策略性营销包括两个大的方面:市场环境和内部条件的分析,营销策略的制定和实施。

市场环境和内部条件的分析是策略性营销的第一步。其主要内容包括三个方面:重温组织的宗旨,分析组织面对的市场环境,分析组织的优势和劣势。

营销策略的制定和实施是策略性营销的核心部分。营销策略的主要内容包括三个方面:选择目标市场,选择市场定位,发展有效的营销组合。

非营利组织营销的发展趋势主要有：第一,受到营利部门竞争的压力越来越大。第二,消费者关注因素的多样化。第三,消费者更重视服务的品质。第四,社会文化的多元化。

**（二）非营利组织的筹款管理**

筹款是将分散的社会公益资源动员并集中起来的过程。筹款是一个需要艺术、策略、专业化知识和技巧的市场运作的系统化过程。

**（1）筹款的概念与理念发展**

筹款是基于组织的宗旨和目标,向政府、企业、社会大众或基金会等,发动募集资金、物资或劳务的过程。

公募与非公募的区别在于：前者属于公共筹款型的基金会,而后者属于独立基金型的基金会;前者主要靠成立后向社会募集的资金来从事公益性的资助活动,而后者主要依靠自有资金的运作增值以及发起人自身或者其亲友的捐助资金而获得从事公益性活动的资金。

筹款理念的发展：最初的筹款战略,是一种产品导向战略。这个阶段的特点是：大部分的款项由非营利组织的高级管理人员利用他们的关系网筹得,不存在专门的筹款人;有些组织还依赖志愿者和友好人士得到一些捐赠;少量忠心的捐赠者却提供了大部分的捐赠。

随着非营利组织之间的竞争加剧,筹款形势急剧下降,以产品为导向的筹款越来越困难,非营利组织意识到必须走出去,采用以推销为导向的手段,即推销导向阶段。

随着非营利组织采用营销导向,在筹款的策略上也开始采取顾客导向。主动分析组织在市场中的位置,关注那些接受组织宗旨的人们,设计使潜在捐款人满意的活动计划,甚至和潜在捐款人一起合作设计活动项目,同时也通过筹款活动培养新的潜在捐款人。

**（2）筹款的市场分析**

一个组织有各种不同的资源来源,大体可以分为五种市场:个人市场、企业市场、基金会/国际资助组织、政府市场和联合劝募组织。小型组织通常面向某一市场筹款,大型的非营利组织通常是多种市场并用,努力向所有的市场募捐。

个人市场又叫大众市场,是非营利组织筹款最主要的市场。了解人们捐赠的动机,是把握个人市场的基础。捐款人的动机主要包括内在动机和外在影响力两大部分。内在动机中包括三个方面:个人的或“我”的因素；社会的或“我们的”的因素；负面的或“他们的”的因素。外在影响力中包括三个方面:回报，刺激，特定情境。

企业参与非营利组织活动有五种主要目的:一为减免税;二为企业形象;三为社会责任(长远回报);四为销售的增加;五为企业内部关系的改善。企业捐款除现金、债券外,还有产品、劳务、设施、技术等形式。有希望捐款的企业包括:有地缘关系的、有业务关系的、企业形象所声称的、有个人关系等企业。成功的企业筹款需要非营利组织首先清楚如何有效界定有希望的企业。

国际资助机构包括联合国、政府间国际组织、国际非政府组织（INGO）、发达国家的政府和非政府组织等，都是重要的筹款市场。

政府是非营利组织的重要资金来源。对于扶植非营利组织,政府直接拨款并不是一种有效的方式。因为通过直接拨款的形式,容易破坏非营利组织和政府之间的合作关系,非营利组织也容易丧失独立性或自治性,甚至成为政府的附属机构。通过减免税待遇、项目委托、政府购买服务和公设民营的方式更能推动非营利组织的健康发展,使它们能承担起更多的公共职能。

**（3）筹款方式**

考虑到筹款的效率和不同筹款方式之间的差异,针对不同的市场,非营利组织宜采取不同的筹款方式。总的来说,非营利组织需要动用可以动用的组织资源,采用各种不同的方法,充分调动工作人员和志愿者的积极性,有计划地开展筹款活动。

非营利组织有各种重要的组织资源可用于筹款:理事会成员、主要赞助者、企业、基金会、国际组织、政府、联合劝募组织等。

需要动员个人资源的筹款方式是多种多样的,根据不同的潜在捐赠人,筹款方式应该灵活应用,并根据情况,进行适当调整。具体方式有私人请求、俱乐部、电话劝募、直接信函或邮件、网上筹款、电视认捐、义演义卖、小型项目筹款、大型公益工程、“一对一”捐助活动、遗产捐赠、计划筹款等。

**（4）筹款的绩效评估**

非营利组织对每一次筹款活动都必须进行绩效评估，以寻找缺点，总结经验，提高效率。

筹款报告是对一次筹款活动的总结,内容包括参加筹款的总人数、收入总额、总成本、金额/人数比例、筹款净收入、每单位筹款的平均成本、筹款的成本回收率、捐赠结构、达到目标的百分比等指标,也包括和竞争者的比较。

工作绩效是对筹款活动中开展的各项工作及其参与人员的工作效率的评估,通过各种指标来评定。

筹款评估时统计和公布间接成本是非常重要的。

成本效益分析是筹款绩效评估和管理的关键环节。

非营利组织的一次筹款活动一般包括五个步骤:成立筹款小组;细分市场,确定目标;设定筹款目标;设计、实施筹款计划;评估、总结筹款活动。根据具体的筹款活动,可以有所增减和修改。

**（三） 非营利组织的项目管理**

**（1）项目管理及其原则**

非营利组织的项目管理,是指这样一个系统的过程,非营利组织为了实现其宗旨,通过项目申请的形式获取资金、人力等社会资源,优化配置所获得的资源,组织、计划、控制项目的运作过程,达到项目的既定目标。

根据非营利组织项目管理的特殊性,在实施项目管理的时候,需要遵循下列原则:一是紧扣组织宗旨；二是重视申请环节；三是注重项目运作效率；四是规范化。

**（2）项目申请**

项目申请是项目管理的基础。项目申请包括设计项目、可行性论证、书写项目建议书三个部分。

项目设计时的基本原则：分析组织自身情况；分析合作方的情况；结合当地的实际情况；注重效率；选题；替代方案。

可行性论证,是指专门为决定某一个项目是否合理、是否可行所做的深入论证,为决策提供科学依据。可行性论证是决策的依据、项目建议书的依据、实施的依据。可行性论证一般要仔细分析项目背景、项目意义、组织内外部环境、需要的资金、预期成果等。可行性论证可分为四个步骤：准备阶段；论证阶段；编制可行性报告；资源筹集计划。

项目建议书集项目申请前期工作之大成,是直接向资助方提交的正式文件。项目建议书一般包括如下内容：项目名称和首页；建议书主体部分；参与人员；合作者；成果。

**（3）项目运作管理**

项目运作管理的内容包括项目计划、组织实施、控制与管理三个部分。

项目计划的繁简程度可以根据项目的性质和项目执行人员的经验来确定,但必须能够指导项目的实施。项目计划包括项目总计划和年度工作计划。年度工作计划必须在项目总计划和预算的基础上制定,明确年度中的工作内容、方法、工作量、时间控制、项目区域范围、参与人员的详细分工、预期效果、详细的报告程序、所需资金的年度预算。

现代非营利组织的项目管理往往采取网络式的管理结构,秘书长下面仍然是各个职能部门,但新增一个项目主管,项目主管下面再分设项目经理,项目经理不再直接面对秘书长,项目经理和各职能部门之间更多的是横向的合作关系。

项目的控制与管理主要是指：项目进度控制、项目财务管理、项目监测和内部评估、信息沟通、风险控制等。

#### 7.4.4 教学重点

非营利组织营销管理；营销方案设计；非营利组织筹款的市场分析，筹款方式；非营利组织的项目申请，项目运作管理与评估方法。

#### 7.4.5 教学难点

营销方案设计；筹款案例的分析与筹款操作；项目评估。

#### 7.4.6 思考题

1）为什么说非营利组织需要营销？

2）非营利组织的筹款市场主要包括哪些?各有什么特点？

3）如何看待非营利组织承接和组织宗旨不直接相关的项目？

4）项目评估有哪些要求？

#### 7.4.7 时数安排

课堂讲授2学时。案例讨论1学时。

### 7.5 第五单元：非营利组织的财务与税务管理

#### 7.5.1 本单元意义和作用

本单元主要学习非营利组织的财务与税务管理，旨在明确非营利组织的财务管理和税务管理的功能、目标、内容及意义。通过学习本单元，使学生能够了解非营利组织可持续发展的必要条件，理解政府的税收政策对非营利组织发展具有重要影响，对把握非营利组织的可持续发展具有重要意义。

#### 7.5.2 教学要求

通过课堂讲授和案例讨论，介绍非营利组织财务管理和税务管理的基本知识，使学生了解非营利组织财务管理的意义、原则、外部审计，掌握财务管理的三大环节，了解税务管理的概念、税收政策，重点掌握税务筹划的主要方法，掌握防控税务风险的基本措施。

教师应结合本单元的主题，从案例库中选择2个教学案例事先发给学生预习，并安排必要的课堂案例讨论。

#### 7.5.3 教学内容

本单元在教科书上包括2章的内容，主要由以下两部分组成：

**（一）非营利组织的财务管理**

财务管理对非营利组织至关重要,是其体现宗旨、防止腐败、提高效率、促进营销、提高公信力、增加收入的重要基石。

**（1）财务管理的功能**

财务管理的主要功能可概括为八个方面:体现宗旨，防止腐败，提高效率，促进营销，提高公信力，增加收入，监督组织运作，预防危机。

**（2）财务管理的目标**

对于非营利组织来说,财务管理的首要目标应是组织的稳定和长期的发展,借此才能实现组织的宗旨并履行其对社会和受益人的责任。

非营利组织财务管理包括三个基本的层次：会计，狭义的财务管理，财务预算与审计。

**（3）会计**

会计是财务管理的基础,是非营利组织不可缺少的一种管理工具。

非营利组织会计包括财务记录和财务报告两个大的部分,主要以货币的形式记录一个组织过去所发生的财务收支,并对这些收支数据进行分类、汇总,以财务报告的方式传递和报告组织的财务信息。根据财务报告的种类和性质,即会计信息服务对象的不同,会计通常分为财务会计和管理会计。

非营利组织设计其会计系统有四项基本要求:

第一,决定会计格式。我国非营利组织的会计核算应以权责发生制为基础。

第二,分类会计事项。非营利组织的会计核算应当遵循重要性原则。

第三,明确定义科目。非营利组织的会计科目包括资产、负债、净资产、收入、成本和费用五大项。

第四,设立会计程序。会会计程序有三个基本原则:一是责任分散,二是层层负责,三是管理的文书化或格式化。

财务记录是会计活动的基本内容,主要包括:原始凭证日记账、过账和对账、结账。

财务报告是反映非营利组织财务状况、业务活动情况和现金流量等的书面文件。非营利组织的内部管理者与外部相关者主要通过财务报告来了解组织的运行状况和效率。

按照报告期间的长短,财务会计报告可分为年度财务会计报告和中期财务会计报告。以短于一个完整的会计年度的期间(如半年度、季度和月度)编制的财务会计报告称为中期财务会计报告;以整个会计年度为基础编制的财务会计报告则称为年度财务会计报告。

财务会计报告主要由会计报表、会计报表附注和财务情况说明书组成。其中,会计报表包括资产负债表、业务活动表和现金流量表三种报表。

**（4）财务管理**

狭义的财务管理是指根据财务资料、财务报告分析组织的经济行为并预测未来,包括成本分析、投资管理和财务分析三大环节,它们构成广义非营利组织财务管理的核心。

成本分析是非营利组织全部活动的基础,在明确的成本分析前提下,组织才能设计筹款计划、营销策略、项目受益面等重要内容,成本分析使组织运作的各项成本一目了然,使成本控制有章可循,有助于降低成本,提高效率。选择成本的计量单位是一个先决条件。四种常用的服务计量单位:第一,受益者数量，第二,服务种类，第三,服务数量，第四,服务时间。

非营利组织为使组织稳定和可持续发展,也要有投资活动。所谓投资管理,指的是如何应用营运资金、固定资产及年度节余去投资,使资产增值。非营利组织投资管理有三个基本原则:一是安全低风险,二是有一定的投资回报率,三是保证基金的增值。

纵向分析和横向分析是财务分析的两种基本方法。纵向分析又称动态分析或趋势分析,是根据连续几期的财务报告,比较前后期各项目的增减方向和幅度,从而揭示财务和经营上的变化和趋势。横向分析又称静态分析,是将同一期财务报表上的相关数据进行比较,以说明财务报表上所列项目之间的相互关系。

财务分析有四种常用的指标:比率指标，动态趋势,百分比,差异指标。

**（5）财务预算与审计**

制定财务预算对于非营利组织的正常运作非常重要。理事会对此负有重大责任。一个非营利组织制定出“好的预算”,需要有三个基本条件:组织的状况要稳定；要有好的会计系统；预算要纳入计划和决策之中。

主要的预算方法包括:(1)递增预算法。(2)项目预算法。(3)零基预算法。(4)弹性预算法。

外部审计是指由注册会计师给出审计意见书。外部审计能有力地向外界展示组织的财务状况,对于提高组织公信力十分重要,也有助于组织内部财务制度的完善。在必要情况下,非营利组织可考虑开展外部审计。

**（二）非营利组织的税务管理**

税务管理是非营利组织管理的一项重要的内容。通过税务管理，非营利组织既可争取享受包括减免税在内的优惠政策，也可降低组织的运作管理成本，提高财务管理水平，进而提高非营利组织竞争力。

**（1）非营利组织与税务管理**

非营利组织税收优惠政策的法理基础包括：传统辅助理论；资本结构理论；利他主义理论；税基主义理论；捐赠理论等。

非营利组织要在完成非营利组织免税资格认定、企业所得税减免税备案、年度汇算清缴附送相关资料三个过程后，才可享受其相关税收优惠。

在国际上，非营利组织的税收优惠政策主要包括三个方面：第一，非营利组织本身的税收减免；第二，企业向非营利组织捐赠的税前扣除；第三，个人向非营利组织捐赠的税前扣除。目前我国对非营利组织的税收优惠政策基本上涵盖了向非营利组织征收的各主要税种，但除所得税外，其他税种的优惠程序尚未完善，实行税收优惠制度的主体尚未考虑大量草根非营利组织，法律法规执行效率较低，这些问题都有待于从政策上逐步完善。

非营利组织税务管理是在遵守国家税法，在不损害国家利益的前提下，充分利用税收法律法规为非营利组织提供的免税资格、税前扣除资格、减免税在内的一切优惠政策，达到少缴税或递延缴纳税款，从而降低税收负担，实现税收最小化的管理活动。

税务管理与非营利组织管理、战略管理、财务管理之间既相互联系又有区别。税务管理的目标有三个：准确纳税、规避风险、价值增值。

**（2）税收筹划**

税收筹划是非营利组织进行税收管理的核心，是指在遵守国家税收法律、法规、不损害国家利益的前提下，通过合理筹划，选择合适的运作方式，实现税赋最低。

税收筹划的本质有四个：事前性、合法性、可行性、多维性。

税收筹划的基本流程包括：非营利组织的基本情况与需求分析；相关财税政策分析；非营利组织纳税评估与分析；税收筹划方案设计；税收筹划方案绩效评价。

税收筹划的运作平台包括：价格平台；优惠平台；弹性平台；规避平台；技术平台等。

#### 7.5.4 教学重点

非营利组织财务管理的特殊性；会计；狭义的财务管理；预算和审计；非营利组织税务管理的意义；非营利组织税收优惠及其种类；非营利组织税收筹划的流程与运作平台。

#### 7.5.5 教学难点

非营利组织财务和会计管理的特殊性；非营利组织税收优惠及其筹划。

#### 7.5.6 思考题

1）什么样的财务管理对非营利组织来说才是健全的？

2）如何把财务管理与组织管理结合起来？

3）如何有效利用各种面向非营利组织的税收优惠政策？如何做好税收筹划方案？

#### 7.5.7 时数安排

课堂讲授2学时。案例讨论1学时。

### 7.6 第六单元：政府购买服务与非营利组织的服务供给管理

#### 7.6.1 本单元意义和作用

本单元主要学习政府购买服务的理论、实践以及非营利组织的服务供给管理，旨在明确政府购买服务的原则、内容、流程，使学生能够了解政府购买服务对非营利组织的发展、对政府职能转变的推动所具有的重要意义，有利于加深对发展非营利组织、推进政府改革的深入理解。

#### 7.6.2 教学要求

通过课堂讲授和案例讨论，介绍政府购买服务与非营利组织服务供给管理的基本知识和信息，使学生了解政府购买服务的概念、原则、内容、流程和实践等基本情况，重点掌握政府向非营利组织购买服务的方式和内容，掌握非营利组织供给服务的规范化、专业化和品牌化建设的方法与路径。

教师应结合本单元的主题，从案例库中选择1个教学案例事先发给学生预习，并安排必要的课堂案例讨论。

#### 7.6.3 教学内容

本单元在教科书上包括1章的内容，主要由以下两部分组成：

**（一）政府购买服务**

**（1）政府购买服务的概念、缘起与实践**

政府购买服务有三种含义：一是政府转移给社会的职能，相应地将预算转移给社会，这是改革意义上的购买服务；二是政府把应该承担的公共服务外包给社会组织，服务成本由政府承担，这是典型意义上的购买服务；三是政府把其自身所消费的一部分服务外包给社会组织，这是政府满足自身需要意义上的购买服务。本书是在第二种意义上使用政府购买服务的概念。

西方发达国家很早就有购买服务的实践，如美国早期在州县出现的民间消防团。但现代意义上的、作为公共服务提供方式的政府购买服务是从20世纪70年代末80年代初兴起的“新公共管理运动”开始的。当时主要是福利国家体制造成“财政危机”、“信任危机”逼迫政府改变政府的公共管理方式。

英国、美国、法国、德国、日本各国在政府购买服务方面的实践均有共性，但进入21世纪后逐步分化为两条道路：一是谨慎购买；二是拓展购买。

我国政府购买服务随着市场改革的深化、社会改革的驱动而逐渐受到各级政府的重视，并把购买服务与政府职能转变结合起来。

**（2）政府购买服务的原则、内容和流程**

政府购买服务的原则包括：**需求导向原则**，必须准确把握公众需求；**公益性原则**，追求社会利益最大化，允许有限利润，不允许参与购买服务的非营利组织以营利最大化为目的；**独立性原则**，保持非营利组织决策资助的治理，自治；**公开、公平、公正的原则**，购买服务的程序、方式、要求必须公开，并保障在规则面前组织平等和机会平等，不得歧视对待；**竞争性原则**，任何机构或者任何人不得违反法律、法规的规定以任何方式阻挠某类或某个非营利组织进入政府购买服务的市场；**效率性原则，**确保购买服务的资金使用效率，降低购买服务的单位成本；**可及性原则**，必须让受益人直接获得公共服务；**禁止转包原则**，必须由承担购买服务的社会组织直接提供服务。

政府购买服务的内容应符合三个条件：一是应合乎公共服务的基本条件；二是应适合通过市场化方式提供的条件；三是应当由社会组织来提供的条件。

政府购买服务的基本流程包括：购买服务计划与目录的设计；合同类型和规模的确定；招投标程序设计；通知和发布；竞标者的资质确定；评标与风险的评估；品牌使用标准的确定；定价与议价；付款；不可抗力条件下的合同调整与替代方案的确定；绩效保障；法律保障与争议的解决；保密原则与要求；激励与鼓励；衍生成果如研究成果的使用。

**（3）政府购买服务的全过程管理**

政府购买服务的全过程管理是指对发布目录、项目启动、招投标、服务提供的过程评估、问责和监管等每个节点进行控制管理，达至全面的质量管理。

**（4）购买服务中应注意的问题**

一是购买服务应与政府改革和事业单位改革同步推进；二是应当保持非营利组织的独立性；三是应防止采取事业单位拨款方式，防止内部消化；四是应防止购买服务中的利益关联，加强利益冲突的申报、监督和管理；五是应加强购买服务的招投标管理；六是应加强购买服务全过程的监管与问责；七是应加强购买服务的绩效管理。

**（二）非营利组织的服务供给管理**

**（1）非营利组织服务的特性**

非营利组织在接受政府购买、提供公共服务时，必须提高服务的质量、有效性、可及性等。

非营利组织提供服务需要注意三个问题：规范化、专业化和品牌化。服务的规范化，亦即服务的标准化，是指社会组织提供的服务及服务提供方式应当满足政府、行业组织或本组织的一般性标准。服务的专业化是指运用专业的技能，以最优的效率，为受益人提供服务，并在此基础上形成非营利组织服务的供应链。服务的品牌化是指基于组织服务专业化、规范化形成服务的差异化，并通过品牌化加强组织和服务的识别度。

**（2）非营利组织的服务供给管理**

非营利组织的服务供给管理主要包括：

制度建设：建立相应的法律法规制度以规范非营利组织的服务供给。

数据库管理：建立提供服务的非营利组织的资质、类型、专长、信用、推荐人等数据库。

推荐机制：委托第三方对提供服务的非营利组织进行资质认证、能力评估等。

质量管理：制定服务的质量方针、质量控制、质量保证和质量改进方案。

风险管理：控制和防止非营利组织在进入政府购买服务领域、提供服务等的发生风险的概率以及发生风险后的处理。

绩效管理：是指对非营利组织提供服务所达至的阶段性成果及其过程中可评价的行为进行考核与评价。

#### 7.6.4 教学重点

购买服务的基本原则，购买服务的流程；购买服务的绩效评估；非营利组织服务供给管理。

#### 7.6.6 教学难点

购买服务的绩效评估；非营利组织服务供给管理。

#### 7.6.6 思考题

1）政府购买服务的动力机制是什么？

2）政府购买服务目前存在的主要问题是什么？

3）非营利组织的服务供给管理的主要措施是什么？

#### 7.6.7 时数安排

课堂讲授2学时。案例讨论1学时。

### 7.7第七单元：非营利组织的评估、问责与公信力建设

#### 7.7.1 本单元意义和作用

本章旨在帮助学生学习和掌握非营利组织评估、问责与公信力建设的相关知识，使学生认识到对于任何一个非营利组织来说，公信力都是其生命线，是其能力建设的核心环节，评估和问责则是非营利组织公信力建设的基本工程。

#### 7.7.2 教学要求

通过课堂讲授和案例讨论，介绍非营利组织的评估框架、指标和基本方法，探讨非营利组织问责的逻辑与主要机制，学习和把握非营利组织的公信力建设，使学生了解非营利组织评估、问责与公信力的基本概念，学会评估指标的设计方法，掌握问责机制与平台的建设。

教师应结合本单元的主题，从案例库中选择1-2个教学案例事先发给学生预习，并安排必要的课堂案例讨论。

#### 7.7.3 教学内容

本单元在教科书上包括2章的内容，主要由以下两部分组成：

**（一）非营利组织的评估**

包括非营利组织的诚信评估,包括对非营利组织的使命、绩效、组织能力的综合评估。通过评估促进非营利组织的健康发展。

**（1）评估的概念和类型** 广义的评估是指评估主体对评估客体的价值大小或高低进行评价、判断、预测的活动,是人们认识、把握某些事物或某些活动的价值的行为。狭义的评估是指在一定的时限内,尽可能系统地、有目的地对实施过程中或已完成的项目、计划或政策的设计、实施和结果的相关性、效果、效率、影响和持续性进行判定和评价。它具三个特点，一是时限性，二是系统性、规范性和科学性，三是学习性。按时间顺序,评估可分为前评估、中期评估与后评估;按评估者的来源,可分为自我评估与外部专家评估。

**（2）非营利组织的评估框架及指标** 非营利组织的评估框架是多元的、全方位的。评估指标包括定性与定量指标两类。非营利组织以提供服务为主,因此,非营利组织的测度指标相对较难定量,更多是通过提问的方式进行测度,即定性方面的指标。评估指标包括诚信评估指标、使命与战略评估指标、项目绩效评估指标、组织能力评估指标。

**（3）非营利组织的评估方法 一是**逻辑框架法。其作用在于使一个复杂的问题变得简单化、条理化。二是对比法，是评估中定量分析的方法，很多类型,其中主要包括前后对比法、有无对比法和综合对比法等。三是快速农村评估法。是一种快速而不断学习的评估方法，主要做法包括：利用多学科小组，采用三角信息，避免主观偏见，直接面向受益群体。四是参与式评估法。是指项目管理人员和受益者共同组成评估小组,通过对项目管理的系统评估,调整、重新制定项目的目标或方案,重新进行组织机构安排或调配资源的一种方式。主要原则包括：是灵活的学习过程，是分享的过程，是寻求多样化、尊重差异的评估，是一个协助的过程，具有较强的实用性。

**（二）非营利组织的问责与公信力建设**

问责最初的起源是会计责任，强调责任的经济性、可计算性，在会计学中被翻译成“受托责任”。在西方新自由主义的影响下，公用事业市场化、国有企业市场化乃至政府管理向第三部门转移的新公共管理的出现导致了对新的责任的要求。我国有学者将其翻译成问责、公共责任、经济责任、社会责任、责任等。

公信力的概念源于问责，指为某一件事进行报告、解释和辩护的责任；为自己的行为负责任，并接受质询。公信力是指在社会公共生活中，公共权力面对时间差序、公众交往以及利益交换所表现出的一种公平、正义、效率、人道、民主、责任的信任力。

因此，非营利组织的问责与公信力建设紧密联系。问责被广泛地看作是一个关系问题——对他人负责并有他人问责，或者被看作是一个身份问题——对理想或者使命和自己的责任意识负责。

**（1）问责的逻辑与机制** 问责的逻辑有三种：一是代表形式。基于这样一种逻辑：我选举你来代表我，因此你要为在你被选举的职位上所采取的行动对我负责。二是契约形式。基于这样的逻辑：我－委托人雇请你－代理人从事某些活动，你对这些行动对我负责。三是利害关系方形式。社会中的每个人都是有连带关系，它力争一种组织治理的包容性和协作性径路。问责的“民主径路”的适用有一个前提，那就是存在一个民主的社会，但是很明显在国际社会中并不存在这样的民主社会，而且并不是每一个国家都是民主国家，所以“民主径路”并不是适用于每一个国家和国际社会中。问责机制主要有以下几种：**认证：**认证系统根据一系列的标准来评估非政府组织然后决定是否授权给他们。**制定行为准则和标准：**行为准则随着20世纪80年代后期在冲突地区工作的人道主义代理处的增加以及里昂地球问题首脑会议的准备而得到了广泛的发展，目的是为了保证援助不会加剧冲突。**监控和评估：**监控和评估主要用于捐赠者运作，尤其是在海外援助中。它完整的包括一系列完整的量度标准和目标使得监测者能够借以评估组织是否达到了计划或项目的目标、基准捐款、对于其目标与实际量度标准的定期的内部和阶段的外部评估、关于组织怎么样履行的定期的或者最终的报告。**参与：**参与方式与程度的提高是对非政府组织的向下责任的一个部分回应，从信息的分发共享，项目的公众参与，给与利益相关者建议或否决权到利益相关者完成他们自己的项目或行动。**评级：**评级是指依据一定的标准或准则来评估组织并对他们的绩效评定级别。**报告：**报告机制是指依据特定的标准对特定的组织公众公开绩效。**选举：**由非政府组织成员选举理事会成员。

**（2）问责的组织基础：治理结构** 如果将问责比作连接非政府组织内外参与者的桥梁，那么非政府组织治理结构便可被视为这一桥梁的基础，虽因深埋于土层中而不易从外部进行观察，但却是桥梁发挥功能的前提。从本质上看，组织的治理结构体现的是组织内部权力的划分及结构的设计，相对独立于组织所处的外部环境，但外部环境总是能对组织内部的治理结构产生潜移默化的影响。如果说一个组织采取何种治理结构常取决于传统、领导人意愿等多种因素，并不完全是对外部环境做出的适应性选择，那么在特定的外部环境下，某种治理结构如何发挥功能则更能体现外部环境对组织的巨大影响。非政府组织作为一个独立的法人，完善的组织治理结构是其发展和承担责任的保证。作为非政府组织治理结构的理事会、监事会应当各自形成完善的建构，从而形成科学、有效的治理模式。理事会是非政府组织的决策机构，秘书处是理事会决策能够顺利实现的执行机构，秘书处对理事会负责并由其问责；监事会是学会的监督机构。

**（3）问责的制度基础：信息公开** 非营利组织的信息公开是指非营利组织将成立申请、决策制定、财务信息、治理信息等组织信息以及与组织相关的信息（如关联交易方的信息）以章程、定期报告、临时报告、专门报告等形式向捐赠者、登记管理机关和社会公众等利益相关者公开披露的行为。

信息公开的法律基础有四种理论：委托代理，代表，产权，公共产品。

信息公开的基本要求有三个：充分披露，持续披露，有限度的扩展披露。

目前非营利组织信息公开的主要问题是：非政府组织信息公开的法理基础不明，非政府组织信息公开之间的竞争不充分，相关法律法规不完善，有些法律法规还相斥，政府部门的管制型制度设计不堪重负，对非政府组织信息公开内容的制度要求过于简略，有利于非政府组织信息公开的治理结构有待于进一步改进。

#### 7.7.4 教学重点

非营利组织评估的框架和指标；非营利组织的评估方法；非营利组织问责的概念，问责的法理基础；问责机制。

#### 7.7.7 教学难点

非营利组织评估指标的设计；问责机制。

#### 7.7.7 思考题

1）如何评估社会组织的社会影响力？

2）公信力对非营利组织的影响主要表现哪些方面？

#### 7.7.7 时数安排

课堂讲授2学时。案例讨论1学时。

### 7.8 第八单元：国际非政府组织的管理案例实践

#### 7.8.1 本单元意义和作用

本单元选择一家国际非政府组织，指导学生通过资料搜集、案例整理、案例讨论、与该组织相关负责人对话等环节，学习认识一家国际非政府组织的管理实务，加深对已修课程的理解，巩固既有知识并增强学习的实践性。

#### 7.8.2 课程设计和要求

第一，选择案例对象：选择一家在华长期开展活动的国际非政府组织，如世界宣明会、乐施会、基督教救世军、救助儿童会等；

第二，搜集案例资料：指导学生分组，分别搜集该组织的基本信息并汇总，按主题汇编整理，形成用于小组分析和课堂讨论的案例资料；

第三，课堂讨论案例：在老师指导下，围绕下述教学主题，以小组为单位开展案例讨论，达成基本共识和较为明确的问题意识；

第四，课堂对话交流：邀请该组织相关负责人参加课程，基于案例讨论以小组为单位发表意见，与其对话交流，邀请该负责人对案例成果进行点评。

第五，完成案例实践报告：根据案例讨论和对话交流的结果，对案例进行修改完善，以小组为单位形成有关该组织的案例实践报告，篇幅不小于3000字，要注明小组各位成员在完成实践报告中的分工、责任及主要贡献。

#### 7.8.3 教学主题

第一，该组织的领导和战略管理如何？有哪些主要特点？管理及运营体制如何？其在华战略的重点是什么？主要目标和战略任务如何？

第二，该组织的营销、筹款和项目管理如何？有哪些主要特点？在华项目的地区分布和领域分布如何？实施情况怎样？

第三，该组织的评估、问责和公信力建设如何？有哪些主要特点？

#### 7.8.4 教学重点

深入了解一个国际非政府组织的领导和战略管理，理解和把握其在华战略的重点。了解其项目管理。重点关注和学习国际非政府组织的公信力建设。

### 7.9 第九单元：全国性非营利组织的管理案例实践

#### 7.9.1 本单元意义和作用

本单元选择一家全国性非营利组织，指导学生通过资料搜集、案例整理、案例讨论、与该组织相关负责人对话等环节，学习认识一家全国性的非营利组织的管理实务，加深对已修课程的理解，巩固既有知识并增强学习的实践性。

#### 7.9.2 课程设计和要求

第一，选择案例对象：选择一家全国性的非营利组织，可包括全国性的基金会、社会团体或民办非企业单位；

第二，搜集案例资料：指导学生分组，分别搜集该组织的基本信息并汇总，按主题汇编整理，形成用于课堂讨论的案例资料；

第三，课堂讨论案例：在老师指导下，围绕下述教学主题，以小组为单位开展案例讨论，达成基本共识和较为明确的问题意识；

第四，课堂对话交流：邀请该组织相关负责人参加课程，基于案例讨论以小组为单位发表意见，与其对话交流，邀请该负责人对案例成果进行点评；

第五，完成案例实践报告：根据案例讨论和对话交流的结果，对案例进行修改完善，以小组为单位形成有关该组织的案例实践报告，篇幅不小于3000字，要注明小组各位成员在完成实践报告中的分工、责任及主要贡献。

#### 7.9.3 教学主题

第一，该组织的领导决策和战略管理如何？管理及运营体制如何？与国际非营利组织相比有哪些不同的特点？

第二，该组织的财务管理和税务管理如何？与国际非营利组织相比有哪些不同的特点？

第三，该组织的人力资源和志愿者管理如何？有哪些主要特点？

#### 7.9.4 教学重点

深入了解一个全国性非营利组织的领导决策、战略管理、财务和税务管理、人力资源管理和志愿者管理。把握其主要特点。

### 7.10 第十单元：社区非营利组织的管理案例实践

#### 7.10.1 本单元意义和作用

本单元选择一家社区非营利组织，指导学生通过资料搜集、案例整理、案例讨论、与该组织相关负责人对话等环节，学习认识一家社区非营利组织的管理实务，加深对已修课程的理解，巩固既有知识并增强学习的实践性。

#### 7.10.2 课程设计和要求

第一，选择案例对象：选择一家当地较为典型的社区非营利组织，可包括社区草根的环保组织、业主委员会或社区公益服务组织等；

第二，搜集案例资料：指导学生分组，分别搜集该组织的基本信息并汇总，按主题汇编整理，形成用于课堂讨论的案例资料；

第三，课堂讨论案例：在老师指导下，围绕下述教学主题，以小组为单位开展案例讨论，达成基本共识和较为明确的问题意识；

第四，课堂对话交流：邀请该组织相关负责人参加课程，基于案例讨论以小组为单位发表意见，与其对话交流，邀请该负责人对案例成果进行点评；

第五，完成案例实践报告：根据案例讨论和对话交流的结果，对案例进行修改完善，以小组为单位形成有关该组织的案例实践报告，篇幅不小于3000字，要注明小组各位成员在完成实践报告中的分工、责任及主要贡献。

#### 7.10.3 教学主题

第一，该组织的志愿者管理如何？有哪些主要特点？

第二，该组织承接政府购买服务的状况如何？

第三，该组织的内部治理结构如何？有哪些主要特点？

#### 7.10.4 教学重点

深入了解一个社区非营利组织的志愿者管理、服务管理和治理体制。把握其主要特点。

### 7.11 第11单元：（讲座）非营利组织的体制、政策及法律法规

本单元邀请一位非营利组织登记管理机关的主管官员，系统讲授我国非营利组织的登记管理体制、现行主要政策及法律法规，特别是结合社会体制改革，介绍改革社会组织管理制度并建构现代社会组织体制的基本框架及发展趋势。以帮助学生更好地理解我国非营利组织在改革发展中的定位及其制度环境。

讲授时间：2小时15分钟。对话互动时间：15分钟。

### 7.12 第12单元：（实习）非营利组织的管理实务

本单元以小组为单位，选择当地若干家有代表性的非营利组织，指导学生以志愿服务实习的方式参与其开展的公益活动。

小组适当规模：7-10人；

公益活动类型：开放服务；街头倡导；居民参与（如观鸟、垃圾分类等）；

实习适当时间：半天；

实习主要成果：每人完成不少于1000字的实习笔记。

## 八．教学方式

本课程的教学方式以课堂讲授和案例讨论为主，辅之以案例实践、专题讲座和课程实习。其中课堂讲授占总课时比重不低于50%，案例讨论占总课时的比重不低于25%，案例实践、专题讲座和课程实习占总课时的比重不高于25%。

## 九．课程考核形式

本课程的考核形式主要包括如下四种：

1. 期末开卷考试（个人）：占总成绩的60%
2. 案例实践报告（小组）：占总成绩的20%
3. 课程实习笔记（个人）：占总成绩的10%
4. 平时考勤及课堂表现： 占总成绩的10%

## 十．课程教材及参考书目

### 【指定教材】

王名编著：

《非营利组织管理概论》（第三版） 中国人民大学出版社2013年底版

### 【参考书目】

1.(法)托克维尔著：《论美国的民主》(上/下，董果良译).商务印书馆1996年版.

2.(德)哈贝马斯著:《公共领域的结构转型》（曹卫东等译).上海.学林出版社1999年版.

3.(美)帕特南著：《使民主运转起来》(王列等译).江西人民出版社2001年版.

4.（美）萨拉蒙等著：《全球公民社会——非营利国际指数》(陈一梅等译).北京大学出版社2007年版.

5.王名著：《社会组织论纲》.社会科学文献出版社2013年5月版.

## 十一．课程教学团队

### 课程主持人：

专业背景：公共管理，社会学，管理学

主要职责：主持课程，承担讲授任务，主持案例讨论、案例实践、课程实习，负责邀请专题讲座讲师并主持讲座，负责解决教学过程和课程结业的问题。

职称要求：教授1名，或者副教授2名

### 助教

专业背景：公共管理，社会学，管理学

主要职责：协助课程主持人的教学准备和课堂讲授工作，搜集相关案例及背景资料，协助主持案例讨论和课堂讨论，收集和批改学生作业。

资格要求：讲师或博士后1名，博士研究生2名。

### 客座讲师

**1.国际非营利组织相关负责人1名**

专业背景：公共管理，社会学，管理学及其他

资格要求：在华主要国际非营利组织负责人或主要项目负责人

主要职责：参加相关案例实践课，对话、点评并指导案例实践

**2.全国性非营利组织相关负责人1名**

专业背景：公共管理，社会学，管理学及其他

资格要求：全国性非营利组织负责人或主要项目负责人

主要职责：参加相关案例实践课，对话、点评并指导案例实践

**3.社区非营利组织相关负责人1名**

专业背景：公共管理，社会学，管理学及其他

资格要求：社区非营利组织负责人或主要项目负责人

主要职责：参加相关案例实践课，对话、点评并指导案例实践

**4.社会组织登记管理机关相关负责人1名**

专业背景：公共管理，社会学，管理学及其他

资格要求：全国或省级社会组织登记管理机关负责人或主要部门负责人

主要职责：承担专题讲座的课件准备，课程讲授及对话交流

## 十二．课程要求配套设施

**1.本课程要求的多媒体教学设备：**

配置为winXP及以上的台式电脑或笔记本电脑1台；

投影仪及幕布1套；

教学用黑板及粉笔等。

**2.本课程开展教学和讨论所要求的网络条件：**

互联网

**3.本课程要求的案例库条件及其链接：**

中国公共管理案例中心案例库：<http://www.org.cn/>

## 十三．课程评估

**1.课程评估方式：**

全体学生单向评估

**2.课程评估时间：**

期末评估

**3.课程评估指标：**

按照《全国公共管理硕士专业学位研究生评估方案》要求，请各学校自行拟定。

## 十四．其他

本课程可根据各学校的教学需要，延长配置为3学分，或者压缩配置为1.5学分。