

[文章编号] 1009-3729(2015)02-0073-05

我国非营利组织绩效提升路径探析

王萍

(福建商业高等专科学校 会计系, 福建 福州 350012)

[摘要] 非营利组织具有的非营利性、公益性和利他性等特点,决定了其在政治、经济、文化和社会福利等方面发挥着政府和企业不可替代的重要作用。借鉴国内外非营利组织绩效评估的理论与实践,结合我国非营利组织绩效管理的现状,为打破外部环境、内部管理和公信力等因素对我国非营利组织绩效管理的制约,提出可通过强化商业化营销理念、构建共同愿景、构筑战略合作联盟、完善监督体制和建立激励机制等路径,使我国非营利组织绩效得到进一步提升。

[关键词] 非营利组织;CORPS模式;绩效提升;公信力

[中图分类号] F270;C06 **[文献标志码]** A **[DOI]** 10.3969/j.issn.1009-3729.2015.02.016

绩效是检验一个单位实体运营情况的重要指标,但长期以来由于非营利组织的特性使其并不十分重视运营绩效。与其他组织相比,非营利组织具有非营利性、公益性和利他性等特点,在政治、经济、文化和社会福利等方面发挥着政府和企业不可替代的作用。非营利组织是我国构建和谐社会、转变政府职能和济体制改革的重要组成部分^[1],所以,非营利组织的绩效管理比其他组织更为重要。

有些管理者片面地认为,非营利组织具有非营利特征,无需为股东创造利润,其追寻美好理念、服务社会的工作过程就是绩效,所以无实施绩效评估的必要。非营利组织虽然不产生或只产生较少数额的利润,但其经费主要来源于政府出资或社会各界的捐赠,为使善款发挥最大效用,以得到社会各界的认同,从而取得更多的资金来源,其同样需要绩效管理。

非营利组织有服务社会和改变社会的美好愿景,其开展业务活动的主旨虽不在于拓展组织规模或实现利润最大化,而是服务社会,为更多的人提供福利,但非营利组织绩效的提升既能够促进组织内部服务能力的提高,也能够促进组织外部服务质量

的提升,惠及更多社会民众,推动社会发展与进步。例如,扶贫基金会绩效的提升,将提高其对贫困地区和贫困人口的服务质量;各级残疾人联合会工作绩效的提升,可惠及更多残疾人,让他们生活得更有质量、更有尊严。因此,本文拟基于非营利组织绩效评估的理论与实践,针对我国非营利组织绩效管理的制约因素,提出其对策建议。

一、非营利组织绩效评估的理论与实践

非营利组织的目标和使命是服务民众以解决社会问题,其组织的各类物质资源源于政府拨款或社会各界的无偿捐赠,所以,非营利组织应更加注重绩效评估,制定严谨、有效的工作绩效考核标准以加强绩效考核。非营利组织的绩效考核除经济绩效考核外,还应包含周边绩效考核,即对与非营利组织运营和服务目标完成相关要素的考核,如对从业人员的工作态度、团队作风和工作风格,以及团结协作能力等的考核。现代管理学之父彼得·德鲁克指出,对非营利组织而言,衡量其成败的标准不仅仅是财务指标的好坏,更需要衡量其自身创新能力的提高程度,如此才能为社会公众提供更人性化的服务和产

[收稿日期] 2015-01-10

[基金项目] 福建省教育厅社科项目(JB11426S)

[作者简介] 王萍(1969—),女,福建省建瓯市人,福建商业高等专科学校副教授,主要研究方向:会计理论。

品,更好地履行组织的宗旨、社会责任和使命^[2]。所以,非营利组织绩效衡量指标还应包含产品和服务的品质、目标服务群体的满意度、组织创新力的提升和组织团队成员的成长程度等内容。

与企业等营利组织利润最大化的目标不同,非营利组织是以社会服务最大化为目标,其目标的模糊性与多样性导致其绩效难以准确衡量。S. Toepler等^[3]提出非营利组织绩效考评应考虑社会服务数量和过程、达成的社会影响力和创造的经济效益等方面;缪建红等^[4]根据非营利组织的性质和运作的特点,提出了非营利组织绩效考评的五要素即CORPS模式:服务对象、创造价值的业务运作、资源、参与者(包括志愿者和全职工作人员)、提供的服务,五要素相互独立,同时又相互作用、系统互动(见图1)。

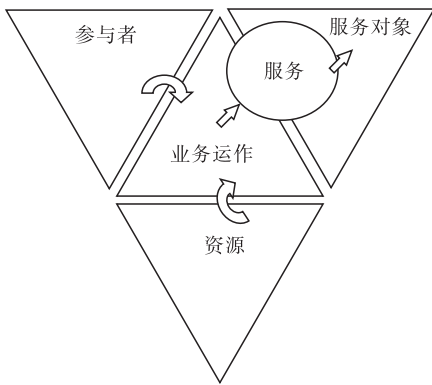


图1 CORPS模式及运作流程

运用科学合理、系统有效的评估手段和方法,对非营利组织的公共责任、服务质量、管理效率和社会满意度等绩效指标进行衡量,以确定其在特定时间内完成组织目标效率的系统管理过程即为非营利组织的绩效评估。CORPS模式实现了静态过程和动态过程的有机结合:非营利组织绩效评估的方法、指标和评估的信息支撑和管理规范构成其静态过程;绩效评估的评估目标构建、评估方案制定、目标数据收集与处理、报告撰写和结果反馈等构成其动态过程。从国外的评估实践看,非营利组织绩效评估通常由专业的第三方评估机构来进行,因为其绩效评估服务更加专业,绩效评估结果更为可靠、客观。国外非营利组织绩效由第三方评估历史悠久,发展成熟。例如,1854年英国成立了非营利组织绩效评价委员会,该机构在全球范围内拥有会员单位18.9万个,雇员50万人,志愿者300万人,其主要职责是进行非营利组织登记注册、监督与绩效评估。1918年

美国成立了全国慈善信息局(NCIB),是专门从事慈善机构评估的、全国性的、独立的、民间的非营利机构,也是全美最具影响力的非营利组织评估机构,其主要职责是制定并定期修订慈善机构绩效评估准则,定期评估美国的全部慈善机构,并将评估结果向社会公布,以便社会各界了解各慈善组织的运作模式和绩效成果,对资助对象的合理选择提供有益的帮助。90多年来,NCIB潜心于非营利组织评估的研究和实践,积累了丰富的经验,在业界和民众中确定了权威地位,其所使用的绩效评估标准是非营利组织提高经营管理水平的导向。

二、我国非营利组织绩效管理的制约因素

1. 外部环境

1930年代后,美国民间非营利组织得到了迅猛发展,究其缘由,主要是美国政治经济环境的剧烈变化引发的一系列市场和政府无法解决的社会问题,为非营利组织的发展提供了舞台,更为关键的是美国政府在资金和政策上对各类非营利组织倾斜,为其发展提供了支持。改革开放后,我国所处的经济社会发展阶段涌现出的许多社会问题虽为非营利组织的发展提供了“天时”之利,但我国的相关法律法规和管理政策未给非营利组织的发展提供“地利”之势。我国社团一般都受到登记管理机关和业务主管部门的双重管理,必须经业务主管部门批准后方可向登记管理机关申请注册,但业务主管部门一般是党政机关或其委托单位,所以完全民间性质的非营利组织在注册问题上困难重重。

竞争是一个实体发展的源动力,但我国非营利组织管理方面的法规常呈现出限制竞争、保护垄断的态势。例如,在同一行政区划内,对业务范围相近社团的成立予以限制,使社团丧失了创新意识、缺乏活力和发展动力;再如,非营利组织只能在登记机关的管辖区域内开展活动,不得跨区域设立分支机构,也不得跨区域开展业务,致使垄断加剧,制约了非营利组织绩效的提高。

另外,由于业务主管部门对非营利组织的管理范围宽泛,部分还要承担其管辖组织的过失责任,所以有些业务主管部门工作消极,不求有功,但求无过,甚至还严格限制社团活动内容。部分主管部门可能因要承担所辖社团的过失责任,不仅不提供非营利组织发展所需资源和优惠政策措施等,还设置重重关卡,严重影响了非营利组织的发展活力,制约

了非营利组织的进步空间,使非营利组织的绩效提升难上加难。

2. 内部管理

不仅宏观政策环境不利于我国非营利组织的绩效管理,而且非营利组织的内部管理机制也对其绩效的提升造成掣肘:一是非营利组织决策机制不够健全。成熟的决策机制与优秀的决策团队对非营利组织的运营理念和使命起着决定性作用,也直接关系到非营利组织的绩效管理。我国非营利组织大多采用双轨制管理模式,行使决策职能的理事会其主要成员多是由上级主管部门委派担任。据学者陈俊龙^[5]的调查,我国基金会等非营利组织负责人由主管部门派遣或任命的占61%,根据组织章程民主选举产生的只占28%,还有10%的负责人的产生无固定规则或不明确。在非营利组织决策方式方面,由理事会决定的占46%,由负责人集体协商决定的占18%,由负责人个人决定或其他方式决定的占25%,由民主协商决定的仅占11%。可见,多数非营利组织民主决策和监督体制缺失。决策者产生途径的不科学和决策体制的不民主,易滋生内部腐败与不正当行为,是造成非营利组织公益性不足的重要原因,也是制约非营利组织绩效管理提升的关键因素。二是人力资源配置低效。非营利组织的人员配置不能满足组织业务拓展的需要,效率较低。非营利组织专职工作人员配备少,入职门槛低,整体素质不高。多数非营利组织由于资源限制,无法配齐工作人员或聘请高素质专职员工,一人多岗现象普遍,更无法创新性地开展工作。另外,部分非营利组织对志愿者过于依赖,但志愿服务具有不稳定性特征,如果出现志愿服务不能有效组织活动的情况,组织便不能正常运转。

3. 社会公信力

公信力是指为某一事件进行报告、解释和辩护的责任,为自己的行为负责任并接受质询。公信力是非营利组织的“人和”,对其绩效具有重大的影响作用。由于非营利组织既没有政府所拥有的被先天赋予的权力和不可代替的优越地位,也没有营利企业的利益驱动,因此社会公众对非营利组织的信任与支持是其生存和发展的主要驱动力,而这个驱动力就是公信力。“郭美美事件”就是公信力影响非营利组织绩效的最好例证。具有官方背景的中国红十字会社会公众最为认可的安全捐款通道之一,但“郭美美事件”完全颠覆了公众对红十字会的看法。尽管事后中国红十字总会进行了澄清,但效果不尽如人意。中国

公益慈善网公布的信息显示,“郭美美事件”发生后,公众通过慈善组织进行的捐赠大幅降低,2011年3~5月,慈善组织接收捐赠总额为62.6亿元,而6~8月降为8.4亿元,降幅达86.6%^[6]。

社会公信力对非营利组织绩效的影响不仅表现在宏观层面,而且还表现在微观层面。非营利组织在制定绩效考核标准时容易出现主观行事和避重就轻倾向,主观行事可能导致绩效远低于预期,避重就轻则会使管理者偏向于选择容易实现的测评绩效,使组织使命的推进受到影响,此时,公信力在督促组织管理者制定符合使命和公众信任的业务方向上将起到重要作用。公信力要求非营利组织应依据使命制定规划,并且需在行动前部署,密切考虑利益相关方及其诉求,建立起整合各利益相关方目标的本组织的统一目标。

三、我国非营利组织绩效提升的应有路径

1. 强化商业化营销理念

非营利组织之间的市场竞争虽不激烈,但并非没有竞争。在政府支持力度不大、社会资源不足、公众志愿服务不强的状况下,通过各种渠道向社会公众推介以提升非营利组织的服务质量和促进其良性发展显得尤为重要。近年来,随着营利组织逐步介入非营利组织的社会服务范畴(如社会养老服务项目),并运用科学的管理模式和方法在保证服务质量的同时也降低了机构的运行成本,非营利组织的运营频受挑战。对此,非营利组织应转变思维模式,培养商业化营销理念,学习先进的管理模式,有效提高其市场竞争力。商业化营销不是要转变非营利组织的“非营利”特质,而是要运用商业化营销手段以增强其影响力,扩大组织规模,拓展获取资源的途径,最终实现用最低成本提供最优质服务的目的。非营利组织强化商业化营销理念可从以下几个方面着手。一是充分进行市场调研。公众营销的第一步就是进行充分的市场调研,以了解和掌握目标服务群体的需求。二是明确自身定位。要运用SWOT分析方法,掌握行业现状,明确行业内组织与自身的优劣,准确进行角色定位,并采取匹配的运营策略。三是精准市场细分。市场细分可使非营利组织集中有限资源,针对细分市场设定满足目标群体的服务项目,使组织资源的效益最大化。四是提升产品竞争力。应在充分调研的基础上设计出符合目标群体需求的产品,并通过宣传引导使其认可和接受所提

供的服务,运用营销手段构筑消费者对非营利组织服务项目的信心,提升产品竞争力,提高消费者的满意度。

2. 构建共同愿景

愿景即共同的愿望,是所有组织成员发自内心的认可并为之付出努力的任务、事业或使命^[7]。愿景并非具体的行动方案,但它能通过明确非营利组织的未来发展路径和目标,而在组织成员间产生强大的凝聚力,从而催化迸发出强大的驱动力与创造力,进一步提高组织绩效。

愿景由价值观、目标、使命和愿望构成,这四个因素相互关联、相辅相成、缺一不可。非营利组织共同愿景的构建,可通过团队集体学习、共同语言培养、深度访谈与自我超越等步骤来完成。个人愿景是组织共同愿景的基石,共同愿景产生的效果远远大于个人愿景的简单相加,共同愿景的形成也是每个组织成员个人愿景的重要组成部分。

3. 构筑战略合作联盟

非营利组织的战略合作联盟包括与营利组织或其他非营利组织的战略合作。战略合作联盟对于公益事业的推广与商业行为的推进能起到双赢的作用,其形式主要有以下三种。

一是商业捆绑营销。商业捆绑营销是将营利企业的商业活动与非营利企业的公益事业捆绑,在商业推广的同时倡导公众参与公益行动,并将营销收入的一定份额捐赠给公益事业。商业捆绑营销,对营利组织而言,既可树立企业形象,履行企业肩负的社会责任,也可增进其营销收益;对非营利组织而言,可提高其知名度,拓展其收入渠道;对消费者而言,可在不增加支付的基础上间接参与公益活动,满足精神层面的需求。可见,商业捆绑营销可实现非营利组织、商家和消费者三方的共赢。如泸州老窖集团2009年11月发动的公益活动,在昆明地区每销售一瓶“国窖1573”就向云南省红十字会捐助5元,2013年捐助资金约90万元,既增加了自己的营销收益,又树立了企业形象,同时也履行了自己的社会责任。

二是共同主题营销。共同主题营销是指服务主旨相近的若干非营利组织和若干营利组织结成战略联盟,通过宣传倡导、知识普及与产品分发等形式,帮助解决目标群体所面临的社会问题。通过共同主题营销,非营利组织可完成主旨工作任务,营利组织可在目标群体中树立自己的企业形象。如近期美国保健基金会、美国国家癌症研究所和美国妇产学院

与《Glamour》杂志和黑尼斯针织品公司达成共同主题营销,发起了“保护乳房健康”的公益活动。该活动通过举办免费讲座、发放宣传资料和在主流杂志上刊登相关科普文章等形式,呼吁女性关注乳房健康。运用该项营销,上述三家非营利组织扩大了影响力,筹集到了业务发展所需资金,《Glamour》杂志和黑尼斯公司也赢得了良好的社会声誉,扩大了产品的受众群体。

三是经营特许经营。经营特许经营指营利组织通过支付一定的费用或采取利润分成的方式,特许使用非营利组织名称或商标的营销方式。由于非营利组织的公益性,其社会声誉一般优于营利组织,双方的合作有利于提升营利组织的正面形象。但此法对非营利组织也存在潜在的风险,一些营利组织在特许经营中出于商业利益的考虑,会对非营利组织提出各类要求,从而降低了非营利组织活动业务的灵活性;再如,特许经营会给公众带来一种非营利组织有稳定、充足的资金来源渠道的印象,以致会降低社会捐赠的热情和额度。

4. 完善监督体制

完善监督体制需要多方协同合作,共同构建包括政府监管、社会监督、同行督促和机构自律的多维监督体制,从不同角度进行监督,确保非营利组织运营资金的透明及高效使用。

一是政府部门应专设绩效评估机构。现行体制下,非营利组织的主管部门同时扮演着管理者、评估者和监督者三种角色,无法保证评估结果的客观准确。此外,由于目前评估方法偏向于“领导型”而非“指导型”,评估重点在于非营利组织既定目标的完成情况,以及违法违规事项的查处,而不在于根据评估结果对非营利组织的绩效提升与能力建设方面提出建设性意见,因而专设政府机构对非营利组织进行绩效考核具有积极的意义。

非营利组织的宗旨是服务公共利益,推动社会福利,此功用正是政府相关部门职能的延伸和补充。政府部门与非营利组织之间除是一种管理与被管理关系外,更应达成一种良性的合作互动关系,政府部门应运用法律手段来保障非营利组织实现其使命和宗旨。政府部门对非营利组织的管理应管、评分离:一方面,从严管理,优化指导,提供必要的资金扶持,促使非营利组织良性成长;另一方面,实施有效评估,促进非营利组织提高服务质量,谋求创新,进而实现政府、非营利组织与公众的“三赢”局面。

二是合理运用公众与媒体监督。社会公众与

各类媒体对非营利组织的监督可促使非营利组织运营的公开透明,推动其绩效的提升。社会公众是非营利组织运营资金的主要捐赠者,他们有权知道资金的使用情况;各类媒体接触面广、影响力大,对非营利组织可以起到有效的监督作用,促使其实现规范化经营。

非营利组织或监管评估部门可创设平台,受理社会公众与各类媒体的投诉和建议,接受公众合理的查询,包括对非营利组织的资质、财务状况和业务开展情况等的查询。非营利组织对公众的质疑和咨询,应慎重调查取证并核实,在进行详细的分析和评估后,及时反馈或采取应对措施,以维护非营利组织的形象和声誉,提升社会公众捐赠的意愿和积极性。

三是完善问责制等监督机制。公众问责制是基于非营利组织利益相关者的社会问责制,其利益相关者包括现实和潜在的相关人员,前者包括资源捐赠者、管理层、员工、志愿者和新闻媒体等,后者包括将会与组织发生往来关系的人员。完善社会问责制的目的在于保障非营利组织的健康有序运转,实现组织设立的宗旨。问责制可以使非营利组织的工作在阳光下运行,对组织及其成员形成良好的监督作用;全方位的监督也将使非营利组织的关注度和认同度达到最大化,增强社会公众的参与感与归属感,使公益行为的传播产生“杠杆效应”,用最小的成本产生最大的效果。

四是培养非营利组织的高度自律。非营利组织内部力量对自身的监督约束是确保其本质属性的基础,也是其绩效提升的根本动力。自律既需要管理者的宏观领导和个体的密切配合,更需要完善的制度保障。培养非营利组织的高度自律可通过以下途径:(1)增强非营利组织的使命感和信念意识,促使组织成员达成共同愿景,为实现共同目标而高度自律;(2)完善内部治理,确保机构职能正常发挥,如设立监督委员会,监督约束管理者的决策和项目执行者的行为;(3)进一步健全财务管理制度,用制度约束培养自律,如制订和完善项目程序管理制度、筹

资使用管理制度,以及约束投资行为的财务管理和审计制度等。

5. 建立激励机制

激励在现代企业管理中发挥着不可替代的作用,对非营利组织而言,激励效果虽然无法直接用组织收益来衡量,但也是达成组织目的的有效手段。非营利组织员工的工作态度对组织绩效起着决定性的作用,运用激励方式来提高员工的工作积极性是现代管理的主要手段。

非营利组织属于公益性组织,真正使组织成员加盟的是精神层面的成就感和自我实现的乐趣而非物质因素,这是非营利组织激励机制不同于营利组织的特色之处。但精神激励无法完全取代物质刺激,因而非营利组织也应在为员工提供相应的物质保障的基础上,吸引人才、留住人才,促进全员参与,让每个人都发挥出最大的效用。所以,非营利组织应采取物质刺激和精神激励并用的策略,以精神激励为主,建立有效激励机制,促进组织绩效的不断提升。

[参 考 文 献]

- [1] 王萍. 非营利组织:典型国家税收制度比较及借鉴[J]. 渤海大学学报:社会科学版,2013(4):24.
- [2] 李劲. 德鲁克谈管理[M]. 深圳:海天出版社,2011.
- [3] Toepler S, H Anheier. Organizational Theory and Nonprofit Management: An Overview [A]. Future of Civil Society 2004: Making Central European Nonprofit-Organizations Work [C]. Wiesbaden Vs Verlag fur sozialwissenschaften, 2004:253-270.
- [4] 缪建红,俞安平. 非营利组织及其建立 CORPS 模式初探[J]. 市场周刊,2003(4):61.
- [5] 陈俊龙. 非营利组织的绩效管理[D]. 上海:复旦大学,2003.
- [6] 陈仁泽. 舆情监测显示民众对政府专家及媒体信任度低[N]. 人民日报,2011-09-08(17).
- [7] 田志龙,蒋倩. 中国500强企业的愿景:内涵、有效性与影响因素[J]. 管理世界,2009(7):103.