

331 社会工作原理+437 社会工作实务_复习资料 3

(E.社会组织管理(郁建兴 王名))

第六部分 E 知识点归纳

1. **【章 1: 社会组织的定义、分类与发展】** 社会组织
2. “非政府组织”(nongovernmental organization, NGO)
3. “第三部门”(the third sector)
4. “公民社会组织”(civil society organization)
5. “志愿组织”(voluntary organization)
6. 社会组织与“非政府组织”“第三部门”“公民社会组织”“志愿组织”的异同
7. 社会组织的特征
8. 社会组织的非营利性
9. -非政府性
10. -志愿性
11. -公开性
12. 社会团体
13. 社会团体的分类
14. 民办非企业单位
15. 民办非企业单位的分类
16. 基金会
17. 基金会的分类
18. 社会组织的功能
19. 社会组织政策倡导
20. -促进就业
21. -提供公共产品和服务
22. -动员社会资源
23. -促进社会和谐
24. -推动公共文化建设
25. 发达国家非营利组织的发展
26. 发展中国家非营利组织的发展
27. 改革开放以来我国社会组织的发展
28. 社会组织发展还面临一些困难与挑战
29. **【章 2: 社会组织政策与管理体制】** 社会组织政策演进“三大条例”
30. 社会团体登记管理政策
31. 民办非企业单位的登记管理政策
32. 基金会登记管理政策
33. 慈善组织登记管理政策
34. 社会组织事中事后监管政策
35. 社会组织培育和扶持政策
36. 税收优惠政策
37. 政府购买服务政策
38. 政会分离政策
39. 人才支持政策
40. (社会组织的法律法规) 社会组织法律基础
41. (社会组织的法律法规) 社会组织法规(“三大条例”)
42. 慈善组织的界定
43. 慈善活动的范围与内容
44. 境外非政府组织界定
45. 境外非政府组织在华开展活动的领域
46. 民办非企业单位
47. 基金会
48. 社会组织管理体制
49. 分散多头管理时期(1978-1998年)
50. “双重管理”时期(1998-2012年)
51. “混合管理”时期(2012年至今)
52. 我国社会组织“混合管理”体制完善

53. 策略
54. **【章 3: 社会组织党建工作】** 社会组织党建工作概况
55. 社会组织党建工作发展历程
56. 当前社会组织党建工作的要求
57. 社会组织党建工作的新实践概况
58. 社会组织党建管理
59. 社会组织党建基本管理模式
60. (社会组织党建的基本管理) 属业化模式
61. (社会组织党建的基本管理) 属地化模式
62. (社会组织党建的基本管理) 部门化模式
63. 社会组织“党建+”创新模式
64. 社会组织党建工作的成效
65. 社会组织党建工作的成效
66. 社会组织党建工作的成效
67. **【章 4: 社会组织法人治理】** 社会组织法人治理概况
68. 法人(corporation)
69. 法人组织中的委托代理关系
70. 法人组织的委托代理问题
71. 法人治理
72. 法人治理结构的含义
73. 法人治理与法人治理结构这两个概念既有联系又有区别
74. 社会组织法人治理
75. 社会组织法人治理的特殊性
76. 组织的非营利性
77. 产权结构的特殊性
78. 组织使命的引领作用
79. 利益相关者的重要性
80. 社会组织法人治理的重要性
81. 社会组织的法人治理体系
82. 社会组织法人治理结构的基本架构
83. 根据社会组织的法人性质, 社会组织法人治理结构可以分为两大类治理体系
84. 社团法人的治理结构
85. 捐助法人的治理结构
86. 无论是在社团法人还是捐助法人的治理中, 理事会始终处于核心的地位
87. 社会组织的议事规则重要意义
88. (社会组织)“议事规则”
89. 社会组织法人议事规则的主要规范
90. 社会组织的利益相关者
91. 在社会组织的诸多利益相关者中, 与其法律关系最为紧密的有两类人
92. 受益人
93. 利益相关者的治理机制
94. 捐助和捐赠的区别
95. 我国社会组织法人治理的现状
96. 精英治理和内部人控制的挑战概况
97. 精英治理模式的挑战
98. 精英治理的局限在于
99. 精英治理是一种过渡性的治理模式
100. 内部人控制的挑战(有可能是社会组织在实际治理中存在的更为普遍的现象)
101. 完善我国社会组织法人治理的路径
102. **【章 5: 社会组织战略管理】** 战略

103. 社会组织环境领域
104. 社会组织环境的不确定性
105. 社会组织环境匹配战略
106. 支配者战略
107. 指导者战略
108. 造势者战略
109. 适应者战略
110. 流浪者战略
111. 官僚战略
112. 妥协者战略
113. 共生者战略
114. 社会组织战略管理过程(分6个阶段)
115. (社会组织战略管理过程) 描述历史背景
116. (社会组织战略管理过程) 形势评估
117. (社会组织战略管理过程) 提出议题(张力) 议程
118. (社会组织战略管理过程) 制定战略
119. (社会组织战略管理过程) 评估可行性
120. (社会组织战略管理过程) 实施战略
121. 对于潜在的持反对意见的利益相关者的策略
122. 对潜在的拥护者应采取的管理方法
123. 未决的利益相关者提出的管理问题较少, 但适度的防范还是有益的, 管理这部分利益相关者的方法则有
124. 不重要的利益相关者仅在特殊条件下(如他们同质且数量较大)才需要适当地加以管理, 主要策略如下
125. 社会组织合作关系概述
126. (社会组织) 合作的重要性
127. 社会组织之间的合作(现状)
128. 政府与社会组织之间关系的类型
129. 随着“国家中心论”向“社会中心论”的转变, 政府与社会组织的关系逐步由“分裂型关系”向“整合型关系”演变
130. 社会组织与政府合作关系管理策略
131. 社会组织与企业的战略联盟概况
132. 社会组织与企业合作关系的类型
133. 社会组织与企业合作关系的风险管理
134. **【章 6: 社会组织领导力与人力资源管理】** 社会组织领导力的界定
135. 社会组织领导面临复杂的情境
136. 社会组织领导力的定位
137. 社会组织领导力的培育
138. 社会组织成员的岗位构成
139. 社会组织的成员间分工有所不同, 工作内容也有所侧重
140. (社会组织) 理事会成员
141. (社会组织) 秘书处成员
142. (社会组织) 监事会成员
143. 社会组织成员的主要来源
144. 社会组织的团队
145. 社会组织的团队同质性、异质性
146. 社会组织的人力资源管理
147. 社会组织人力资源管理面临的问题
148. 社会组织人力资源管理规划要点(“选、用、育、留”)
149. 社会组织招聘难点问题
150. 社会组织招聘准备

150. 社会组织甄选要求
151. 社会组织招聘方式
152. 社会组织人才配置与利用
153. 社会组织人才利用最大化
154. 社会组织人才培养与开发的重要性
155. 社会组织人才培养内容
156. 社会组织人才培养的方式
157. 社会组织人才激励的意义
158. (社会组织) 加大激励力度
159. (社会组织) 丰富激励手段
160. 保障激励公平与可持续
161. (社会组织) 志愿者
162. (社会组织) 志愿服务
163. (社会组织) 志愿服务的特征
164. (社会组织) 志愿服务的意义
165. 志愿者和志愿服务的发展历程
166. 我国的志愿服务事业相比西方, 总体起步较晚, 面临巨大的缺口和本土化挑战, 努力方向
167. 志愿者的人力资源管理体系
168. **【章 7: 社会组织财务与税务管理】**
- 社会组织财务与税务管理概述
169. 社会组织会计制度概述
170. 非营利组织会计要素
171. 社会组织会计制度的意义
172. 《民间非营利组织会计制度》明确规定非营利组织应当同时具备以下三个特征
173. 社会组织财务管理的特征
174. 社会组织财务管理的目标
175. 社会组织财务管理的内容
176. 社会组织预算
177. 社会组织的预算目标
178. 社会组织预算管理的主要任务
179. 社会组织预算管理的内容
180. 社会组织的收入
181. 社会组织的费用预算
182. 预算执行
183. 社会组织预算调整必须建立规范的报批程序, 且遵循以下要求
184. 决算
185. 社会组织项目预算
186. 社会组织预算管理的作用
187. 社会组织筹资管理
188. 社会组织投资管理
189. 社会组织投资的必要性
190. 社会组织投资的目的
191. 社会组织投资的基本原则
192. 社会组织投资的管理
193. 慈善组织的投资管理
194. 社会组织财务审计的制度保障
195. 社会组织财务审计的特点
196. 社会组织财务审计要点
197. 社会组织财务审计的作用
198. 社会组织财务信息披露
199. 财务信息披露的类型
200. 社会组织税收管理依据
201. 社会组织税收管理规程
202. 社会组织税收优惠制度的设计依据
203. 社会组织税收优惠的制度设计
204. **【章 8: 社会组织与社会创新】“创新”**
205. 社会创新
206. 社会创新与商业创新的区分
207. 社会创新的类型
208. 社会创新的 6 个阶段
209. 社会组织与社会创新的关系
210. 在社会组织的理解和实践中, 关于“社会创新”有两大要素至关重要
211. 社会创新的 8 种类型
212. 社会影响力投资 (social impact investment, SII)
213. 社会影响力投资的历史与背景
214. 社会影响力投资的全球市场规模
215. 社会影响力投资框架
216. (社会影响力投资框架) 社会、环境与经济需求
217. (社会影响力投资框架) 需求侧
218. (社会影响力投资框架) 供给侧
219. (社会影响力投资框架) 中介机构
220. 社会企业的概念
221. 社会组织与社会企业
222. 社会组织转型社会企业的挑战
223. 社会企业的生态
224. 中国的社会企业生态群
225. 基于股东关系的社会企业
226. 基于雇佣关系的社会企业
227. 基于供求关系的社会企业
228. 基于赠予关系的社会企业
229. 社会企业的特征
230. 社会企业的社会使命与经济手段
231. 社会企业的多重使命
232. 社会企业类别
233. 社会企业的法律形式
234. 美国的社会企业形式
235. **【章 9: 社会组织政策参与】** 社会组织政策参与概论
236. 社会组织政策参与的兴起
237. 社会组织政策参与的作用
238. 社会组织政策参与的途径
239. 社会组织政策参与多元化途径的分类
240. 社会组织政策参与的影响因素
241. 社会组织政策参与的制度限制
242. -自主性限制
243. -能力限制
244. 社会组织政策参与实践
245. 随着党和政府对社会组织政策参与重视程度的提高, 社会组织自身也积极参与到政策过程中并发挥实质性影响。这主要体现在
246. 行业协会商会的政策参与实践
247. 保类社会组织的政策参与实践
248. **【章 10: 社会组织项目管理】** 项目管理
249. 社会组织的公益项目特点
250. 项目管理
251. 社会组织项目管理的理论基础
252. 社会组织项目管理的特征
253. 社会组织项目管理的过程
254. 社会组织项目评估特点
255. 社会组织项目评估目标
256. (社会组织项目评估) “三 E” 理论
257. (社会组织项目评估) “三 D” 理论
258. (社会组织项目评估) “受众满意度” 理论
259. 社会组织项目评估内容
260. 社会组织项目评估基本指标体系
261. 社会组织项目评估维度
262. 社会组织项目评估方法有
263. 社会投资回报法
264. 社会组织项目评估社会投资回报度量模型
265. SROI 法具体的度量程序图
266. 社会组织承接政府购买服务的资格要求 (原则性规定)
267. 社会组织承接政府购买服务的资格要求
268. 社会组织承接政府购买服务的项目管理
269. (社会组织承接政府购买服务) 项目申请与立项
270. -执行
271. -控制
272. -结束
273. 政府公益创投概念
274. 政府公益创投模式
275. 政府公益创投特点
276. **【章 11: 社会组织绩效管理】** 社会组织绩效管理
277. 社会组织绩效管理的意义
278. 社会组织绩效管理的界定
279. 社会组织绩效包括两个方面
280. 社会组织绩效管理的基本构成
281. 目标管理 (management by objective, MBO) 类系统和绩效监测系统的关系
282. 社会组织的绩效目标管理过程往往包括以下步骤
283. 确定绩效目标的重要指导原则是 SMART 原则
284. 社会组织绩效评估
285. 社会组织绩效评估的目的
286. 社会组织绩效评估的原则
287. 社会组织绩效评估的方法
288. 文献资料法
289. 访谈法
290. 焦点小组法
291. 问卷调查法
292. 观察法
293. 社会组织绩效评估
294. 社会组织的绩效评估的 3 种基本模式
295. 基于控制的绩效评估模式
296. 基于结果衡量的绩效评估模式
297. 基于战略导向的绩效评估模式
298. 斯潘尔伯格的战略整合绩效评估模式
299. 亨特的绩效评估及其扩展模式
300. 平衡计分卡 (balance score card, BSC)
301. 平衡计分卡考核法在社会组织评估中的应用
302. 我国社会组织评估实践概述
303. 社会组织评估机制设计
304. 社会组织评估的作用与成效
305. 为完善社会组织培育、扶持、发展政策提供支持
306. 社会组织评估展望
307. (评估内容与社会组织的发展要求更匹配) 下一个社会组织评估周期应着重以下几个方面
308. 扩大评估结果的应用
309. **【章 12: 社会组织问责】** 社会组织问责概况
310. 社会组织问责的必要性
311. 社会组织问责的缘起
312. 社会组织问责
313. 理解社会组织问责的三个视角
314. 基于“控制-交代”视角的讨论
315. 基于“内部-外部”视角的讨论
316. 基于“过程-机制”视角的讨论
317. (社会组织问责的 4 个理论基础) 资源依赖理论
318. (社会组织问责) 利益相关者理论

- 319. (社会组织问责)委托-代理理论
- 320. (社会组织问责)管家理论
- 321. 社会组织问责的类型
- 322. **【章 13: 信息技术应用与社会组织发展】**信息技术应用与社会组织发展概况
- 323. 信息技术变革与数字红利
- 324. 社会组织信息技术应用的主体
- 325. 社会组织的信息技术应用工具
- 326. 社会组织信息技术应用的功能
- 327. 社会组织的技术赋能概念
- 328. 信息化社会的技术赋能特点
- 329. 技术的泛在化
- 330. 技术赋能的对象个体化
- 331. 技术赋能的场景虚拟化
- 332. 社会组织信息技术应用的场景
- 333. (社会组织信息技术应用的场景)在线募款与收费
- 334. 互联网公开募捐信息平台(Online Fundraising Platform)
- 335. 项目众筹
- 336. 网络社群
- 337. 网络社团
- 338. 网络社团的分类
- 339. 虚拟社会资本
- 340. 社会组织网络动员机制
- 341. 社会组织网络动员的特点
- 342. 社会组织网络动员机制以特定议题为核心,从动员的发起结束,通常可分为4个阶段
- 343. 网络信息发布、宣传与政策倡导
- 344. 在线信息披露与发布
- 345. 新媒体公益传播
- 346. 网上政策倡导
- 347. 社会组织面临的技术变革挑战与应对
- 348. 数字鸿沟的内涵
- 349. 社会组织的数字鸿沟主要表现为三个方面
- 350. 造成我国社会组织数字鸿沟的原因是多方面的
- 351. 数字鸿沟的后果:技术替代
- 352. 公信力
- 353. 社会组织公信力
- 354. 公众对社会组织的信任主要包括两个方面
- 355. 网络舆论风险
- 356. 网络舆论危机对社会组织的负面影响
- 357. 社会组织的数字化挑战
- 358. 社会组织应对技术变革挑战的举措
- 359. **【章 14: 社会组织国际化】**社会组织国际化概况
- 360. 社会组织国际化的界定
- 361. 《国际组织年鉴》规定 INGO 必须具备以下条件
- 362. 社会组织国际化的主体类型
- 363. 国际非营利组织类型
- 364. 社会组织国际化的形式-活动方式
- 365. 社会组织国际化的形式-活动领域
- 366. 社会组织国际化的动因
- 367. 社会组织国际化的意义
- 368. 英国非营利组织的国际化
- 369. 美国非营利组织的国际化
- 370. 日本非营利组织国际化
- 371. 我国社会组织的国际化的发展历程
- 372. 我国社会组织国际化的概况
- 373. 社会组织国际化的效应(积极意义)
- 374. 社会组织国际化面临的挑战
- 375. 社会组织国际化的未来(对社会组织国际化的进一步发展提出几点建议)

第六部分 E 知识点归纳

1. **【章 1: 社会组织的定义、分类与发展】社会组织:** (基于法律和学术层面的理解) 指公民自愿组成的, 具有非营利性、非政府性、志愿性等特征的活跃在社会中的组织。
在我国, 根据法律规定, 具有法人身份的社会组织, 即狭义的社会组织, 包括社会团体、民办非企业单位和基金会三种类型; 广义的社会组织, 除三类法人社会组织外, 还包括八大人团体、民政部规定免于登记注册的社会组织, 以及不具有法人身份的备案的社区社会组织, 单位内部的社会组织和在社区活动的群众团体等。在国际上的对应概念为非营利组织。(p3)
2. **“非政府组织”(nongovernmental organization, NGO):** 主要指独立于政府体系之外, 具有一定公共职能的社会组织, 即指在非营利组织的基础上, 再具有非宗教性和非政治性的特征的组织。(p3)
3. **“第三部门”(the third sector):** 最早由美国学者莱维特于 1973 年提出。莱维特认为, 不能过于简单地将社会组织分为公共组织和私人组织, 在两者之间还存在大量社会组织, 这类组织从事的是前两者做不好或者不愿做的事情, 莱维特将这类组织统称为“第三部门”。(p3)
4. **“公民社会组织”(civil society organization):** 强调的是组织的社会基础, 这一概念所涵盖的外延比非营利组织要宽泛, 但内涵基本一致。公民社会是以政府、市场、社会(公民)三个部分的分立为基础的现代社会的组成部分, 公民社会组织是公民社会的一种组织类型, 是以公民为主体, 以公民自治、志愿参与、民主治理为特征的社会组织。(p3)
5. **“志愿组织”(voluntary organization):** 更强调非营利组织的志愿性特征, 在北欧和英国较为流行。志愿组织可以定义为由志愿者自愿组成的从事志愿服务的非营利性的公益性组织。(p4)
6. **社会组织与“非政府组织”“第三部门”“公民社会组织”“志愿组织”的异同:** (1)它们所指组织的性质是一致的, 即都具有组织性非营利性、非政府性、自治性、志愿性等特征。(2)不同的是, 这些名称强调的侧重点略有差异, “非营利组织”强调该类组织与企业的区别, 突出不以营利为目的; “非政府组织”强调该类组织与政府的区别, 不属于政府相关部门; “第三部门”强调组织的中间性, 是介于政府与企业之间的组织; “公民社会组织”强调组织的社会基础, 突出以公民为主体以公民自治、志愿参与、民主治理为核心价值取向; “志愿组织”则强调非营利组织的志愿性特征。(p4)
7. **社会组织的特征:** (1)非营利性、(2)非政府性(民间性/私有性)、(3)志愿性、(4)公开性。(p4)
8. **社会组织的非营利性:** (1)组织宗旨的非营利性: 社会组织的宗旨、功能等尽管各不相同, 但是不以营利为目的所有非营利组织的共有属性。与以营利为目的的经济组织不同, 社会组织的宗旨是实现整个社会或者一定范围内的公共利益, 这就决定了社会组织不需要像企业一样过于注重基于成本-收益分析模型进行的利润评价。(2)组织利润的非分配性: 社会组织不得对所获利润进行分红, 即社会组织可以开展一定形式的经营性业务并在这些业务中产生超出经营总成本的剩余收入。与企业可以剩余分红不同, 社会组织无论开展何种形式的经营业务, 其经营收入都不能作为利润在成员之间进行分配, 而只能用于组织所开展的各种社会活动及自身发展。(3)组织资产的非私有性: 社会组织不得将组织的资产以任何形式转变为私人财产。社会组织的资产不属于组织, 也不属于捐赠者, 而是“公益或互益资产”, 属于社会。因而, 社会组织在一定意义上是作为受托人来行使公益资产所有权的。社会组织解散或破产, 其剩余资产不能像企业那样在成员之间进行分配, 而只能转交给政府或其他非营利组织。(p4)
9. **- 非政府性:** (1)独立自主的自治组织: 社会组织既不隶属于政府, 也不隶属于企业, 是一个个独立的社会组织, 每一个组织都有独立自主的判断、决策和行为的机制与能力。组织的自治性意味着社会组织一旦依法成立, 就具有在法定范围内自主活动的权利, 不受政府等部门的干预和影响。(2)自下而上的民间组织: 政府作为国家政权的组织形式, 其基本的组建原则和权力行使方式是自上而下的, 形成大大小小的金字塔结构。社会组织依靠的是广大公民, 通过横向的网络联系与坚实的民众基础来动员社会资源, 从而形成自下而上的民间社会组织。(3)属于竞争性的公共部门: 政府作为以政权为基础的公共部门, 无论是资源的获取还是公共物品的提供, 其基本方式都是垄断性的。社会组织则不同, 它不能操纵政权力量, 只能采取各种竞争性的手段获取资源并提供竞争性的公共物品。(p5)

- 10. -志愿性：**(1)成员加入的自愿性：志愿者是志愿精神的直接体现或人格化，表现为那些为追求一定的价值观并无偿地参加各种社会公益或互益性活动的人。可以看出，社会组织的成员不是因法律要求而组成的，而是基于对组织宗旨的认同而加入的。即便与其他组织相比，社会组织成员的劳动报酬较低，但是仍然不影响成员的工作积极性。(2)社会捐赠的广泛性：企业主要以资本的形式获取社会资源，政府主要通过税收集中社会资源，而社会组织的主要社会资源是社会捐赠。社会捐赠是志愿精神的货币化或物质化，表现为人们为各种社会公益性或互益性活动无偿提供货币、物资或服务。(p5)
- 11. -公开性：**(1)组织活动的公开性和透明性：企业作为相对独立的实体，其活动具有一定的内部性或排他性，政府则不可避免地要面临安全或保密等问题。社会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，保持透明，并接受社会监督。(2)组织产品与服务的公共性：企业提供的是私人物品，政府提供的是垄断性公共物品，社会组织提供的是竞争性公共物品，主要包括两类：一是提供给整个社会不特定多数成员的“公益性公共物品”，受益者是社会大众，无法得到明确界定。公害治理、植树绿化等属于此种类型的公共物品。二是提供给社会中某一部分特定成员的“互益性公共物品”或“准公共物品”，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。行业互助、会员福利等属于此种类型的公共物品。(p6)
- 12. 社会团体：**指“中国公民自愿组成，为实现会员共同意愿，按照其章程开展活动的非营利性社会组织”。(《社会团体登记管理条例》)国家机关以外的组织可以作为单位会员加入社会团体，成立社会团体，应当经其业务主管单位审查同意，并依照本条例的规定进行登记。社会团体应当具备法人条件。(p7)
- 13. 社会团体的分类：**(p7)

维度	社会团体的分类	举例
性质和任务	学术性社团：一般以学会、研究会命名，其又可以分为自然科学类、社会科学类以及自然科学与社会科学的交叉科学类。	
	行业性社团：一般以协会（包括工业协会、行业协会、商会同业公会等）来命名，这类社团主要是经济类社团，可分为农业类、工业类和商业类等。	
	专业性社团：一般以协会、基金会命名，这类社团一般是非经济类的，主要由专业人员组成或以专业技术、专门资金为从事某项事业而成立的团体。	
	联合性社团：一般以联合会、联谊会、促进会命名，这类社团主要是人群的联合体或学术性行业性、专业性团体的联合体。	

- 14. 民办非企业单位：**指“企业事业单位社会团体和其他社会力量以及公民个人利用非国有资产举办的、从事非营利性社会服务活动的社会组织”。(《民办非企业单位登记管理暂行条例》)(p7)
- 15. 民办非企业单位的分类：**(p7)

行政事业	举例
教育事业	民办幼儿园，民办小学、中学、大学，民办专修（进修）学校，民办培训（补习）学校或中心，等等
卫生事业	民办门诊部（所）、医院，民办康复、保健、卫生、疗养院（所）等
文化事业	民办艺术表演团体、文化馆（活动中心）、图书馆（室）、博物馆（院）、美术馆、画院、名人纪念馆收藏馆、艺术研究院（所）等
科技事业	民办科学研究院（所、中心）、科技传播或普及中心、科技服务中心、技术评估所（中心）等
体育事业	民办体育俱乐部，民办体育场、馆、院、社、学校等
劳动事业	民办职业培训学校或中心、民办职业介绍所等
民政事业	民办福利院、敬老院、托老所、老年公寓，民办婚姻介绍所，民办社区服务中心（站）等
社会中介服务业	民办评估咨询服务中心（所）、民办信息咨询调查中心（所）、民办人才交流中心等
法律服务业	各类法律服务中心（所）等
其他	其他民办事业

16. **基金会：**指“利用自然人、法人或者其他组织捐赠的财产，以从事公益事业为目，按照本条例的规定成立的非营利性法人”。（《基金会管理条例》）（p7）

17. **基金会的分类：**（p7）

维度	社会团体的分类	举例
《基金会管理条例》第三条	面向公众募捐的基金会（以下简称“公募基金会”）	
	不得面向公众募捐的基金会	
按照募捐的地域范围	全国性公募基金会	
	地方性公募基金会	

18. **社会组织的功能：**（1）政策倡导、（2）促进就业、（3）提供公共产品和服务、（4）动员社会资源、（5）促进社会和谐和（6）推动公共文化建设。（p9）

19. **社会组织政策倡导：**社会组织在公共政策倡导方面发挥积极作用。（1）社会组织开展业务活动，推进特定领域事业发展，本身是在通过行动发出声音，进行政策倡议。例如，自闭症儿童关爱机构在自闭症儿童康复、教育等方面做出了大量努力，有效推动了政府对相关问题的关注。（2）倡导型社会组织以影响公共政策、推进政策完善为宗旨，它们通过多种方式直接或间接影响政策过程。（3）社会组织是特定群体特别是弱势群体的代言人，在相关公共政策制定过程中，部分组织会积极参与决策意见征询会，与政策制定者进行沟通或交流，或通过媒体、社会舆论等表达政策意见，影响决策结果。（p9）

20. **-促进就业：**社会组织在促进就业方面的作用日益凸显。社会组织可以直接提供就业岗位、吸纳就业人员。根据民政部《2018 年民政事业发展统计公报》截至 2018 年底，全国共有社会组织 81.7 万家，吸纳社会各类人员就业 980.4 万人，比 2017 年增长 13.4%。社会组织还可以通过为失业人员提供就业咨询、就业培训、就业指导等服务间接促进就业。（p9）

21. **-提供公共产品和服务：**社会组织能够凭借自身规模小、组织灵活、业务多样的优势，弥补政府在提供公共产品和服务中的不足，更好地满足人们日益多样化的公共服务需求。一方面，社会组织按照各自宗旨开展活动、提供服务，活跃于教育、环保、扶贫、体育等各个领域，是社会自治的重要力量；另一方面，社会组织通过接受政府委托或参与政府采购，加入政府公共服务体系，与政府合作提供公共产品和服务。（p9）

22. **-动员社会资源：**社会组织具有重要的社会资源动员功能。一方面，社会组织通过招募会员和志愿者开展公益慈善活动、向社会募款等方式动员公众参与，吸纳社会资源；另一方面，社会组织通过与商业组织、政府部门等合作撬动多方资源，共同实现社会公益目标。社会组织在资源动员上具有独特的优势，它们以公益、志愿、博爱、慈善等价值观和精神感召公众、影响社会，容易获得广泛回应和信任，并因此有效动员和聚集社会资源。（p9）

23. **-促进社会和谐：**社会和谐是指社会中的人、事、物处于一种相对稳定均衡的状态。社会组织在化解社会冲突和矛盾、维护社会稳定等方面具有突出作用。社会组织以志愿参与、利他互助、慈善公益等理念实现人际沟通，在人与人、人与社会、人与自然之间搭建理解、对话、互动的桥梁，有助于化解人与人之间、不同群体之间、人与社会之间以及人与自然之间的各种矛盾和冲突。社会组织通过有组织的社会动员和社会参与，开展贴近生活的活动，解决公众面临的问题，提供公众所需要的产品和服务，这有利于在满足公众需求的基础上减少矛盾，促进和谐。（p9）

24. **-推动公共文化建设：**与提供规模化服务的公共文化机构、提供收费服务的营利性文化机构不同，社会组织提供多样化的低价或免费的文化服务。社会组织通常规模小、关注特定领域的文化发展，在组织体制、活动方式等方面具有很大的弹性和适应性，能够提供差异化甚至定制化的服务，形成对政府服务的补充。社会组织不以营利为目的，所供给的服务通常不高于市场价格，甚至提供免费服务，能够满足更多公众的文化需求。社会组织还是政府开展公共文化建设和服务的重要助手。政府通过将公共文化建设中的一些事务性、技术性的工作委托给社会组织履行，为社会组织提供空间，促进社会组织文化功能发挥。（p10）

25. **发达国家非营利组织的发展：**（1）美国非营利组织：美国是世界上非营利组织最为发达的国家之一。美国非营利组织数量庞大、种类繁多，活跃在社会的各个领域。早在 1998 年，美国登记在册的非营利组织已达 160 多万家约占美国各类组织的 6%，这意味着，平均每 12 个就业

人员当中就有 1 人在非营利组织中工作。美国非营利组织包括各类学术研究机构、教育培训机构、医疗保健机构、专业协会教会、工会、商会、体育组织、文化娱乐组织、青年组织、老年公民组织、志愿组织、民间基金会、公益性团体、慈善机构等。比较典型的非营利组织有洛克菲勒基金会、大都会艺术博物馆、纽约交响乐团、全球救助合作社、环境保护基金、美国商会等。美国对非营利组织的管理主要依靠两种手段--法律监督和税收控制。

(2)日本的非营利组织：大多成立于 20 世纪 70 年代及以后，在 90 年代初发展迅速。日本非营利组织在社会福利、文化教育、社区管理、灾害救助等方面发挥作用。目前，日本非营利组织已经成长为促进经济发展、协调社会、推动政治民主化的一支重要力量。在日本，经由公益认定的法人可以成为公益社团法人或公益财团法人，享有税收优惠等支持。

(3)德国非营利组织：随着 20 世纪 90 年代德国福利国家制度改革的深入，非营利组织受到越来越多的关注。德国非营利组织在法律形式上可以分为五类：①注册协会（亦可译为社团）；②私人基金会；③公益性质的有限责任公司；④公益合作社；⑤其他。德国非营利组织的数量目前并没有准确的统计数据。有关资料显示，2011 年，德国有注册协会 58 万多家，私人基金会 18000 多家，注册合作社 9000 多家。据此可以推算，目前德国非营利组织的数量应该在 60 万~70 万家，其中，注册协会占非营利组织总数的 80%以上。此外，德国还有数十万家未注册的非营利组织。德国非营利组织的规模多数不大，近 60%的组织在 10 人以下，超过 50 人的占 10%左右，超过 250 人的约占 1%。德国非营利组织有非常清晰、自上而下的体系架构。在德国，非营利组织可享受两类税收优惠：一是对非营利组织及其活动的税收优惠二是对慈善捐赠行为的税收优惠。德国没有专门从事非营利组织登记注册的行政管理机关，也未规定所有非营利组织都要进行登记。政府对非营利组织的管理重点是它们是否从政府获取资助，以及受资助项目的财务使用和执行情况，政府并不干涉组织的具体活动。（p10）

26. 发展中国家非营利组织的发展：(1)印度虽然是发展中国家，但非营利组织十分发达，被称为“非营利组织大国”，这与印度悠久的慈善文化和志愿精神、宽松的政治环境密切相关。印度存在多元的宗教文化但无论是基督教还是印度教，都倡导人们向善，鼓励人们参与志愿活动。根据印度统计和项目实施部的一项初步调查，2009 年底，印度至少有 330 万家登记注册的非营利组织（只包括社团和公共慈善信托），其中，社团有 290 万家。平均而言，不到 400 个印度人就拥有 1 家非营利组织。印度非营利组织每年的筹款总额在 80 亿美元到 160 亿美元之间。印度非营利组织在民主政治和经济发展中发挥重要作用。印度非营利组织依据不同的法律进行登记；印度非营利组织的资金收入来源多样，政府和私营公司的资金支持是印度非营利组织的最主要资金来源。印度政府对非营利组织所接受的国外捐赠方面监管较为严格。在对非营利组织的监管和税收优惠方面，印度制定了若干部法律。

(2)巴西非营利组织：巴西非营利组织的产生可以追溯到 16 世纪，当时出现了专门为贫苦人提供医疗服务的医院。之后，学校、敬老院、救济院等迅速发展，对贫困人口的救助制度也逐渐形成。20 世纪二三十年代，巴西开始工业化和城市化建设，为解决相应的城市与社会问题，巴西出现了大量与政府有关系的、致力于解决贫困等问题的非营利组织，如工会、专业协会、联合会、联盟等。这些组织在扶贫济困、社会救助、雇员权益维护等方面发挥重要作用。20 世纪六七十年代，巴西在社区发展的基础上产生了一种新型组织--非政府组织。巴西的非营利组织主要包括两种法律形式：一种是为某一非经济目的聚合而成的协会；另一种是为某一目的设立的财产集合体，即基金会。（p13）

27. 改革开放以来我国社会组织的发展：(1)民间组织的兴起与分散管理时期（1978-1998 年）：①民间组织的恢复与重建：改革开放后民间组织的发展始于对原有社团的恢复和重建。最早恢复的是人民团体的活动。1977 年，中华全国工商业联合会、中国科学技术协会开始恢复活动；1978 年 9 月，中国妇女第四次全国代表大会在北京召开，选举了新的领导机构，这标志着中华全国妇女联合会（以下简称“妇联”）开始恢复工作；同年 10 月，中华全国总工会第九次代表大会在北京召开，工会恢复活动。其后，中国共产主义青年团、中华全国归国华侨联合会、中华全国青年联合会等相继恢复活动。随着社会各项事业的蓬勃发展，政治民主化的程度不断加深，原有的社团已经不能满足人们的需求，新的学术类、经济类和公益类的民间组织相继建立。；民间组织的规范管理与发展。②民间组织的规范管理与发展：1987 年，国务院将结社立法起草工作与社团管理工作交给民政部。1988 年，国务院在机构改革中，同意民政

部建立社会团体管理司，专门负责社会团体的登记管理工作，迈出了对民间组织进行规范化管理的第一步。1997年5月，社会团体管理司更名为社会团体和民办非企业单位管理司。1998年3月，社会团体和民办非企业单位管理司再次更名为民间组织管理局。1988年9月9日，国务院第二十二次常务会议通过《基金会管理办法》，确立了由归口管理部门、中国人民银行（以下简称“人民银行”）和民政部门共同管理基金会的“三重管理”模式，结束了基金会无须统一登记的历史。1989年10月，《社会团体登记管理条例》出台，规定由登记管理机关和业务主管单位共同管理社会团体，形成了“双重管理”体制。

(2)“双重管理”体制时期的社会组织发展(1998-2012年):依据《社会团体登记管理条例》(1989),民政部门在20世纪90年代初期和末期分别对社会组织进行了两次清理整顿,初步厘清了社会团体的结构体系,并在第二次清理整顿过程中对《社会团体登记管理条例》(1989)进行修订,出台《社会团体登记管理条例》(1998)。与《社会团体登记管理条例》(1989)相比,该条例进一步地提高了社会团体的登记门槛,并且加大了对社会团体的监管力度,这在一定程度上造成了社会组织数量的下降。同年,鉴于改革开放后民办非企业单位发展迅速,但是却一直以“非国有事业单位”或“民办事业单位”的名义开展活动,没有合法身份,缺乏规范管理,国务院颁布《民办非企业单位登记管理暂行条例》,该条例对民办非企业单位的登记注册和监管做出规定。21世纪初,政府和社会各界对公益性基金会的认识发生了巨大变化,原由人民银行监管基金会的做法已经不合时宜,基金会监管的具体政策规定也需要更新。2004年6月,国务院颁布了《基金会管理条例》。与《基金会管理办法》相比,该条例遵从了社会团体和民办非企业单位登记管理的一般原则。“三大条例”是社会组织管理最高层级的政策规定,它们秉承了《社会团体登记管理条例》(1989)的基本精神,以“归口分级管理”“双重负责”“限制竞争”为主要内容。至此,社会组织的“双重管理”体制正式确立。

(3)“混合管理”体制时期的社会组织发展(2012年至今):2012年,党的十八大明确提出要“加快形成政社分开、权责明确、依法自主的现代社会组织体制”。随后,中央政府对社会组织管理体制进行了较大调整。在登记管理方面,民政部提出取消社会团体和基金会设立分支机构的审批,同时将异地商会和基金会登记成立的审批权从省级民政部门下放到县级以上部门。2014年4月1日起,全国范围内开始实行业协会商会、科技、公益慈善、城乡社区服务四类社会组织“直接登记”制度。“直接登记”制度的实施具有重大意义,它标志着社会组织管理体制从“双重管理”进入“双重管理”与“直接登记”并存的“混合管理”体制时代。登记管理方面的改革还包括2014年行业协会商会“一业多会”制度的出台,2015年的行政机关与行业协会商会的脱钩改革,以及2016年取消社会团体申请筹备登记环节和对设立非地域性分支机构的行政审批要求。登记管理制度的调整带来了社会组织的数量增长。2015年初,全国新增直接登记社会组织3万多家。2018年底,全国社会组织数量超过80万家,比2014年底增长近20万家。在培育发展方面,2013年9月26日,国务院颁布《关于政府向社会力量购买服务的指导意见》,充分肯定政府购买服务的意义。(p14)

28. **社会组织发展还面临一些困难与挑战:** (1)社会组织的法律位阶低,缺乏一部统一规范三种类型社会组织的法律,而社会组织立法多次被列入全国人民代表大会的立法议程,却迟迟未能出台; (2)政府与社会组织的关系不清晰,社会组织面临的行政约束较多、培育扶持较少,而政府监管却又十分乏力; (3)社会组织自身的组织建设较为薄弱,容易出现内部人控制等违规行为。因而,为促进社会组织进步发展,特别需要加快社会组织立法,厘清政府与社会组织关系,引导社会组织加强自身建设。(p18)

29. **【章2: 社会组织政策与管理体制】社会组织政策演进“三大条例”:** 社会组织的有序发展离不开合理的政策支持和管理支撑。我国社会组织政策肇始于1950年的《社会团体登记暂行办法》,之后几经修订,最终形成了1998年《社会团体登记管理条例》的2016年修订版。对基金会和民办非企业单位的规范管理分别始于1988年和1998年,并分别于1998年和2004年出台《民办非企业单位登记管理暂行条例》和《基金会管理条例》“三大条例”奠定了社会组织的基本政策框架。(p21)

30. **社会团体登记管理政策:** 社会组织政策的发展始于对社会团体的规范,早在1950年,中央人民政府政务院就公布了《社会团体登记暂行办法》,确立了六类社会团体和社会团体的登记原则。1989年10月,国务院颁布《社会团体登记管理条例》,该条例对社会团体的管辖成立登

记、变更注销以及监督管理等方面进行了规定。1998年10月，国务院对《社会团体登记管理条例》进行修订，与1989年颁布的《社会团体登记管理条例》相比，1998年出台的《社会团体登记管理条例》进一步地提高了社会团体的登记门槛，并且加大了对社会团体的监管力度。（p22）

31. **民办非企业单位的登记管理政策：**1998年10月，国务院颁布《民办非企业单位登记管理暂行条例》，对民办非企业单位的法人身份、登记注册、监督管理等做出规定。1999年12月，根据《民办非企业单位登记管理暂行条例》（1998），民政部制定了《民办非企业单位登记暂行办法》（1999），对民办非企业单位的分类、审核登记程序、登记事项、登记条件等做出详细规定。2016年5月，民政部公布《社会服务机构登记管理条例》《民办非企业单位登记管理暂行条例》（修订草案征求意见稿）。相比较于1998年的条例，征求意见稿有多方面的重大变化。比如，将民办非企业单位改称为社会服务机构，规定对科技类、公益慈善类、城乡社区服务类社会服务机构实行直接登记，将社会服务机构统一为非营利法人等。（p23）
32. **基金会登记管理政策：**1988年9月27日实施的《基金会管理办法》是我国第一部专门规范基金会登记管理的行政法规。《基金会管理办法》对基金会的性质、建立条件、筹款方式、基金的使用和管理等一系列事项做出了规定。2004年6月，国务院颁布《基金会管理条例》，与《基金会管理办法》相比，新条例有一些显著变化，主要体现在遵从社会团体和民办非企业单位登记管理的一般原则。从总体上看，《基金会管理条例》在保持对基金会的有力控制的同时，也鼓励基金会发展。2016年5月，民政部公布《基金会管理条例（修订草案征求意见稿）》（以下简称“征求意见稿”），该草案与《慈善法》进行衔接，明确基金会应“以开展公益慈善活动为目的”，在登记证书中载明其慈善组织属性，同时明确基金会应当适用慈善法的有关规定。（p24）
33. **慈善组织登记管理政策：**对慈善组织的规范管理始于2016年9月1日正式实施的《慈善法》。关于设立慈善组织，该法第十条规定：“设立慈善组织，应当向县级以上人民政府民政部门申请登记，民政部门应当自受理申请之日起三十日内作出决定。符合本法规定条件的，准予登记并向社会公告；不符合本法规定条件的，不予登记并书面说明理由。”同时规定“本法公布前已经设立的基金会、社会团体、社会服务机构等非营利性组织，可以向其登记的民政部门申请认定为慈善组织”。这意味着慈善组织的登记注册统一归口于各级民政部门，实行直接登记，这与社会组织登记管理制度改革的方向是一致的。直接登记的管理制度将极大促进慈善组织的发展，推进现代社会组织体制的建构。（p24）
34. **社会组织事中事后监管政策：**除了“三大条例”以外，国务院和民政部门还制定了一系列政策，加强和完善对社会组织的事中事后监管，主要包括对社会组织的年度检查、等级评估、执法监察和社会组织党建（社会组织党建政策将在本书第三章详细介绍）四个方面的内容。（p25）
35. **社会组织培育和扶持政策：**（1）税收优惠政策；（2）政府购买服务政策；（3）政会分离政策；（4）人才支持政策。（p29）
36. **税收优惠政策：**税收优惠是引导、规范社会组织发展的重要措施。我国目前还没有针对社会组织制定专门的税收政策，相关规定仅在所得税、财产税等实体法中有所体现，主要包括社会组织本身的税收优惠政策和公益捐赠的税收优惠政策两方面。（p29）
37. **政府购买服务政策：**为调动社会组织参与社会服务供给的积极性，发挥其在创新社会治理中的作用，自2012年起，民政部持续开展“中央财政支持社会组织参与社会服务示范项目”并印发《中央财政支持社会组织参与社会服务项目资金使用管理办法》的通知，安排专项资金，支持社会组织参与社会服务活动。（p31）
38. **政会分离政策：**除了税收优惠、政府购买服务之外，政府向社会组织的职能转移被认为是政府扶持社会组织的重要方式。1994年4月，国务院办公厅发布《国务院办公厅关于部门领导同志不兼任社会团体领导职务问题的通知》（国办发[1994]59号），对社会团体的人事“去行政化”做出要求；1998年7月，中共中央办公厅、国务院办公厅联合发布《中共中央办公厅、国务院办公厅关于党政机关领导干部不兼任社会团体领导职务的通知》（中办发〔1998〕17号），进一步扩大了不得兼任社会团体领导职务的领导干部范围和社团领导职务范围，明确地对政府和社会团体的人事关系进行划分。行业协会商会多为市场经济建设过程中由行业管理

部门转制而来，因而与政府部门的关系密切，是政会分离的重要对象。“脱钩”并不等于“脱管”，脱钩后对行业协会商会仍要加强监管。(p32)

39. **人才支持政策：**社会组织的发展离不开专业队伍的建设，为加强社会组织的人才队伍建设，政府先后出台一系列政策。2011 年《关于加强社会工作专业人才队伍建设的意见》(中组发[2011]25 号)发布，从人才培养、人才评价与激励、人才使用等方面对社会组织人才队伍建设提出指导意见。2015 年 11 月民政部发布《民政部关于加强和改进社会组织教育培训工作的指导意见》(民发[2015]206 号)，提出要从教材建设、师资队伍建设和教学方法改进等方面改进社会组织的教育培训工作，为建设高素质的人才队伍提供保障。2016 年 6 月民政部发布《民政部关于加强和改进社会组织薪酬管理的指导意见》(民发[2016]101 号)，从合理确定薪酬标准、及时足额兑现薪酬、着力规范薪酬管理等七个方面对社会组织人才的薪酬管理进行规范。(p33)

40. (社会组织的法律法规) **社会组织法律基础：**

(1) 《中华人民共和国民法总则》：《民法总则》第九十条至九十五条对社会团体等非营利法人进行了具体规定，主要内容包括以下几点：①社会团体法人和捐助法人资格的取得；②社会团体法人和捐助法人的机构设置；③捐助法人的权利和义务；④社团法人和捐助法人终止时剩余资产处置办法。

(2) 《中华人民共和国慈善法》：2016 年 3 月 16 日，第十二届全国人大第四次会议通过《中华人民共和国慈善法》这是自 2005 年民政部提出慈善事业立法建议以来，历时近 11 年出台的第一部关于慈善事业的基础性、综合性法律。《慈善法》第一次从法律层面明确了“慈善组织”的概念、范围以及慈善活动内容，系统规范了慈善行为，对慈善事业发展具有重要意义。《慈善法》对慈善组织、慈善募捐、慈善捐赠、慈善信托、慈善财产、慈善服务、信息公开、促进措施、监督管理、法律责任等内容做出了规定，核心内容包括以下几方面：①慈善组织的界定；②慈善活动的范围与内容；③慈善组织应具备的条件；④慈善组织及参与慈善活动应注意的原则；⑤对慈善组织募捐活动的管理；⑥慈善财产的使用；⑦慈善信托；⑧慈善组织信息公开；⑨慈善组织的监督管理。

(3) 《中华人民共和国境外非政府组织境内活动管理法》：1989 年 6 月，《外国商会管理暂行规定》颁布，该规定将外国商会界定为“外国在中国境内的商业机构及人员依照本规定在中国境内成立，不从事任何商业活动的非营利性团体”，并对外国商会的成立条件、登记成立须递交的文件等做出规定。2013 年 12 月《外国商会管理暂行规定》被修订，外国商会解散不再需要报审查机关备案。《中华人民共和国境外非政府组织境内活动管理法》规定了登记备案、活动规范便利措施、监督管理、法律责任等内容，核心要求如下：①境外非政府组织界定；②境外非政府组织在华开展活动的领域；③境外非政府组织在华开展活动的途径；④代表机构的设立登记；⑤临时活动的备案；⑥法律责任。(p34)

41. (社会组织的法律法规) **社会组织法规 (“三大条例”)：**

(1) 《社会团体登记管理条例》：于 1998 年 9 月 25 日国务院第八次常务会议通过，并于 2016 年 1 月通过的《国务院关于修改部分行政法规的决定》进行修订。修订后的条例对社会团体的概念、管辖、成立登记、变更注销、监督管理、罚则等内容做出了明确规定。核心内容如下：①概念界定；②登记管理机关和业务主管单位；③管辖权；④成立登记；⑤变更注销；⑥监督管理；⑦罚则。

(2) 《民办非企业单位登记管理暂行条例》：《民办非企业单位登记管理暂行条例》于 1998 年 9 月 25 日国务院第八次常务会议通过，自 1998 年 10 月 25 日起施行。该条例对民办非企业单位的概念、管辖、登记、临督管理、罚则等内容做出了具体规定，核心内容如下：概念界定；登记管理机关和业务主管单位；登记条件；监督管理；罚则。

(3) 《基金会管理条例》：于 2004 年 2 月 11 日国务院第三十九次常务会议通过，自 2004 年 6 月 1 日起施行。该条例对基金会的概念、组织机构及其设立、财产使用、监督管理、法律责任等内容做出了具体规定，核心内容如下：①概念界定；②组织类型；③登记管理机关和业务主管单位；④设立条件；⑤组织结构；⑥财产的管理和使用；⑦监督管理；⑧法律责任。(p38)

42. **慈善组织的界定：**慈善组织是依法成立、符合《慈善法》规定，以面向社会开展慈善活动为宗旨的非营利性组织。(p35)

43. **慈善活动的范围与内容:** ①扶贫、济困; ②扶老、救孤、恤病、助残、优抚; ③救助自然灾害、事故灾害和公共卫生事件等突发事件造成的损害; ④促进教育、科学文化、卫生、体育等事业发展; ⑤防治污染和其他公害, 保护和改善生态环境; ⑥符合本法规定的其他公益活动。(p35)
44. **境外非政府组织界定:** 境外非政府组织是指在境外合法成立的基金会、社会团体、智库机构等非营利、非政府的社会组织。(p37)
45. **境外非政府组织在华开展活动的领域:** 境外非政府组织依法可以在经济、教育科技、文化、卫生、体育、环保等领域和济困、救灾等方面开展有利于公益事业发展的活动。(p37)
46. **民办非企业单位:** 指企业事业单位、社会团体和其他社会力量以及公民个人利用非国有资产举办的, 从事非营利性社会服务活动的社会组织。(p39)
47. **基金会:** 指利用自然人、法人或者其他组织捐赠的财产, 以从事公益事业为目的, 按照本条例的规定成立的非营利性法人。(p40)
48. **社会组织管理体制:** (1)分散多头管理时期(1978-1998年); (2)“双重管理”时期(1998-2012年); (3)“混合管理”时期(2012年至今)。(p41)
49. **分散多头管理时期(1978-1998年):** 1949年中华人民共和国成立后, 党和政府开始清理整顿民间组织。1969年1月, 主管社团工作的内务部被撤销, 其主管的大部分工作由财政部、公安部、卫生部和国家计划委员会承担, 社会团体的管理工作进入多部门管理的状态, 许多从内务部分立出的部门都可以审批和管理社会团体。多头管理造成了社会团体注册登记和日常管理的混乱, 各级政府部门都在审批社会团体, 甚至出现了社会团体审批社会团体, 以及未经批准社会团体自行成立的情况。1978年2月, 民政部成立, 但社会团体管理格局并没有随之改变, 之前内务部的社会团体管理权限分散至包括民政部在内的各部门, 未设立专门针对社会团体的管理机关。(p41)
50. **“双重管理”时期(1998-2012年):** (1)“双重管理”体制的主要内容: (1)归口登记、分级管理; 双重负责; 限制竞争。(2)“双重管理”体制的问题: 许多社会组织由于落实不了业务主管单位而无法登记注册; 限制竞争原则阻碍社会组织发展; 对社会组织的监管难以到位; 有损法律权威。(p42)
51. **“混合管理”时期(2012年至今):** (1)“直接登记”等制度的实施: 2013年, 党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》提出, 要“重点培育和优先发展行业协会商会类、科技类、公益慈善类、城乡社区服务类社会组织, 成立时直接依法申请登记”。随后, 民政部宣布从2014年4月1日起在全国范围内开始四类社会组织的直接登记。2015年初, 全国新增直接登记的社会组织3万多家。与此同时, 行业协会商会的“一业多会”制度正式出台。对事中事后监管的政革也在不断雅进, 关于信息公开、行政执法、第三方评估、投诉举报等多个具体方面的政策陆续出台。(2)“混合管理”体制的局限性及其完善: “直接登记”制度缺乏相应的法律依据; “直接登记”制度的内容不明确; 社会组织登记注册的门槛依旧不低; “一业多会”、政会分离改革目前还主要在行业协会商会领域实施。(p43)
52. **我国社会组织“混合管理”体制完善策略:** (1)从近期来看: ①加快立法, 赋予“直接登记”制度以相应的法律依据, 明确直接登记社会组织的具体范围; ②尽快制定出台政策, 明确登记管理机关和业务指导单位对“直接登记”社会组织的监督管理职责, 以避免监管缺位和监管职能交叉; ③加快行业协会商会与行政机关的脱钩改革, 落实“一业多会”制度。(2)从长期来看: ①逐步扩大“直接登记”社会组织类型, 进一步降低社会组织的登记门槛; ②将行业协会商会改革的经验扩展到其他类型的社会组织, 在更大范围内开展促进竞争、管办分离改革; ③加大对社会组织的培育发展, 尤其是要为在政会分离改革中独立出来的社会组织、初步进入竞争性市场的社会组织提供帮助和引导。(p45)
53. **【章3: 社会组织党建工作】社会组织党建工作概况:** 加强社会组织的党建工作, 对于引领社会组织坚持正确的发展方向、激发社会组织活力、促进社会组织在国家治理体系和治理能力现代化进程中更好地发挥作用, 具有重要意义。社会组织中的党建工作始于20世纪90年代, 逐步加强于21世纪, 全面强化于党的十八大以后。当前, 党政部门对社会组织党建工作的管理存在“属业化”“属地化”“部门化”三种模式, 社会组织在党建工作实践中形成了“党建+服务”“党建+治理”“党建+公益”等模式。党的十八大以来, 我国社会组织党建工作在取得

显著成效的同时，也面临着体制机制不健全、党建与业务“两张皮”等问题，党和政府需要完善的制度来规范社会组织党建工作。（p49）

54. **社会组织党建工作发展历程：**(1)社会组织党建工作探索时期（1994-2000 年）：在社会组织中建立党组织始于 20 世纪 90 年代。1994 年 9 月，党的十四届四中全会通过的《中共中央关于加强党的建设几个重大问题的决定》明确指出：“各种新建立的级济组织和社会组织日益增多，需要从实际出发建立党的组织，开展党的活动。”这是党的文件第一次对社会组织党建工作提出要求，拉开了社会组织党建的序幕。1998 年 2 月中组部和民政部专门下发《中共中央组织部、民政部关于在社会团体中建立党组织有关问题的通知》，对社会组织党建工作提出了具体的操作要求：“经社会团体登记管理机关核准登记（原有社会团体经清理整顿换发新的证书）的社会团体，其常设办事机构专职人员中凡是有正式党员 3 人以上的、应建立党的基层组织。社会团体建立党组织，由其业务主管部门或挂靠单位的党组织审批。”还要求“社会团体在筹备过程中就应考虑建立党组织问题”。2000 年 7 月，中组部发布的《关于加强社会团体党的建设工作的意见》进一步规定：“正式党员不足 3 人的，可与同一业务主管单位所属的其他社会团体或其他邻近单位建立联合党支部，或将党员组织关系转入其业务主管单位或挂靠单位的党组织，参加党的活动。”

(2)社会组织党建工作逐步强化时期（2001-2011 年）：进入 21 世纪以后，为了进一步扩大社会组织党建工作的覆盖面，中央反复强调推进社会组织党建工作。2004 年 9 月，党的十六届四中全会通过的《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》要求：“加大在新经济组织、新社会组织中建立党组织的工作力度探索党组织和党员发挥作用的方法和途径。”2006 年 10 月，党的十六届六中全会通过的《中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》进一步提出：“推进新经济组织、新社会组织党建工作，扩大党的工作覆盖面，发挥基层党组织凝聚人心、推动发展、促进和谐的作用。”2007 年 10 月，党的十七大指出：“要落实党建工作责任制，全面推进农村、企业、城市社区和机关、学校、新社会组织等的基层党组织建设。”2009 年 9 月，党的十七届四中全会通过的《中共中央关于加强和改进新形势下党的建设若干重大问题的决定》，从“做好抓基层打基础工作，夯实党执政的组织基础”的高度，对社会组织党建工作做了全方位部署。

(3)社会组织党建工作全面加强时期（2012 年至今）：党的十八大以来，我国社会组织快速发展，其作为党的工作和群众工作重要阵地的角色也进一步凸显，社会组织党建工作更加受到党和政府的重视，社会组织中的党组织和党的工作得到全面加强。2012 年 11 月，党的十八大报告重申了对社会组织党建工作的要求，提出要“加大非公有制经济组织、社会组织党建工作力度，全面推进各领域基层党建工作，扩大党组织和党的工作覆盖面”。为贯彻党的十八大精神，2015 年 9 月，中共中央办公厅《关于加强社会组织党的建设工作的意见（试行）》中明确提出，“社会组织党组织是党在社会组织中的战斗堡垒，发挥政治核心作用”，并且要求“推进社会组织党的组织和党的工作有效覆盖”。这是社会组织党建历史上具有里程碑意义的文件，是对全体社会组织党的建设工作的规范，为社会组织党建提供了依据。（p49）

55. **当前社会组织党建工作的要求：**

(1)社会组织党建工作目标：在党的组织全覆盖方面，要在有条件的社会组织中普遍建立党的组织，做到“成熟一个，建立一个，巩固一个，提高一个”，拓展党组织覆盖面，巩固党在社会组织中的组织基础。在党的工作全覆盖方面，所有社会组织都必须开展党的活动，发挥党在社会组织中的引领作用。

(2)社会组织党建组织方式：①要依照法律规定和党章要求以及中央的有关决定建立党组织并积极开展党建活动；②要符合社会组织的实际，坚持改革创新精神，避免社会组织党建与业务“两张皮”；③要注重发挥实效，努力发挥党建作用，促进社会组织发展，既有利于社会组织和行业的健康发展，也有利于基层党建工作的推进，有利于服务大局与和谐社会的建设。

④当前，我国社会组织党建组织方式主要有三种：独立党支部、联合党支部、独立党委。

(3)社会组织中党组织的功能：①保证政治方向、②团结凝聚群众、③推动事业发展、④建设先进文化、⑤服务人才成长、⑥加强自身建设。（p52）

56. **社会组织党建工作的新实践概况：**社会组织党建的良好运行需要建设科学的理念与规划、管理主体与体制、运转制度与机制、方法技术与保障。社会组织党建工作有多种模式，依据社

会组织党建管理体制社会组织党建基本管理模式可分类为“属业化”“属地化”“部门化”三种模式。同时，社会组织通过党建工作凸显社会组织“党建+”的创新价值，引导社会组织党组织在经济发展转型中发挥作用，创建社会组织参与社会治理特色，加强社会组织公益服务功能等。（p55）

57. **社会组织党建管理：**指社会组织党建的建设理念与规划、管理主体与体制、运转制度与机制、方法技术与保障等各方面形成的相对定型化、标准化和常规化的总体性建构（孔卫拿，2018）。依据社会组织党建管理体制、实际建构内容、与非公党建相比较而言的独立程度，以及党组织对社会组织的渗透程度四个标准或概念，社会组织党建基本管理模式可划分为以下若干类型。（p55）

58. **社会组织党建基本管理模式：**（p55）

分类标准	类型细分	核心特征
管理体制	部门统合型	组织部门牵头、业务主管单位负责、民政部门居间协调
	区域统合型	横向联合，以块为主，属地管理
	枢纽统合型	单设机构，以条为主，枢纽管理
	行业统合型	主管部门负责，行业协会协助，会员参与
建构内容	单项突破型	完成规定动作，集中就某一领域/方面突破与创新
	系统推进型	强化战略规划，创新领域/方面的多元化与多样性
独立程度	交织混同型	无独立地位与专门特色，与非公党建交织缠绕、混合打造
	独立自为型	有独立地位与专门特色，与非公党建并驾齐驱、相得益彰
渗透程度	互嵌型	党建与社会组织建设互为条件、相互嵌入，以共赢为目标
	悬浮型	党组织游离于社会组织之外，党建与社会组织建设“两张皮”
	内卷型	政党刚性嵌入却遭遇社会组织的内部排斥，基层党组织的社会信任感下降

59. （社会组织党建的基本管理）**属业化模式：**指按照社会组织的行业归属，在行业协会中开展党组织建设，或者依托“枢纽型”社会组织进行党组织建设。（1）依托行业协会建立党组织；（2）理顺党组织管理体制；（3）把原由街道（乡镇）党组织管理的新社会组织党组织剥离出来，转入行业协会党组织系统归口管理。（p56）

60. （社会组织党建的基本管理）**属地化模式：**指将社会组织的党组织挂靠在其所在街道、社区或者社会组织服务中心等，由这些区域组织的党委机构领导和协调党建工作，如上述的“区域统合型”。“属地化”党建在山东省青岛市的实践相对成熟。青岛市探索构建了社会组织“4224”区域化党建工作体系，形成了分级负责、条块结合、以块为主、街道兜底的区域化党建工作新格局。（p57）

61. （社会组织党建的基本管理）**部门化模式：**指由地方党委的组织部门领导和牵头，借助社会组织的登记管理和业务主管或指导单位开展党建工作。为进一步推进新经济组织、新社会组织党建工作，江苏省在社会组织党建工作方面实行“双报双推”制度，即在登记申报时推动建立党组织，在年检年报时推动党组织发挥作用，并发布《关于在全省社会组织中实行党建工作“双报双推”制度的通知》进步确立、推广。“双报双推”模式的特点是依托民政等部门在社会组织登记年检上的职责权限来推动党建工作。具体来说，就是民政等部门在社会组织登记申报时，要求其提交党建工作申报材料，推动建立党组织；在对社会组织进行年检时，也将党建情况纳入年检范围，敦促社会组织党组织开展活动。“双报双推”模式强化了民政等部门在社会组织党建工作中的主体功能，同时将党建工作与社会组织筹建工作同步展开。浙江省在推进社会组织的党建工作中形成了“1+N”模式。“1”是指依托民政系统成立社会组织党工委，负责社会组织党建工作的指导协调；“N”是指业务主管部门对社会组织党组织进行具体指导。（p58）

62. **社会组织“党建+”创新模式：**（1）“党建+经济”，助力经济高质量发展；（2）“党建+社会治理”，促进社会和谐发展；（3）“党建+公益”，关爱弱势群体。（p58）

63. **社会组织党建工作的成效：**党组织规模逐年扩大：党的十八大以来，我国社会组织党的建设取得了显著成效。根据中国共产党党内统计公报显示，2012年，全国共有4.03万家社会团体建立党组织，占具备建立党组织条件的社会团体数的99.21%，3.95万家家民办非企业单位

建立党组织，占具备建立党组织条件的民办非企业单位数的 99.61%；2018 年，全国共有 26.5 万家社会组织法人单位建立党组织。（p59）

64. **社会组织党建工作的现状：**（1）部分社会组织与党组织之间缺乏必要的互动，而且社会组织党建 2 日被纳入各级党委的任务体系，上级党委对社会组织的要求多、检查多、评比这在一定程度上增加了部分社会组织的党建压力。（2）一些地区的社会组织党建存在多头领导问题，导致了党建主体责任模糊，部分社会组织还存在党建脱节和空心的问题。（3）党和政府推动社会组织党建与部分社会组织自身发展之间可能存在利冲突，从而导致党和政府推动社会组织党建缺乏实效或者难以落到实处。这在一定程度上表明，党和政府大力推动社会组织党建还有很多提升空间，需要设计更好的制度来规范社会组织党建工作。（p60）
65. **社会组织党建工作的发展策略：**（1）党和政府需要从社会组织视角去寻找社会组织积极开展党建的动力来源，从而可以更好地进行制度设计和资源匹配，更平稳地推进社会组织党建工作推动形成社会组织健康有序发展的新格局。（2）对于社会组织自身而言，党建应成为其“常规活动”，社会组织不能仅仅因为“党建里面有资源”而将党建作为一种链接资源的策略，而是要实现“党建引领”，保持正确政治方向，并且借助党建的机遇进一步改善内部治理结构，提升自身的规范化管理与运营水平。所以，社会组织自身在开展党建工作的过程中要摆正心态，真正将党建做实，尤其是需要将党建与业务相融合，实现社会组织中建立党组织、开展党建活动的同时助推社会组织自身业务的发展，真正实现“双强”。（p60）
66. **【章 4：社会组织法人治理】社会组织法人治理概况：**我国社会组织正处于蓬勃发展期，在公益慈善、社会治理、社会服务等领域发挥着重要作用。然而，一些社会组织内部管理不规范、监督机制不完善，时而出现乱收费、非法营利、工作人员职务消费奢侈、挪用捐赠资金等失范、失序、违规、违法行为。这些现象的根本原因是社会组织法人治理机制的缺失或不完善。本章将介绍社会组织建立法人治理机制的作用与重要性，规范的社会组织法人治理体系应包括的基本内容，社会组织法人治理建设的总体进展和不足、面临的挑战以及完善路径。（p65）
67. **法人（corporation）：**是具有民事权利能力和民事行为能力、依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织，或者说是具有民事权利主体资格的组织。（p65）
68. **法人组织中的委托代理关系：**从产权理论的视角来看，法人组织中的委托代理关系是组织所有权与控制权相分离的外在表现。组织“所有权”有两种定义：第一种是“剩余索取权”，是对组织收入在扣除所有固定的合同支付余额的要求权；第二种是“剩余控制权”，即指在契约中没有特别规定的活动的决策权。（p66）
69. **法人组织的委托代理问题：**引起委托代理问题的主要原因是委托人和代理人之间存在信息的不对称以及两者签订契约的不完备，由此产生了两类问题：（1）“逆向选择”（adverse selection）问题。由于委托人通常只能根据不完善的信息来评价代理人，而寻求代理业务或职位的管理人员可能会倾向夸大自身的技能、能力和才干，并且为了获得新的业务或职位做出过度承诺（Davies and Prince, 2010）。这种代理人夸大其词的行为可能导致委托人选择错误的代理人。（1）“道德风险”（moral hazard）问题（Ellis and Johnson, 1993），即代理人为了以最小的努力获得最大的报酬，可能达成低于承诺水平的结果。代理人的自主性越大，工作所需的专业知识和信息越多，道德风险就越显著（Holmstrom, 1979）。（p66）
70. **法人治理：**为了有效解决法人组织中的委托代理问题，有必要在法人组织中建立合理的机制，从而协调委托人和代理人的权利义务关系，平衡两者的风险偏好与利益诉求，法人治理（corporate governance）由此产生。在经济学中，对法人治理的研究主要侧重于如何激励与监管代理人，让委托人的利益最大化。其关注的焦点是综合考虑人的有限理性、自利性、风险规避倾向以及组织产出结果的不确定性、可衡量性等因素，对约束委托人和代理人关系的合同进行机制设计从而尽可能减少组织中的委托代理问题。（p67）
71. **法人治理结构的含义：**法人治理结构（corporate governance structure）的定义大致上有两种：狭义的定义关注法人组织的所有者和经营者之间的利益均衡关系，从而把法人治理结构定义为股东董事会和高级经理人三者之间的一种组织机制和均衡机制，如“股东即所有者（本人确保（代理人）的行为能够为本人带来与其投资风险相一致的一系列措施或机制”。广义的定义还关注其他利益相关者的权利和职责，以及他们之间的相互关系。如“公司治理机制明确了董事、经理、股东和其他利益相关者之间的利益均衡权利和责任的分配，规定了

公司决策的规则和程序，并提供了制定公司目标的组织结构”。(p68)

72. **法人治理与法人治理结构这两个概念既有联系又有区别：**法人治理的目的是确保法人组织被恰当地经营，因此涉及提出组织使命、设置机构、议事决策等一系列活动，是形成合理的治理结构的动态过程；而法人治理结构主要是指维护法人组织中各治理主体间权益的平衡与制约机制，是法人组织内静态的组织架构与权力配置体系。(p68)
73. **社会组织法人治理：**狭义上主要指：“非营利团体的高层政策领导或管理的活动和过程，通常情况下是董事会的主要职能，更具体一些，是董事会会议、执行董事或董事会主席以及委员会的职责。”(史密斯，2016)广义上还包括社会组织与政府、企业、其他社会组织、捐助人、志愿者、服务对象、社会公众、媒体等利益相关者的治理。(p68)
74. **社会组织法人治理的特殊性：**(1)组织的非营利性；(2)产权结构的特殊性；(3)组织使命的引领作用；(4)利益相关者的重要性。(p68)
75. **组织的非营利性：**有别于营利性的法人组织，社会组织的组织性质与组织目标都是非营利性的，主要体现在社会组织的目标设置与管理运营受到“利润非分配”原则的约束。社会组织可以通过募款、收取会费、经营性活动、服务收费等方式获得收入，并可享受税收减免、财政补贴等优惠政策。在经营得当的情况下，社会组织有可能获得超出其成本支出的收入但是超出部分不能作为社会组织的“利润”，不得在社会组织的所有者、管理者、会员工作人员“中进行分配。因此，营利法人治理中追求法人所有者利益最大化的目标不适用于社会组织法人治理。社会组织法人治理追求的终极目标应该是特定群体（如社团法人的会员）集体利益的最大化，或者是不特定的社会群体（如公益基金会、社会服务机构的服务对象）共同利益乃至社会公共利益的最大化。(p69)
76. **产权结构的特殊性：**非营利性造成了社会组织特殊的产权分离结构。在社会组织中，所有人、经营者（受托人）和受益人三方是分离的。相较之下，企业的所有者一般也是其所产生效益的受益者。法人治理的根本目的在于对代理者进行有效的激励和监督。法人组织中主要有两种代理者：董事会（理事会）“是法人所有者的代理者，高级管理层是董事会（理事会）的代理者。在社团法人中，社会组织所有者的剩余控制权和剩余索取权受到了一定的限制在基金会、社会服务机构等捐助法人中，捐赠人甚至不再是组织的所有者，让渡了大部分的剩余控制权和所有的剩余索取权。这使得社会组织的所有者和捐赠者缺乏充分的经济动机来监督董事会（理事会）与高级管理层。社会组织也不得向包括理事会和秘书处在内的任何组织成员分配利润。(p69)
77. **组织使命的引领作用：**组织使命是对组织成立宗旨、价值观和愿景的集中论述。无论是营利性组织还是社会组织都会设置组织使命。组织目标是对组织使命的持续践行，由于社会组织无法像营利法人组织那样设立诸如利益、产值、销售额、股票市值等明确、可量化的经营性指标这使得社会组织在法人治理中要比营利法人更有赖于组织使命的引领，以确保治理方向的正确性。从委托代理关系中的激励机制来看，由于缺乏类似公司企业中的那些强有力的经济绩效考核奖惩手段，社会组织在治理中无法仰赖成员的“逐利”动机。同时也必须看到，人们加入社会组织的主要目的在于追求非经济性的目标。这一方面要求社会组织中包括其代理人在内的组织成员必须具有更强的责任心和奉献精神，另一方面社会组织也可以通过一些非经济性收益（如荣誉、声望、自我价值实现等）来替代经济收益对成员进行有效激励。因此对组织使命、集体与公共利益的宣扬与追求，在社会组织法人治理中就显得尤为重要，是增强组织成员认同感、凝聚力和工作积极性的根本保障。(p69)
78. **利益相关者的重要性：**利益相关者（stakeholder）是组织外部环境中受组织决策和行动影响的任何相关者，通常包括：所有者和股东，银行和其他债权人，客户，管理人员与一般雇员，政府，体，社会公众，等等。相对而言，营利法人的利益相关者关系较为明确，且以经济利关系为主，而社会组织的利益相关者关系更为复杂，且存在多元化的非经济性利益关弱在利益相关者的治理方面，营利法人一般以经济活动（投资、借贷、雇佣、收益分配）为主要内容，以结果为导向。而社会组织不仅与其广泛的利益相关者之间存在募款、赠、会费收缴等经济活动，还存在大量非经济性活动，如志愿者招募、政策倡导、参与社会治理等。由于社会组织无法像企业那样通过盈利能力来获得组织存在的合法性，因此，必须更加注重法人治理的民主性、开放性、参与性和问责性，从而获得组织成员和利益相关者的支持。(p70)

79. **社会组织法人治理的重要性：**(1)确保社会组织的非营利属性和组织使命。通过法人治理，社会组织可以建立有效的监督与制约机制，确保社会组织的管理者严格遵守“利润非分配”原则、坚持组织使命。一旦社会组织的管理者偏离非营利性和组织使命所确立的发展方向时法人治理将成为社会组织所有者、捐赠者进行问责纠偏的有效机制。(2)规范社会组织内部管理。法人治理为社会组织提供了组织决策、管理和运营的完整制度框架，明确了社会组织的内部架构、内设机构的权力与职责，并对其议事规则、重大决策、人事任命财务管理等重大经营管理问题提出了明确的要求，有利于社会组织内部组织架构、监督机制和各类规章制度的完善。(3)获得利益相关者的支持。规范的法人治理不仅有助于社会组织建立内部民主决策机制，在制度上保障社会组织所有者、管理者和受益者参与组织自治的有效渠道，而且有助于提升社会组织的透明性和问责性，赢得政府、社会公众及其他社会组织等利益相关者的信任。(p70)
80. **社会组织的法人治理体系：**(1)社会组织的法人治理结构；(2)社会组织的议事规则；(3)社会组织利益相关者的治理。(p70)
81. **社会组织法人治理结构的基本架构：**营利法人的治理结构通常是指股东、董事会和高级经理人三者之间的一种组织机制和均衡机制。以营利法人的典型形态-公司的治理结构为例，通常建立“三会四权”的制衡机制，即股东大会、董事会、监事会和经理层分别作为权力机构、决策机构、监督机构和执行机构，行使最终控制权、经营决策权、监督权和经营指挥权。社会组织的法人治理结构与营利法人的治理结构有共通之处，即都是以理事会（董事会）为核心构建的组织治理体系。(p70)
82. 根据社会组织的法人性质，**社会组织法人治理结构可以分为两大类治理体系：**(1)社团法人治理体系，主要由会员、会员大会、理事会和秘书处构成；(2)捐助法人（基金会、社会服务机构）治理体系，主要由理事会、监事等机构组成。(p71)
83. **社团法人的治理结构：**(1)会员；(2)会员大会；(3)理事会。(p71)
84. **捐助法人的治理结构：**(1)理事会；(3)监事。(p71)
捐助法人与社团法人联系与区别：同属于非营利法人在法人治理结构上既有相似之处，也存在明显的差异：两者理事会、秘书处的机构与职能设置十分接近；捐助法人一般没有会员、不像社团法人那样要设立会员大会；我国《民法总则》规定，捐助法人应当设立监事会等监督机构，而对社团法人无类似的强制要求。(p74)
85. 无论是在社团法人还是捐助法人的治理中，**理事会始终处于核心的地位**。理事会的良好运行是实现社会组织法人治理的根本保障。理事会会议是理事会履行其职能的最主要方式，其议事制度主要包括会议召开和议事规则两部分。(p75)
86. **社会组织的议事规则重要意义：**(1)议事规则是对理事权利的切实保障；(2)议事规则有助于提升理事会的决策效率；(3)议事规则有利于理事会形成良好的治理文化。(p75)
87. **（社会组织）“议事规则”：**指被会议组织正式采纳的有关在会议中主持、提议、陈述、辩论、商议、表决等活动的成文规则。这些规则规定了成员和官员在组织的会议中所必须遵循的程序与应承担的责任。议事规则的目标是保证会议的公平和效率，维护会议秩序，并为解决程序上的分歧提供基准。议事规则在构建时的一个核心原则，就是要谨慎仔细地平衡组织和会议中个人与群体的权利，使一个组织的全体成员通过自由、充分的协商辩论过程，表达并形成其总体的意愿。(p75)
88. **社会组织法人议事规则的主要规范：**以《罗伯特议事规则》为代表的议事规则，自 1876 年首次发行以来，历经 11 次修订扩充，形成了较为完备的议事规则体系。其中，直接涉及议事的主要规范有以下几个：(1)会议官员的设置与职责；(2)礼节规范；(3)发言权的申请与分配；(4)以“动议”（motion）为议事基本形式；(5)多数票决定原则；(6)提高议事效率的机制：“一时一件”、“一事一议”原则。(p76)
89. **社会组织的利益相关者：**利益相关者是指“那些能够影响法人目标实现，或者能够被法人实现目标的过程影响的任何个人和群体”（Freeman, 1984）。(p76)
90. **在社会组织的诸多利益相关者中，与其法律关系最为紧密的有两类人：**捐助人和受益人。社会组织的捐助有两类：第一类捐助人就是通过捐助行为设立捐助法人（基金会、社会服务机构）的捐助法人设立人；第二类是在社会组织设立后，向其捐赠财产的人与组织。(p77)
91. **受益人：**指按照社会组织法人设立目的而享有利益的人。(p77)

92. **利益相关者的治理机制：**(1)利益相关者直接纳入法人治理的机制；(2)利益相关者的依法维权机制；(3)信息公开机制；(4)政府监管机制。(p77)
93. **捐助和捐赠的区别：**捐助是单方自愿行为，无附带条件；而捐赠是捐赠人与受赠人成立一个合同，约定由捐赠人向受赠人赠送财物的行为，可以附加条件。
94. **我国社会组织法人治理的现状：**(1)社会组织法人治理的理念与规范形式逐步普及；(2)社会组织法人治理的外部环境逐渐改善；(3)社会组织法人治理的内涵建设与实践有待深化。(p78)
95. **精英治理和内部人控制的挑战概况：**法人治理是现代社会组织内部治理的理想模式，但绝非唯一式。在法人治理不健全的情况下，社会组织的实际治理模式就有可能被行政化治理、精英治理和内部人控制等非法人治理模式所侵袭，甚或被取代。随着我国政会脱钩改革的推进，原来在社会组织的实际治理模式中占有较大比重的行政化治理模式正受到相当程度的限制。然而，精英治理和内部人控制依然是社会组织实现法人治理的重大挑战。(p79)
96. **精英治理模式的挑战：**精英治理模式是指社会组织的主要负责人（理事长、秘书长等）凭借自身的资源、威望或者人格魅力，主导社会组织内部事务决策和执行的治理模式。在社会组织的治理中，精英治理模式的广泛存在有一定的现实合理性。吸收拥有某些资源或特质（资本、技术、行政权力、社会人脉、影响力、管理能力、领袖魅力）的精英人物加入社会组织，能够迅速弥补社会组织在资源、能力与权威性等方面的缺失，成为不少社会组织为求生存与发展的现实选择。精英治理的另一个优点在于治理的组织成本低。精英组织符合奥尔森所说的“小集团”组织的集体行动行为，由于精英已经负担了集体行动的成本，无须支出额外的成本来建立选择性激励机制以阻止别人“搭便车”。精英成员有限，也大大降低了相互间协调和组织的成本（奥尔森，1995）。当精英同时是社会组织的主要出资者和经营者时，委托代理关系只发生在精英和其余出资者之间，总体的交易费用也会因此大为缩减。(p80)
97. **精英治理的局限在于：**(1)组织规模越大的社会组织，对精英的能力、权威和拥有资源的要求就越高，实行精英治理的门槛也越高。(2)精英治理的稳定性不如法人治理，精英治理一旦变得专断，其治理的合法性基础就会不断流失；精英治理还受法律制度的约束，各类社会组织的《示范文本》都对社会组织的理事长（会长）、副理事长（副会长）、秘书长的任期有限制，这就决定了精英治理模式难以持久，最终会丧失合法性。(3)一旦精英退出，会在短期内对社会组织的资源、权威性造成巨大损失。(4)在现代社会的背景下，精英治理的组织合法性要低于法人治理，公开地、正式地实施精英治理的社会组织更容易受到合法性方面的质疑。(p80)
98. **精英治理是一种过渡性的治理模式：**当社会组织自身资源与影响力不足时，精英治理可以作为一种临时性的替代制度；但在现代社会，精英治理非制度化的人治模式注定其治理的不稳定与难以持久，相悖于现代社会组织体系的治理原则。采取精英治理模式的社会组织最终都要向法人治理模式转型，然而，如果精英拒绝放权、变革，或是社会组织难以割舍对精英所掌控资源的依赖，这种转型将会变得异常艰难，甚至形成治理模式的路径依赖与锁定。精英治理模式转型难成为不少社会组织法人治理建设的重大挑战。(p80)
99. **内部人控制的挑战(有可能是社会组织在实际治理中存在的更为普遍的现象)：**“内部人控制”最早是指公司治理中的一种缺陷，即独立于所有者（外部人）的经理人员掌握企业的实际控制权，在公司经营中充分体现自身利益，甚至与职工“合谋”谋取各自利益，从而架空所有者控制和监督的情形。在社会组织中，同样会出现“内部人控制”的现象，如管理或工作人员在职过度消费，滥发工资奖金，信息披露不规范不及时、不真实，转移组织资产，权力腐败等。造成社会组织“内部人控制”现象的原因是多方面的，包括：社会组织中的委托代理问题相较企业更为突出，使得社会组织的内部管理工作人员具有更大的信息不对称优势；社会组织法人产权不清晰，所有人“缺位”，给内部管理工作人员有可乘之机；相关法律法规不健全、内外部监督机制缺失，缺乏对内部管理工作人员行为的有效约束；等等。其中最根本的原因还是不少社会组织的理事会、监事会没有切实发挥治理和监督职责，甚至形同虚设，常年不开会，交由秘书处全权负责大小事务，使得秘书长成为社会组织的实际决策者与管理者。(p80)
100. **完善我国社会组织法人治理的路径：**(1)优化社会组织法人治理的外部环境；(2)激活社会组织法人治理建设的内生机制。(p81)
101. **【章 5：社会组织战略管理】战略：**是为实现组织使命和目标而采取的途径与方式；

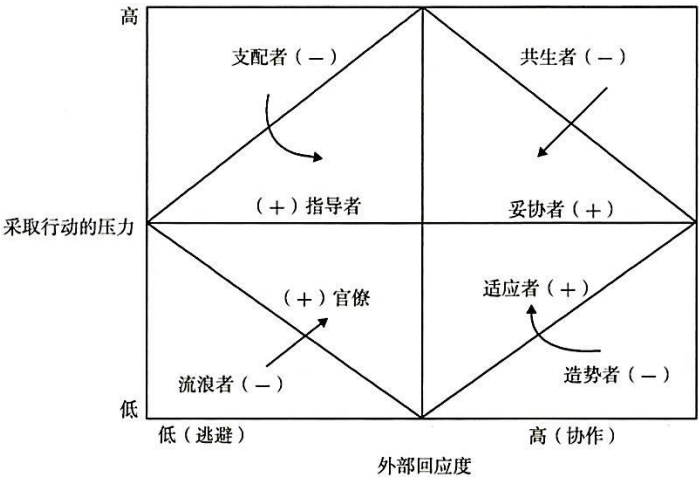
战略管理：则是为实现组织的使命和目标，制定战略决策、实施战略方案、控制战略绩效的动态管理过程。社会组织的利益相关者、战略环境与企业组织不同，决定了社会组织的战略管理过程、主要战略模式和战略重点与企业战略存在显著差别。（p85）

102. 社会组织环境领域：组织都存在于某一特定的，而且是必须适应的物质、科技、文化和社会环境中。环境领域是由若干方面组成的，每个方面都包含相似要素的外部环境子系统。（p86）

层次	环境领域	内容
任务环境	行业	最直观的例子是各行业协会。各行业协会关注的是本行业及其从业人员的发展情况和前景，因此行业对其影响是直接且明显的。如果脱离行业这一环境领域，行业协会就失去了存在的意义。
	人力资源	人力资源已经成为许多社会组织关注的重点，影响社会组织的组织能力。对于基金会而言，高素质的金融人才能够促进基金会开源节流，通过公益金融等形式创造和连接更为丰富的公益资源。
	社会服务需求	社会服务机构针对政府基本社会服务所不能覆盖到的社会服务需求，提供社会服务以满足社会各群体。例如，社会工作组织通常面向特定的人群提供专业的社会服务，社会服务需求直接决定了社会工作组织的服务对象和方向。
一般环境	经济形势	虽然社会组织不像私人组织重视经济收益，但是经济形势仍可以对社会组织产生影响。例如，在经济转型的条件下，助业服务所针对年轻群体推出了定制化的互联网创业指导服务，顺应新的经济发展方向。
	政府与政策	社会组织受政府引导和监督，受政策法律规范和约束。例如，近年来，政府主导的城市社区垃圾分类开始在各地试点，为了回应城市社区垃圾分类和减量的问题，沃启公益基金会承接万科公益基金会“城市社区零废弃”项目的管理运营，资助 8 家社会组织环境治理项目的运行。
	社会文化	社会组织发展受到社会文化的影响。例如，女权组织的发展受到女权运动这一社会文化思潮的影响，同时，在某种程度上，一些社会组织也积极推动了社会文化的发展，如一些环保组织在推动公众的环保意识和环保能力方面所做的宣传教育工作。
	技术	最显著的是互联网的飞速发展及其相关技术的扩展应用。远程教育是一个典型例子。以前，针对落后地区的教育支援是安排支教队伍直接到该地区，而现在远程教育提供了更多可能性，社会组织既能组织更多教师参与，还能通过网络技术实现丰富先进的教学手段。

103. 社会组织环境的不确定性：社会组织面临的是充满不确定性（uncertainty）的环境。不确定性意味着决策者不能得到关于各环境要素的完全信息，因而难以准确地预见外界的变化。不确定性增加了组织反应行动失败的风险，并使决策方案成本和成功概率的估算变得困难。不确定性环境领域的特征是由外部环境的简单或复杂程度以及不稳定程度共同决定的。（p87）

104. 社会组织环境匹配战略：



(1)高行动性战略：①支配者战略；②指导者战略。

(2)低行动性战略：①造势者战略；②适应者战略。

(3)行动与回应度的结合：①流浪者战略；②官僚战略；③妥协者战略；④共生者战略。

(4)环境匹配战略转换：社会组织可能会经历在不同战略之间的转换，如从适应者转向妥协者，或从指导者转向妥协者，一般来说，要证明向共生者战略转变的正当性相对较难，要维持共生者战略也很难。(p87)

105. **支配者战略**：强调用行动应对快速出现的新需要，极少考虑对合法权威的回应。这一战略的动机是，自由选择行动并使行动与责任分开。(p88)
106. **指导者战略**：在动荡的环境中，应尽力将支配者战略转变为指导者战略，这一战略性转变能增加对重要需求的回应度。指导者战略属于中等到高度行动取向的战略，它对其行动承担中等的责任。如果环境仍然允许组织不为自己的行动负全责，那么，实行指导者战略的组织可以生存很长一段时间。但是，如果环境改变，要求组织为自己的行动负更多的责任，组织的战略则要向共生者战略转变，即向图中的对角线上方移动。通常来说，新的指令（如为组织增加新使命的立法）是组织需要进行转变的信号。(p88)
107. **造势者战略**：不采取行动的战略被称为造势者战略。这种战略的制定者研究每一个信号，以确定行动是否有充分的保障，并且不断告示将要采取的行动。他们很少将这些行动付诸实践。主要是因为他们的工作日程已经被一大堆不重要的问题塞满，单是对这些问题的研究就已经使他们不可能再有时间和精力去采取其他行动。(p89)
108. **适应者战略**：包含了一些造势者战略成分，不同的是，它为问题议程注入了更多的行动成分。这使得适应者战略比造势者战略更为有效。(p89)
109. **流浪者战略**：一些组织看到自己处于行动要求很少的平静环境中。如果环境对组织的要求很少组织可以采取流浪者战略，这一战略使得组织可以偷懒。立法目标的不明确可能会使许多组织的使命非常模糊，从而导致这类组织经常采用流浪者战略。组织内的人员逐渐习惯于无所事事的状态，他们仅做一些表面工作以营造他们正在做某种工作的气氛。(p89)
110. **官僚战略**：那些只为非常明确的需求采取适度行动的组织采用的是官僚战略。在平静的环境中这是最能够被接受的战略。与企业的监护人战略相似，官僚战略依赖常规和标准程序。采用这一战略者往往采取防御姿态，通过预算最大化和隐瞒未用资金以为将来公共资金减少时做准备等手段保护这些常规和标准程序。他们将这些常规和程序作为组织的独特能力，其动机是为了保护组织，使组织的预算不会像其他组织一样，在资金紧缩时期被削减。(p90)
111. **妥协者战略**：当组织面临明显的行动需求时，必须采用比官僚战略更为积极的战略。妥协者战略就是组织应对动荡环境中几个局部领域的行动需求，并将这些需求和可能的组织行动按优先顺序排列的战略。通常，组织的每一个局部领域都有一些利益相关者，它们又都会有一些非常重要的需要，但组织却并不一定有足够的资源满足所有领域的全部需要。妥协者战略通常按照最能反映组织角色的标准向各局部领域分配资金，但这些标准经常会变得十分复杂，成为制定战略时所要考虑的重要因素。为了支持只向某些局部领域而不向其他局部领域投入资源的决定，妥协者战略通常会将监督机构拉入决策过程。由于每一局部领域都要求特别的计划和服务，妥协者战略通常比官僚战略要复杂得多。将各局部领域的需要与组织将要做出的回应*（如服务项目）相匹配，构成了组织战略的主要内容。(p90)
112. **共生者战略**：是最主动的一类叫共生者战略。如果环境处于动荡状态，而且各种需要变化迅速，必须合作才能对形势做出回应，那么，组织就需要采取这一战略。共生者战略通过为多种多样不断变化的需要设计不同的行动，来回应和满足这些需要。企业间的竞争被合作所代替，而社会组织要满足人们各种需要，对它们来说，竞争是不可取的，相反，它们还要强调相互合作以满足人们的需要。共生者战略对内部和外部利益相关者的支持加以整合。(p90)
113. **社会组织战略管理过程（分6个阶段）**：描述历史背景、进行形势评估、提出议题（张力）议程、制定战略，评估可行性和实施战略（**战略管理小组**是领导战略管理活动的主体）：(p92)

第一阶段：描述历史背景	步骤		
1. 趋势和重大事件	探究	综合	选择
2. 方向			
3. 理想			
第二阶段：进行形势评估			
1. 优势			

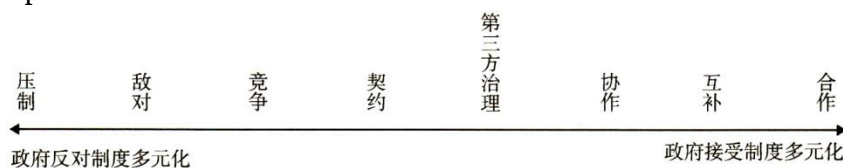
2. 弱点 3. 机会 4. 威胁 第三阶段：提出议题（张力） 议程 第四阶段：制定战略 1. 确定行动 2. 战略主题 第五阶段：评估可行性 1. 利益相关者分析 2. 资源分析 第六阶段：实施战略 1. 利益相关者管理 2. 资源管理			
--	--	--	--

- 114. （社会组织战略管理过程）描述历史背景：**战略管理小组要识别出那些反映了社会组织所承受压力的外部环境变化，并在此基础上确定组织的愿景和目标。战略管理小组要重建组织有特殊意义的历史，对趋势事件和方向进行分析，了解它们过去如何变化，将来又会怎样变化。根据系统的四个组成成分：市场、项目、资源和管理实践，方向的变化可以相应地分为四类。
(1)收集描绘趋势、重大事件和方向的信息；(2)确定愿景；(3)与私人组织的区别：社会组织不但要回应政府部门的监督，还必须就提供的服务向其委托人做出回应。因此它们的战略重点就从简单的市场依赖转到更复杂的政治、经济和法律考虑上来。（p92）
- 115. （社会组织战略管理过程）形势评估：**(1)收集 SWOT (strengths 优势、weaknesses 弱点、opportunities 机会、threats 威胁) 信息：是通过调查收集的，在收集描述历史背景的信息的时候，被调查者也附带填上这些信息。SWOT 信息很有启发性，它们通常为确定后续行为提供重要的洞察力。
(2)与私人组织的区别：①企业有界定清晰的市场，与政治的关联较薄弱，社会组织的情况则与此相反，它们的市场界限较松散，权威网络给它们施加了各种制约；②企业由机会拉动，对企业而言，战略管理面临的挑战是找出无数机会中隐藏的威胁，而社会组织则由威胁推动，外部环境要求社会组织尽量少花钱，对资金精打细算，对社会组织而言，其挑战则是在各种威胁中发现机会。（p94）
- 116. （社会组织战略管理过程）提出议题（张力）议程：**(1)问题议程：建立问题议程是第三阶段要处理的核心问题，前两个阶段已为它做了铺垫。本书这样定义议题：议题是一种困难，对组织运作方式或组织达到其向往的目标的能力有重大影响，而且人们对这种困难没有一致的看法，议题既可以是组织内部的，也可以是外部的，或二者兼有。一般情况下，社会组织的战略管理小组找出当前管理中要优先考虑的几个议题，从而创建一个问题议程，组织的动态性以及它所处环境间的动态关系，使得战略问题议程会在一两年内发生变化，新的议题将进入议程，不合时宜的议题将退出议程，战略管理者必须定期检讨和修正问题议程。问题议程是战略管理过程的转折点，因为余下的活动较少集中于历史背景，而较多集中于确定处理主要议题的实质性活动。
(2)与私人组织的区别：用张力构建议题特别适合社会组织。这类组织面临的政府和市场力量在同一时刻把它们拖向不同的方向。对一个张力做出反应而不应付另外的张力会形成严重的两难困境。另外，社会组织采取的行动常会激起不同部门对同一议题支持或反对的意见，这些部门包括媒体、利益集团和政府机构等而在企业中，这些张力就不会这样复杂，它们主要产生于竞争者的行动，以及对这些行动的反应。（p95）
- 117. （社会组织战略管理过程）制定战略：**(1)为了确定组织将采取的战略行动，战略管理小组需要一份清单，上面列出了组织需要优先考虑的议题（张力），以及组织的优势、弱点、机会和威胁。战略由具有共同主题的行动理念组成。**常用的战略原则：**依托优势、克服弱点、利用机会、遏制威胁等。
(2)与私人组织的区别：企业可以采取出售横向和纵向整合、并购及其他能改变企业领域的积

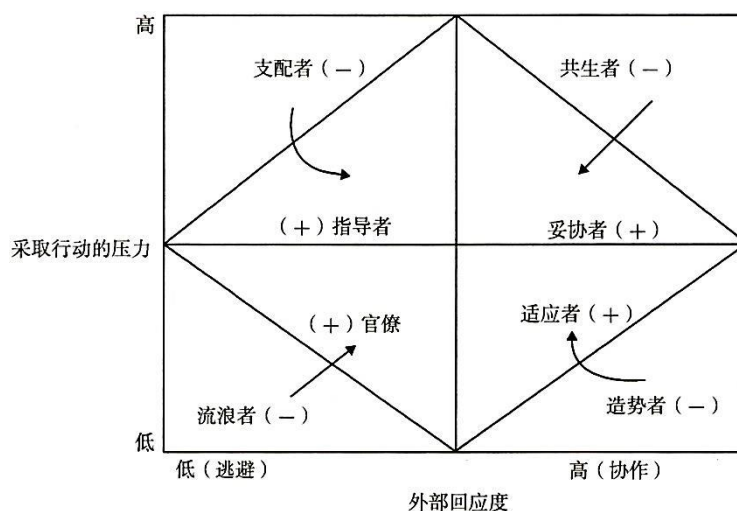
极战略，而社会组织则更倾向采取反应性的战略，原因之一是这些组织一般都有管辖权或领域上的限制。一般来说，战略应该采取渐进的形式，以便在机会和威胁之间取得平衡。(p96)

- 118. (社会组织战略管理过程) 评估可行性:** (1) 确定利益相关者: 需要进一步探讨, 新的战略会对哪些人造成影响, 其他团体将如何影响新战略的成功执行。需要关注与战略有政治、财政、管理、职业利益或利害关系的人和组织并预测它们在战略制定和实施中的反应。(2) 确定资源: 评估可行性的方法还评估了执行战略所需的资源, 这里, 不仅需要对所需的财政资源进行评估, 还需要对所需的政治法律管理、职业资源和那些能分配这些资源的人进行评估。(3) 与私人组织的区别: 相较于企业而言, 社会组织利益相关者众多且对组织发展影响巨大, 因此, 社会组必须对利益相关者影响战略实施的动机及其能力进行详细的评估, 争取利益相关者支持, 共同推动战略的实施。(p97)
- 119. (社会组织战略管理过程) 实施战略:** (1) 利益相关者管理 (反对者、拥护者、未决者); (2) 资源管理: 战略管理小组要对每一类资源进行分析, 以决定每类资源中各种资源的数目和比例尤其是将“要素匮乏”与“核心支持”两类资源中的资源数目进行对比。(p98)
- 120. 对于潜在的持反对意见的利益相关者的策略:** (1) 未决的和重要的利益相关者类型中的中立者, 有些与敌对的利益相关者有亲密关系, 通过找出这部分中立者可以发现潜在的联盟; (2) 采取措施, 支持反对意见的利益相关者与上述未决的利益相关者结盟; (3) 防止持反对意见的利益相关者在暗中削弱拥护者; (4) 确定必须对哪些有反对意见的利益相关者进行突袭, 以防止他们调动反对力量; (5) 预期反对的性质, 挑出部分持反对意见的利益相关者, 并针对他们采取应对措施; (6) 与持反对意见的利益相关者讨价还价, 以确定一个至少可以保证他们采取中立态度的战略。(p98)
- 121. 对潜在的拥护者应采取的管理方法:** (1) 向他们提供增强其信念的信息; (2) 吸收关键的支持者加入战略管理小组讨论, 或让他们成为团队成员; (3) 请持拥护态度的利益相关者将战略介绍给那些不热心的人; (4) 当需要在各种态度坚持的平衡时, 便要求中立的利益相关者, 在支持者和反对者都表明自己的立场后, 再对战略做出反应。(p98)
- 122. 未决的利益相关者提出的管理问题较少, 但适度的防范还是有益的, 管理这部分利益相关者的方法则有:** (1) 准备一些防御策略, 以防止未决的利益相关者联合起来公开反对战略; (2) 尝试对中间派进行沟通和教育; (3) 重新解释战略, 以消除过于消极的利益相关者。(p98)
- 123. 不重要的利益相关者仅在特殊条件下 (如他们同质且数量较大) 才需要适当地加以管理, 主要策略如下:** (1) 以较低的成本, 对处在重要和不重要边缘的利益相关者进行沟通和教育; (2) 用支持者来促进它们的参与, 以表明战略的受支持度。(p98)
- 124. 社会组织合作关系概述:** 解决所有社会问题所需要的资源是任何单个组织无法拥有的, 在很多情况下, 社会组织往往需要通过与其他组织合作以创造更大的社会价值。社会组织之间、社会组织与企业、社会组织与政府机构之间建立起战略联盟, 已经成为社会组织的重要发展战略。(p99)
- 125. (社会组织) 合作的重要性:** (1) 首先是获得合法性; (2) 获取资源; (3) 获得公众的信任和支持; (4) 分享合作伙伴的经验和能力, 提升自己的管理和服务水平。(p99)
- 126. 社会组织之间的合作 (现状):** (1) 社会组织的合作对象可能是其他社会组织, 也可能是政府、企业、媒体或其他机构在实际运作中, 社会组织往往同时与多个组织合作。(2) 社会组织的有效性取决于其专业化程度, 而一个社会组织所能达到的专业化程度取决于整个非营利部门乃至整个社会分工达到的水平, 社会组织之间的分工首先是资助型服务型及平台型组织的分工, 然后是各组织在服务领域和服务对象上的进一步分工。社会组织之间的分工不仅可以使各个组织更加专业、更有效率, 而且可以使服务覆盖地区覆盖人群、覆盖领域更加符合现实需求, 也更加公平。近年来, 我国社会组织开始意识到分工协作的重要性, 开始进行初步的分工协作。(3) 但从总体上看, 社会组织之间的专业化分工还有待深化。目前, 社会组织尚未形成资助型、服务型和平台型组织的合理分工。(4) 由于我国社会组织分工程度太低, 因此一些个人采取的是亲力亲为的慈善捐助行为。(5) 社会组织之间合理分工的实现有赖于行业服务组织或支持性平台的建设。(6) 另外, 由于民政部门尤其是基层民政部门的人、财、物资源有限, 因此难以对社会组织的日常活动和运作情况进行有效的监控。通过行业组织建立有效的行业自律机制, 可以弥补政府监管的不足。(p100)

127. **政府与社会组织之间关系的类型：**社会组织与政府合作是社会组织取得成功的关键因素。我国台湾学者江明修认为，政府与社会组织之间究竟是分离的关系还是整合的关系在实际中并非泾渭分明。它们是关系谱上的一个阶段或一个过程，并且始终处于变化和演进之中。这个过程与科斯顿的模式（政府与社会组织关系的连续图谱）结合起来，形成政府与社会组织互动过程图谱。（p101、102）



科斯顿：政府与社会组织关系的连续图谱



江明修：政府与社会组织的互动过程

128. **随着“国家中心论”向“社会中心论”的转变，政府与社会组织的关系逐步由“分裂型关系”向“整合型关系”演变：**在“整合型关系”模式下，政府与社会组织的沟通往来增加，政府对社会组织的信任度和资源开放程度提高，逐步构建起功能互补、彼此合作的新型关系。在这种关系模式下，社会组织可以进一步参与公共政策制定过程并影响公共服务决策，社会组织不仅是作为公共服务的提供者，而且具有参与决策的机会。理想状态是政府与社会组织结成公共服务的合作伙伴，共同治理公共事务，构建“共建共治共享”的社会治理格局。（p102）
129. **社会组织与政府合作关系管理策略：**（1）要理解我国政府在与社会组织关系中的主导地位，懂得与政府合作的重要性，清楚自身在合作关系中的地位角色；（2）社会组织要积极主动地与政府沟通，掌握公共政策导向，赢得政府的信任；（3）要掌握与政府沟通的技巧。（p102）
130. **社会组织与企业的战略联盟概况：**20世纪90年代以来，社会组织与企业之间的联系越来越多。一方面，社会组织苦于资源缺乏，需要开辟新的资金来源；另一方面，由于社会上逐渐形成关注和参与公益事业的氛围，企业社会责任日益成为企业发展的重要议题。在这种背景下，越来越多的社会组织通过与企业合作来获得资金、技术和经验，以及公众对社会问题的关注。企业则可以获得更高的销售额、更好的公众形象、更高的士气。当然，除了合作的好处之外，社会组织与企业合作也存在风险。（p103）
131. **社会组织与企业合作关系的类型：**
- （1）交易：当企业从社会组织购买或出售商品、服务技术设备时，两者之间的交易就发生了。
- （2）许可经营：社会组织可以出售自己的名称或商标、使用权或者按销售额的一定比例提成来获得收入，类似于许可经营。
- （3）联合推广：联合推广也被称为事业关联营销（cause-related marketing）。事业关联营销是企业为了增加销售收入而向社会组织进行捐赠的营销活动。事实上，许多营销活动并不能马上刺激销售，但是可以通过提高企业或品牌的形象、鼓舞员工士气来产生长远影响。事业关联营销与传统的慈善捐赠不同，在传统捐赠中，企业并不通过大张旗鼓的宣传来获得利益。区分传统捐赠和事业关联营销的重要标准是看捐赠是否出于企业的营销预算。事业关联营销始于1982年，当时美国运通公司（American Express）的首席营销官韦尔什（Jerry Welsh）推出

一项促销活动，承诺每当顾客使用一次美国运通卡就为旧金山的艺术界捐赠 5 美分，每增加一名新卡使用成员就捐赠 2 美元。3 个月内，该活动筹集了 10.8 万美元。这个方法很快被其他公司模仿，并在全球范围流行开来。

(4)伙伴关系：社会组织与企业结成伙伴关系，一起开展活动，社会组织实现使命，企业增加利润。这也是一种双赢的合作模式，能够发挥社会组织和企业各自的比较优势。例如，支付宝与中国绿化基金会及其他公益组织一起推出的蚂蚁森林项目，就是企业与社会组织持续合作，结成伙伴关系寻求持续性地解决社会问题的一种方式。(p103)

132. 社会组织与企业合作关系的风险管理：

(1)要审慎选择合作伙伴。社会组织首先要评估组织自身的实力和不足，了解能增加合作伙伴价值的所有途径，考虑机会成本，谨慎选择并严格审查合作伙伴，采取有利于合作双方长期战略的合作途径。社会组织要确定企业合作伙伴在理解社会问题和解决办法方面与自己具有相似的兴趣和利益，明确各自在合作中扮演的角色。不要选择兴趣和利益与组织相冲突的合作伙伴。

(2)坚持坦诚对待顾客和公众。合作双方应该与公众进行坦诚的交流，避免让公众以为企业在利用社会组织的正面形象掩盖其劣质产品。企业必须坦诚地在合作开展的活动中公布投入了多少、捐赠了多少、获得了多少。只有坦诚对待顾客和公众，才能赢得他们的信任，合作双方才能真正获益。

(3)不要过分受制于企业合作者。企业一般喜欢控制和利用慈善活动，有时甚至超出双方约定的合作范围。因此，社会组织一定要在合作协议中严格界定双方合作的领域、内容和权责关系，避免陷入冲突。例如，公募基金会可以与企业合作建立以公益为目的的营销联盟，但在合作中易成为企业提高利润的工具。基金会的公益形象是其最宝贵的资源，为了避免自身的公益形象在合作中受挫，基金会应当与企业合作者建立平等的伙伴关系，并明确约定权利和义务。

(4)要公正地评估合作成果。对合作成果进行客观公正的评估对于从每次合作中吸取经验、改进未来绩效具有重要意义。仔细的评估工作也能为将来吸引和选择企业合作者奠定基础。(p104)

133. 【章 6：社会组织领导力与人力资源管理】社会组织领导力的界定：领导力的发挥是明确组织方向、创建一致性，在共同工作的团队中提出愿景，并引领团队实现愿景的过程 (Van Velsor et al., 2010)。社会组织中大部分的领导工作都由理事会完成，一个正常运行的、健全发展的理事会，可以保障社会组织具有明确的发展方向，监督社会组织日常的各项工作，带领社会组织成员共同奋斗、携手合作，从而实现组织目标。社会组织的人力资源通常具有公益性动机，社会组织成员怀抱社会责任感与个人爱心，围绕组织共同的公益使命与目标，发扬志愿精神，团结合作。但作为一份职业，社会组织岗位还应具备为员工谋生的功能，相较于其他部门，社会组织的人力资源管理更具多样性、复杂性和特殊性。由于社会组织的公益性运作方式，社会组织的领导层在组织内外沟通、项目监督、绩效评估、战略规划、财务管理等工作中，都需要通过对社会组织的特殊性做出合理的预估和判断，从而获得各方满意的结果。领导层既需要对社会组织复杂性有充分的认识，还需要组建具备高素质与高能力的专业执行团队。(p107)

134. 社会组织领导面临复杂的情境：(1)我国社会组织成长的历程较短、发展较快大多由政府组织改制而生，这种“自上而下”的半官方背景导致社会组织反映的多是政府意志，这类组织往往对于个体领导力的发掘不足，行政色彩浓郁，习惯按章办事；(2)草根组织因为组织规模和资源供给等问题，往往很难匹配到高质量的领导群体还容易产生对初创期发起人依赖过重的心理，导致后者背负巨大的组织生存压力和自我约束责任，面临重重考验。领导力缺失的根本原因是社会组织整体不强大和不独立，以及成长制度的不完善和不规范。(p108)

135. 社会组织领导力的定位：(1)以人为本，重视对人力资源的管理。建立适宜的人才招揽、培养、激励方案，塑造社会组织的爱才形象，最大化地吸纳外来人才，留住内部人才，培育候选梯队，壮大组织力量。

(2)跨界沟通，搭建社会组织对外交流平台，为社会组织获取外界信息、吸纳外界资源力量、整合链接社会资源做准备，塑造开放的、交流的、包容的社会组织形象。

(3)战略引领，因地制宜地规划组织战略，及时处理组织内部出现的财务、规划、项目等各领域问题，完善组织日常管理的规章制度，打造杰出的组织绩效表现，为组织赢得荣誉。

(4)发挥魅力，展现个体领导风格，有智慧地对员工施加影响，带领社会组织成员挖掘自身潜力，追逐组织与个体共同目标，打造团结奋进的社会组织团队，建立学习成长的组织文化。

(5)形象维护，清醒地认识自我责任和义务，保持良好的道德操守和个人品德，遵纪守法，遵循社会主流价值体系，定期培训学习，与时俱进，重视自身领导力的创新。(p108)

136. 社会组织领导力的培育：(1)增加对现有员工的影响力培训。从内部关注人才，培养一批适合组织的候选领导队伍，在聘用管理员工时，考虑其领导潜能。在现任领导离任前，要对候选人进行评估，同时留下领导建议。(2)组织可根据自身的要求与特点，从外部寻找合适的领导人选。外来领导要熟悉并认可组织使命，组织也要信任领导的不同风格，放手让新领导组建自己的班子，并且给予其一定的适应与调整的时间。

(3)对已经在任一定时期的领导，要及时给予考评和监督，确保其职能履行到位，根据需要为其安排领导力课程培训。(p109)

137. 社会组织成员的岗位构成：(1)广义的社会组织人力资源的类型构成包括理事会成员、秘书处成员、监事会成员和志愿者。(2)狭义的社会组织人力资源包括有酬员工和志愿者。(p110)

138. 社会组织的成员间分工有所不同，工作内容也有所侧重：一般而言，秘书处成员和普通志愿者都要服从理事会的领导，普通志愿者还需要服从具体管理人员的指挥。但是在实际工作中不论是志愿着还是管理层，都须相互监督，共同协作，及时筹措解决方案一社会组织中不同类型成员的工作各有侧重，但是理事会成员、秘书处成员和志愿者的身份不是完全制裂的，而是相互流通的。换言之，理事会成员也可以作为一个普通的志愿者，参与到社会组织日常的项目中，而志愿者经过训练成长和专业经验的累积，也可以被正式聘用为有酬的工作人员，参与对社会组织的管理。(p110)

139. (社会组织) 理事会成员：理事会是社会组织的领导团队，也是社会组织的最高决策机构。理事会成员中大部分是社会组织的发起人、负责人或核心骨干，他们负责确定社会组织的宗旨和使命，规划组织战略目标，努力拓展社会资源，招聘下属人员，以及监督组织运作等工作。(p110)

140. (社会组织) 秘书处成员：秘书处成员指在社会组织中拥有固定岗位、领取工资收入的管理人员，负责执行理事会的决定，进行组织项目方案的策划、执行与反馈，以及具体财务工作、行政工作、市场营销和公关工作，还负责对志愿者的具体管理。(p110)

141. (社会组织) 监事会成员：监事会是社会组织中的监督机构，负责对社会组织的日常业务活动进行监督和检查并且对社会组织的管理人员进行监督，防止滥用权力、工作懈怠等现象的发生，从而保障社会组织的健康有序运行。并不是所有组织都会设立监事会，有一些组织由于规模较小，因此不设立监事会，但可以委派个人担任监事以履行相关职能。(p110)

142. 社会组织成员的主要来源：(1)其他行业的业余人士担任或是兼职；(2)企业家、明星等社会名流；(3)普通市民。(p111)

143. 社会组织的团队：团队是基层人员和管理层所组成的一个共同体，能够合理利用每一个成员的知识和技能，协调合作，解决问题，以达成团体的共同目标。团队需要以集体目标为导向，以相互协作为基础，以技能互补为优势，以规范制度为保障，从而努力成为优秀集体的代名词。社会组织的团队类型多样。(p111)

144. 社会组织的团队同质性、异质性：

(1)团队的同质性：一支高效的团队，需要成员对团队表现出高度的忠诚，为了团队的共同目标做出最大限度的努力。这种忠诚和奉献也称一致性承诺。社会组织的团队成员，出于对团队使命的认同感，舍弃了浮华和诱惑，选择了踏实和坚守；舍弃了休息和享受，选择了劳累和奉献；舍弃了自私与冷漠，选择了互助与友爱。这一系列“舍”与“得”，体现出社会组织成员为了团队的公共目的而选择放弃部分私利的高尚行为。很多时候，社会组织的成员需要在压力和艰苦条件下工作，所获得的物质报酬却无法和某些企业岗位相比支撑他们继续奋斗的，正是团队理想的召唤。组织团队遵循的是社会组织的公共使命与宗旨，在执行任务时，所造就的社会影响远远超出团队本身的工作范围，工作也由此得到升华。社会组织需要重视对团队一致性的开发，从而提高团队的整体素质，提升组织的社会影响力。

(2)团队的异质性：不同于一般组织的团队构成，社会组织的团队成员来自五湖四海，在年龄、身份、职业等方面具有普遍差异性。①团队成员类型多样化：由于社会组织在初期招聘时，对学历、职业等条件要求不高，所以组织成员在年龄职业等基本信息上跨度较广，团队成员构成呈现多样性和广泛性的特点。这告诫我们在管理时严禁“一刀切”“想当然”，要多一分耐心，多一分理解。在给予团队成员基本尊重和权利维护的基础上，应当采取柔性化的人本管理，注重发挥不同类型成员的特长，实现团队优势互补。例如，涉及体力劳动，青壮年更能展现自身体能优势；在护老爱老活动中，少年儿童的天真可爱更容易打动对方；在慈善捐赠活动中，具备一定社会地位的精英人士往往可以带动更多外界资源投入；在救助活动中，专业的医务志愿者是团队的核心与关键；在支教活动中，学生志愿者一般是最佳人选。团队成员的优势引领并不代表选择固化，相反，通过对差异化团队的科学分析和合理匹配，团队成员可以实现技能互补，优势叠加，使得组织整体质量稳健提升，达成1+1>2的效果。②管理层与志愿者的差异化：社会组织的管理层与普通志愿者之间也存在差异。团队管理人员的专业技能配置要求较高，并具备相当的管理水平，而普通成员则主要听从安排，参与和执行社会组织的各项任务。管理者和普通志愿者之间，要学会相互理解、相互配合。管理者擅长的是团队的领导和管理，而普通志愿者则主要是跟从与配合整体。社会组织的人力资源管理要注意到这种差异性：对于普通志愿者应该积极鼓动其参与到团队活动中来，以扩大团队力量和规模。对于专业的管理人员，社会组织需要仔细审查其任职资格，在团队中给予他们密切的关注和监督，对其给予合理的岗位激励，从而保障团队前进方向的正确性和日常管理的有效性。（p111）

145. 社会组织的人力资源管理：指为实现组织的宗旨，运用现代人力资源管理理论，不断获得人力资源，并且对所得人力资源进行整合、调控及开发，给予各种形式的报酬，从而有效地加以开发利用并使之可持续发展的过程。（p112）

146. 社会组织人力资源管理面临的问题：(1)组织现存的人才队伍较为薄弱。社会组织迫于筹措资金的难度，很难将大量精力投入人力资本的培养中。组织初期成长过程中的低门槛高需求，也导致社会组织成员大多是社会兼职人士，团队技能参差不齐，队伍的专业性、稳定性、整体素质无法保障。对此，罗拾平（2009）提出，社会组织专职人员的专业化应当依靠完善的人才培养机制、人员的技能培训、科学的专业理念，并提高人员的待遇。(2)社会组织还存在人才流失现象。优秀的专业人员所对应的人才价值也较高，因为薪资与福利等局限，社会组织在激烈的人才市场竞争中很难占据优势，越来越多的社会组织陷入“留不住人”的尴尬境地。社会组织人力资源管理的目标之一就在于吸引、招募到合适的员工，挖掘员工的工作潜能，激励员工的工作斗志，最终留住所需员工，达成组织长远目标。（p113）

147. 社会组织人力资源管理规划要点（“选、用、育、留”）：

(1)人力资源的选拔：社会组织在过去一贯缺乏有效的人力资源供给，非专业从业者缺乏相应的知识和技能，今后要从人才的招聘和甄选方面入手，选择合适的领导人才，专注发展社会组织的规模和业务，对于管理人员要有合适的选拔机制，注重专业性的选拔和个人素质，保障团队的协调性和合作性。

(2)人力资源的使用：过去对于社会组织的成员往往存在“大材小用”或“小材大用”问题，很多时候出现人岗不匹配，导致社会组织人力资源效用无法得到及时发挥。今后要对各类型员工进行合理的人力资源运用，依据其能力、态度、特点提供充足的双向选择，将人才潜力发挥到最大化。

(3)人力资源的培育：社会组织的长久发展，需要组织内部建立合适的培养路径。过去常见的“体验式志愿者”“一次性参与”等形式，让社会组织的人才队伍难以为继。社会组织要努力打造自身人才培育机制，为相关人员提供对口的培训课程与发展通道，保障志愿者与管理人员都可以在社会组织中获得人力资本的提升和个人价值的成长。

(4)人力资源的留存：社会组织由于组织自身问题或员工问题，优秀人才往往容易流失，组织必须为人才提供合适的激励方式，加深与成员的心理契约，尽力提升人力资本的持续留任率。社会组织应依据自身组织特点与工作要求，制定合理的组织人事框架，在人才的招聘与选、配置与利用、培训与开发、激励与持续方面协同配合，制定合理的策略以保障人才持续性。（p113）

- 148. 社会组织招聘难问题:** (1)作为不以获取利益为目的的独立机构,社会组织代表的是社会事业。社会组织招聘的对象,需要具备较高的职业素质,这种职业素质指社会组织的成员要兼具较高的道德素质和较强的奉献精神。除此之外,部分管理人员还应具备较为专业的业务能力和较为杰出的管理水平。这些多元化的内外要求,为社会组织的招募增加了难度。(2)社会组织无法自谋私利,依靠的是政府捐助和社会支持,难以给出在外界市场中居于高水平的薪资待遇,自然在招募过程中缺乏吸引力。社会组织在使用公共资源进行内外招募时,还必须保障公开、透明,超越行业一般待遇的招聘条件,容易受到社会外部监督的质疑,这也给社会组织争取人才带来了较大的压力和顾虑。以上因素都对社会组织的招聘提出了挑战。(p114)
- 149. 社会组织招聘准备:** (1)社会组织需要完善组织的公共形象,增加社会公信力。为了引进优秀人才,社会组织需要树立健康可信的社会公众形象,提高社会影响力。(2)社会组织需要明确人才对于组织的重要性,重视对专业人才的招聘选拔过程,有可能的话要组建专业的招聘团队,在招聘之前认真分析组织内外环境、组织框架、岗位需求、人力预算等因素,制订合理的招聘方案,方案需要解决以下三个主要问题:组织需要招募怎样的人才,如何才能招募到组织想要的人才,什么样的受众会来应聘组织的岗位。(p115)
- 150. 社会组织甄选要求:** (1)不论应聘社会组织的何种岗位,具备良好的道德素养、团队意识及认同社会组织的目标,都是对员工的重点甄选标准,社会组织成员在今后的工作中需要发挥为他人奉献的精神,将公共事业置于个人私利之上,这一点在招聘时就应当予以说明。(2)社会组织面向社会招聘环保、医疗、经济、教育等领域的专业人才时,需要认真鉴定其专业水平,辨别其是否能够胜任。对于保证组织正常运转的管理者和普通执行任务的志愿者,组织的招聘甄选应因类而异:对于管理者,要考察其管理才能和对社会组织的了解认识,严格把关;对于普通志愿者,则只需要甄选基本的健康状况、职业背景等信息。(p115)

151. 社会组织招聘方式: (p115)

人员类型	招聘渠道	特点	招聘手段
管理人员	内部招聘	更方便,成本也低,相互有较深了解	社会组织合理的人才晋升和培养机制,特别要注意观察志愿者中具备管理潜能的人才
志愿者	外部招募	保障人才的充足供给	(1)通过报纸、杂志等纸质媒体发布招聘广告;(2)通过微信、微博、相关 APP(如志汇软件)发布招聘信息;(3)在社会组织的官网和相关网站(如公益服务网、中国志愿服务网等)、专业的招聘网站(前程无忧、智联招聘等)上发布招聘信息;(4)在校园、社区内张贴招聘广告,分发传单;(5)到校园开展招聘宣传会,与相关社团合作招聘学生;(6)招募通过员工的人脉引荐的外部人才。

- 152. 社会组织人才配置与利用:** (1)在评估人才的基础上,将其放置在合理的岗位上,才能最大限度地体现人才的价值,“大材小用”与“小材大用”都是一种盲目配置资源的失败。对此,社会组织需要健全用人机制,制定合理的岗位考察与流转制度,观察成员在组织中的成长与发展,做到“任人唯贤”“知人善任”,使员工在工作中可以扬长避短,游刃有余。(2)在社会组织实际的人才配置中,往往会出现“人岗不匹配”的问题。社会组织需要制订完善的用人方案,对待那些不合格、不作为、不道德的管理人员,要及时清除出组织,换一批有志于健康有序运营组织的人员,为社会组织每个岗位配置高分人才,保障每个岗位功能的合理发挥和组织整体的协调运作。(p116)
- 153. 社会组织人才利用最大化:** (1)社会组织需要认识到自身和普通企业组织的不同,借鉴商业管理的经验,分析成员的性格特点和技能优势,帮助其制订长期职业发展规划,带领其走上专业化道路,从而最大化地发挥人才的价值。社会组织人才类型具有多样化和广泛化的特点。从人员本身丰富的来源来看,社会组织中的成员,在年龄、性别、特长等方面类型多样,发挥人才本身的优势,可以最大限度节省社会组织的培养成本,也使得人才在工作中更游刃有余。社会组织要根据岗位的需求和人才的特点,实现人才与岗位的高度匹配。(2)根据皮格马利翁效应,在组织对员工产生积极期待与正面沟通时,员工往往更能增强工作信心,提升工作热情。社会组织在安排员工进行日常工作的同时,为了了解员工的心声,传达社会组织的意愿,设立有效的双向沟通机制是非常必要的,这既能保障组织用人机制出现问题时得到及

时处理，也为员工和组织开辟了对话空间。(p116)

- 154. 社会组织人才培养与开发的重要性：**(1)培训能够帮助员工拓宽眼界思路、丰富对于组织的了解，提升具体的业务能力。对于社会组织来说，必要的培训措施是丰富个人认知的重要手段。从社会组织的发展历程来看，很多在任的高层管理者并不具备专门的社会组织管理知识和技能，而志愿者大多属于兼职，热心有余但专业不足。培训的现实需求性较大。(2)还可以增进员工对社会组织的了解与认同，从而增强员工的组织归属感和工作满意度。(p117)
- 155. 社会组织培训内容：**(1)培训学员对社会组织的认识 and 行业的了解，增进组织成员对社会组织的认同感和对公共事业的熟悉度。(2)培训岗位专业知识、专业技能、行为规范，提升员工的工作能力，拓展知识面提升社会组织整体的业务实力。(3)培训员工的人际沟通和交往技巧，提升员工在服务社会组织对象时的情商，维护社会组织的对外形象。(4)培训员工的心理素质，积极抗压，培养员工的使命感、责任感、道德感、自律感，从而提升员工的职业道德和个人素养。(p117)
- 156. 社会组织人才培养的方式：**(1)传统的培训多采用老师上课与学员听课的方式，这种方式互动少、灌输多。现在的培训，多采用综合化的论坛报告、影像观看、课件问答、实地操练、团队模拟、案例演示等方式，随着互联网的运用，培训手段也从线下延伸到线上，很多知识在线就可以进行学习。(2)对于社会组织来说，选择适合组织实际发展的培训方式时，需要经过成本分析与成效估算，在众多培训方式中进行挑选。针对管理者，可以邀请行业优秀代表来进行经验分享，并且在学校等教育单位进行业余学习。针对普通志愿者，可以通过手册宣传、影像观看等方式使其了解社会组织的发展。为提升志愿者工作的应变能力，还可以采取角色扮演、情境模拟等方式锻炼其实际工作的技能。(p118)
- 157. 社会组织人才激励的意义：**(1)德鲁克说过：“决定非营利组织成败的关键，是组织应具备吸引并留住具有奉献精神的成员的能力，一旦丧失了这种能力，就会走向衰亡，这是很难挽救的。”所以，社会组织持续性地吸引人才、激励人才为己所用，是社会组织获得成功的关键要素。达到这种效果的方法来自合理的激励措施与完善的制度配备。(2)相对于其他部门而言，社会组织一贯存在“人才激励难”的问题。相比公共部门的（力资源管理较多使用政治性激励，私人部门的人力资源管理较多使用经济性激励，社会组织属于第三部门，升职加薪等传统激励手段都存在一定局限。面对这种状况，社会组织需要正视自身特点，从加大激励力度、丰富激励手段和保障激励公平性、可持续性的多角度出发，创新激励方案，提升组织吸引力和人才的保留率。(p118)
- 158. （社会组织）加大激励力度：**在员工的福利待遇、成长空间、工作环境、成就荣誉等多方面要制定强有力的激励政策以保证对人才的持续吸引。为了达到这个目标，组织应当努力加大资金支持力度，创新捐赠渠道，整合社会资源，寻求跨界合作，必要时寻求政府、企业、媒体、社会组织等多渠道的援助，借助互联网技术，在线上线下、组织内外，给予强劲的人才激励。(p119)
- 159. （社会组织）丰富激励手段：**(1)社会组织需要在保证物质激励的同时，灵活运用非物质激励。余熠（2009）从组织发展的生命周期理论出发，提出对成年早期的社会组织员工，应尽量满足其基本需求和发展需求；对成年中期的社会组织员工，宜采用较高的物质激励和提供职业发展机会；对于成年后期和老年初期的社会组织员工，应满足其成就需要、权力需要和归属需要。(2)要为社会组织的员工提供适当的规范物质激励，对待有酬员工要提供固定工资、绩效工资、社会保险和福利津贴等条件，对于志愿者，可以为其提供一些礼品、纪念物、补贴福利。(3)将非物质激励作为常见激励手段，组织可以定期举行先进优秀员工表彰大会，为其授予荣誉。对员工要实行柔性管理，以人为本，注重对员工的关怀和指引，提供精神上的鼓励和道德上的号召，努力营造组织内部团结合作的工作氛围，打造舒适温馨的工作环境。(4)利用互联网高科技手段，将激励方式变得丰富、便捷、自主化，如给志愿者设计积分兑奖制度让其选择自己所需的激励，为志愿者搭建网络交流学习的平台等，这些创新手段都是为了满足志愿者的个性化激励需求。(p119)
- 160. 保障激励公平与可持续：**(1)激励的公平性强调对待社会组织中的管理层和普通志愿者要公平

看待，同时缩小社会组织权利距离，营造和谐公平的工作氛围。社会组织的领导对待成员个体要摒除私人因素，合理考察和激励，不要把社会组织当成个人的机构，任人唯亲。组织内部需要制定合理的激励制度，按章办事，对于激励过程中出现的任何不满，可以通过私下谈话调解沟通等方式解决问题，打造公正清廉的激励文化。(2)激励的可持续性需要组织量力而行，激励过度与激励短缺都是不可取的。(p120)

161. (社会组织) **志愿者**：通常的理解是，在自身条件许可的情况下，参加相关团体，在不谋求任何物质、金钱及相关利益回报的前提下，在非本职工作范围内，合理运用社会现有的资源，服务于社会事业，为帮助有一定需要的人士，开展力所能及的，切合实际的，具有一定专业性、技能性、长期性的服务活动的人。(p120)
162. (社会组织) **志愿服务**：指志愿者、志愿服务组织和其他组织自愿、无偿向社会或者他人提供的公益服务。(p120)
163. (社会组织) **志愿服务的特征**：(1)无偿性、(2)利他性、(3)自愿性、(4)组织性。无偿性与利他性是志愿服务的核心，自愿性是志愿服务的前提，组织性是志愿服务的基础。(p121)
164. (社会组织) **志愿服务的意义**：(1)经济社会发展的不平衡不充分凸显弱势群体和困难群众亟须扶助，众多的志愿者参与了扶贫救困的志愿活动。(2)多样化的社会活动需要志愿者，志愿服务协助了社会活动的顺利开展，促进了社会资源的流动配置，满足人民群众日益增长的美好生活需要。(3)志愿服务对于我国社会精神文明建设具有独特意义。志愿服务，是人文精神传承与利他心表达的重要方式，是人们奉献爱心的重要渠道。参与志愿活动，有助于唤醒人们的社会责任意识和人文关怀情感，凝聚社会公德心和向善力。(p121)
165. **志愿者和志愿服务的发展历程**：(1)西方志愿服务由宗教起源，经政府规范，并逐渐实现国际化发展。西方志愿服务大致经历了四个阶段：①19世纪初是启蒙阶段，来自英国的移民在北美大陆互相帮助，形成了志愿服务的萌芽；②19世纪末到20世纪40年代是飞速发展阶段，西方福利国家体系的建立导致大批志愿者被国家征募；③20世纪40年代至70年代是规范阶段，志愿活动被逐步纳入立法范畴，志愿服务成为社会关系协调的重点手段；④20世纪70年代至今是国际化阶段，1970年联合国成立志愿者服务组织(United Nations Volunteers, UNV)，每年的12月5日是国际志愿者日。
- (2)我国自古就有帮扶弱小、乐于助人的传统美德。中华人民共和国成立后，更是兴起“学雷锋活动”“为人民服务”等志愿热潮。1979年，由联合国特派的一批志愿者进驻我国偏远山区，进行有关医疗卫生、语言、计算机等方面的帮助，这是外界最早进入我国的志愿服务。随着改革开放的不断深入，我国的志愿事业开始腾飞。1993年，共青团中央组织实施中国青年志愿者行动，每年的3月5日是我国青年志愿者服务日。(p121)
166. **我国的志愿服务事业相比西方，总体起步较晚，面临巨大的缺口和本土化挑战，努力方向**：
(1)壮大志愿者队伍，提高志愿活动参与率和持续率。我国注册志愿者的数量已经超过1个亿，但是，志愿服务还存在城乡、区域发展不平衡问题，需要提高农村地区中西部地区的志愿服务参与率与接受率。(2)动员各方社会力量，对志愿服务进行支持。据《中国志愿服务发展报告(2017)》统计，2016年全国正式登记和社区内部成立的志愿服务组织有18万多家，但总体规模较，注册资金不足，缺乏相应专职人员与固定场所，很多组织缺乏依法登记的条件。顺利开展志愿服务，需要政府、媒体、企业等社会各界的配合。(3)加强志愿服务规范化建设，加强对志愿者的保障，尤其是法律权益。贯彻落实2016年出台的《慈善法》和2017年出台的《志愿服务条例》相关条文，使志愿服务的行业规范、管理规章日趋完善。(p121)
167. **志愿者的人力资源管理体系**：(1)志愿者的招募与稳定：如何吸引志愿者，是所有志愿组织最关心的核心问题。只有充足的志愿者资源，才能保障组织活动的正常开展。志愿者的吸引可以从合理的招募方式开始。社会组织不应当墨守成规，拘泥于过去的传单发放和海报宣传等老式方法，应当借助互联网优势，线上、线下多渠道同步进行。志愿行为会给志愿者提供两类资源：一种是“心理资源”，增强他们的自尊或自我效能，并且帮助他们管理消极情绪，如抑郁、焦躁；另一种是“社会资源”，令志愿者获取更多社交关系与社会支持，减少孤立状态。
- (2)志愿者专业能力的提升：一方面来自培训和学习，另一方面来自实践经验。志愿者的人力资本，不仅体现在专业行动水准和服务技能上，而且体现在项目成效和服务质量上，而后一方面依赖志愿者高情商的心灵力量。组织在培训过程中要专门注意这一点，并且对于志愿者

身上出现的负面情绪，要及时予以疏通和开导，保障成员的情绪管理能力永远在线。

(3)志愿者的权益保障：自主权；生命财产安全权；隐私权；知情权；培训权。

(4)志愿者的纪律管理：组织应当尽可能获取志愿者的真实身份信息，方便进行信息登记和实名管理。组织应当对志愿服务的互动过程进行严格监控，对于需要和被服务对象独处的志愿者，要经过严格审核和资格考察，并接受必要的培训，从而保证活动的安全性和可控性。组织在记录志愿者活动时，要做到客观公平公正，不可因私废公。(p122)

168. 【章 7：社会组织财务与税务管理】社会组织财务与税务管理概述：自 2004 年《民间非营利组织会计制度》发布后，困扰社会组织的会计规范问题得到解决，社会组织财务管理制度从无到有、从粗放规定向精细管理转变，并日益呈现体系化和科学性的管理思路。社会组织税收管理是在法律法规不断丰富、完善的基础上，逐步实现规范社会组织税赋缴纳和税收优惠的目的。加强财务管理和税务管理，对内能提高组织的运营效率，对外能提升社会公信力，有助于实现组织的目标、宗旨和使命，因而财税管理是社会组织管理的重要内容。(p128)

169. 社会组织会计制度概述：2004 年之前，我国的社会组织没有专属的财务会计制度，社会组织在日常处理账务时往往套用行政事业单位或者企业的会计制度。作为组织性质与行政事业单位和企业有较大差别的社会组织，这些会计制度并不能准确反映组织的会计信息，导致会计信息的完整性、规范性得不到保证，进而影响会计质量。2004 年 8 月 18 日，财政部发布《民间非营利组织会计制度》，要求自 2005 年 1 月 1 日在全国范围内正式使用。《民间非营利组织会计制度》第二条规定，民间非营利组织包括依照国家法律、行政法规登记的社会团体、基金会、民办非企业单位，自此，社会组织有了与自己特点相符合的会计制度。(p128)

170. 非营利组织会计要素：(p129)

会计要素	报表项目	会计科目
资产	流动资产	货币资金、短期投资、应收款项、预付账款、存货、待摊费用、一年内到期的长期债券投资、其他流动资产
	长期投资	长期股权投资、长期债权投资
	固定资产	固定资产、在建工程、文物文化资产、固定资产清理
	无形资产	无形资产
	受托代理资产	受托代理资产
负债	流动负债	短期借款、应付款项、应付工资、应交税金、预收账款、预提费用、预计负债
	长期负债	长期借款、长期应付款、其他长期负债
	受托代理负债	受托代理负债
净资产	净资产	非限定性净资产、限定性净资产
收入	收入	捐赠收入、会费收入、提供服务收入、商品销售收入、政府补助收入、投资收益、其他收入
费用	费用	业务活动成本、管理费用、筹资费用、其他费用

171. 社会组织会计制度的意义：统一的社会组织财务会计报告能反映社会组织资产状况、负债水平、资金使用情况及效果、现金流量等信息，从而提升了社会组织会计信息的透明度，不仅让社会组织的内部成员便于获取，也有利于社会公众、政府主管部门开展外部监管。(p129)

172. 《民间非营利组织会计制度》明确规定非营利组织应当同时具备以下三个特征：(1)组织不以营利为目的；(2)资源提供者向组织投入资源，但不取得经济回报；(3)资源提供者不享有组织的所有权。(p130)

173. 社会组织财务管理的特征：(1)基于非营利性特点的社会组织财务管理：聚焦于组织内部管理规范化、可持续发展、自身战略规划的实现、宗旨和使命的达成，以此发展出对相关财务指标的评估。

(2)-社会效益导向的-：资或获得经济回报，社会组织也不能将结余分配给资源提情。因此，社会组织财务管理更加关注社会组织运营对特定群体的利益或者社会公众制益所产生的效益，更加关注社会组织发展所带来的社会价值。

(3)-财产所有权属性的-: 社会组织虽然需要按照权力机构的决策进行运营,但不能对其资产权益进行转让、出售。不但如此,受公益财产属性的影响,社会组织的财务信息需要接受政府主管部门、捐赠人、社会公众等的外部监督。(p130)

174. **社会组织财务管理的目标:** (1)形成适用的财务管理模式; (2)保证组织自身的可持续发展; (3)保证组织宗旨和使命的达成; (4)体现资金使用效率; (5)规范财务信息披露。(p131)

175. **社会组织财务管理的内容:** (1)社会组织预算管理; (2)-筹资管理; (3)-投资管理。(p132)

176. **社会组织预算:** 指社会组织根据自身的发展目标和任务,以数量和金额的形式配置资源,反映组织在未来一定时期内的业务活动、项目运作、财务管理等活动的具体计划。它以货币的形式反映社会组织一个财务年度的工作计划和工作任务,是组织资源配置的具体表现,也是组织收入、支出的重要依据,全面展示了组织的规模和发展状况。(p132)

177. **社会组织的预算目标:** 是使有限的资金实现效用最大化,因而其预算管理模式应以资金预算和成本控制为基本出发点,推行全面预算与责任预算相结合、全面预算与项目预算相结合、动态预算与绩效管理相结合的预算管理模式,用战略的眼光对组织运营进行动态、科学的管理。(p)

178. **社会组织预算管理的主要任务:** (1)是建立健全预算管理制度,规范组织预算编制、预算行和决算行为; (2)加强预算管理的各项基础工作,确保预算基础资料 and 数据的合法、真、完整; (3)依法编制、报送、审核、执行预算; 严格按照规定程序调整预算; (4)加强预算资金使用的监督检查; (5)建立健全预算绩效管理机制,提高预算资金的使用效率。(p133)

179. **社会组织预算管理的内容:** (1)预算编制: 收入预算编制、费用预算编制; (2)预算执行: 预算的过程控制、预算调整; (3)决算。(p133)

180. **社会组织的收入:** 是指社会组织依法取得的非偿还性资金,包括捐赠收入、会费收入、提供服务收入、商品销售收入、政府补助收入、投资收益、其他收入等。(p133)

181. **社会组织的费用预算:** 是指单位年度内用于各项业务活动及其他活动的支出计划。按支出的经济性质,费用预算分为业务活动成本、管理费用、筹资费用、其他费用等。(p133)

182. **预算执行:** 是指预算编制完成后进行具体实施的环节,就是将预算由计划变为现实的过程。(p133)

183. **社会组织预算调整必须建立规范的报批程序,且遵循以下要求:** (1)预算调整仍应与组织的目标保持一致,不能偏离组织的整体发展方向; (2)预算调整应回应预算执行中出现的非常态或重要的差异性因素; (3)预算调整后的方案是组织现有条件下的最优选择。(p134)

184. **决算:** 是社会组织根据预算执行结果编制的报告,是对预算执行情况的全面总结,是组织决策机构进行决策的重要依据。(p134)

185. **社会组织项目预算:** (1)社会组织项目预算的重要性: 目前,社会组织的业务活动呈现项目化的趋势,项目收入成为社会组织收入的主要来源。有时资金资助方还约定某笔资金必须用于某个特定的项目,经费使用也是按照项目支出,且项目性质本身对资金使用的范围、比例也有特别的规定。项目周期有些与年度会计周期一致,有些与会计周期并不一致。这些都决定了项目预算的必要性。

(2)-作用: 随着社会组织的发展,政府部门、企事业单位及社会组织本身,对社会组织业务活动项目化的认识越来越深刻,社会组织获取项目的方式已从原先的申请项目逐渐转变为竞争项目。不论是通过政府购买服务竞争性获得的项目,还是从企事业单位、其他资助型社会组织、公众等渠道获取资助的项目,抑或是由组织自有资金运作的项目,都必须加强成本核算,以较少的投入获得较多的效益。科学合理的项目预算有利于社会组织在竞争环境下获得项目,也能保证社会组织在实施项目时更高效地使用项目资金。

(3)-要点: 社会组织项目预算要点有以下3点: ①**可实现**,提出合理的预算方案。要在项目启动前进行反复论证,形成周密的资金使用计划。设计预算时往往会采取成本-效益分析法。成本-效益分析是对不同方案所实现的目标效果与其所需要的成本进行全面性的对比分析,形成科学合理、操作性强的预算方案,确保项目资金能覆盖项目实施的需要,达到目标并产生较好的效益。②**可实施**,保证项目顺利实施。在项目进行过程中,项目资金可能不会一步到位,需要分批分阶段投入。项目预算须让每一阶段的资金保障项目按计划顺利实施,让项目类的现金流。另外,项目预算还需要考虑社会组织的其他自有资产是否投入某个项中,以及需要

投入多少。③可量化，体现资金使用效率。通过项目预算，设置一些资金使用的量化指标，项目在实施过程中资金使用的效率，一方面可以供项目管理者判断、决策使用，另一方面也便于项目完成后的绩效评价。(p134)

186. 社会组织预算管理的作用：(1)真实反映财务状况；(2)优化资源配置；(3)指明未来筹资的需求规模和时限；(4)为管理者的决策提供依据。(p135)

187. 社会组织筹资管理：(1)社会组织筹资渠道：①接受捐赠；②会费；③提供服务或销售商品；④政府补助。(2)公益筹资的发展：①公益筹资与媒体结合；②公益筹资与联合劝募；③公益筹资与新的技术相结合；④公益筹资与新行为习惯相结合。(3)社会组织筹资管理所遵循的原则：①依法筹资；②量出而入；③透明化；④筹资成本。(p135)

188. 社会组织投资管理：(1)社会组织投资的必要性；(2)-目的；(3)-基本原则；(4)慈善组织的投资管理。(p139)

189. 社会组织投资的必要性：虽然目前社会组织大多处在资金比较紧张的初创阶段，或者是在相当长的时间内处在收支相抵甚至人不敷出的阶段，但也有许多社会组织掌握大量的财务资源，这些资金或者被暂时闲置，或者年度有结余，为了更好地实现组织的宗旨、使命和维持组织长期稳定的警行，社会组织需要通过景盛方式与途径开展投资活动，实现组织资产的保值增值。(p139)

190. 社会组织投资的目的：社会组织的投资活动是在确保本组织资金安全和日常支付流动性需求的提下，实现资产的保值增值。(p139)

191. 社会组织投资的基本原则：(1)安全性原则：要求保证投资活动风险性低，资本金可稳妥地收回。

(2)流动性原则：指的是所投资的资产变现能力强保持适当的流动性可在一定程度上保障资金安全，使组织能够灵活地变动投资组合。(3)收益性原则：虽然获取收益并不是社会组织的最终目标，但组织的投资终究是一项经济行为，必须重视收益性原则。(p140)

192. 社会组织的投资管理：(1)可行性分析：社会组织的投资活动要恪守安全性原则、流动性原则、收益性原则等，但相对而言投资活动将在一段较长的时间内占据社会组织较大金额的资金，且存在投资风险。因此在投资决策时，社会组织必须建立严密的程序，对投资事项进行可行性分析。从财务角度而言，可行性分析的内容应包括：投资周期的分析，资金配置的分析，资金流转和回收的分析，项目收益与风险的分析。

(2)动态监管：对投资活动的动态监管即投资的过程控制，这有利于社会组织在投资过程中随时评估风险水平以及所能承受的损失程度，并视其事态发展及时启动止损机制。在财务管理体系中，社会组织可以根据自身的抗风险能力建立风险准备金制度，最大限度地降低投资风险对组织整体的影响。(3)获取收益：投资结束，社会组织应当及时进行收益测算，回收到期的本金和收益，并依法依规及时进行会计核算。(p140)

193. 慈善组织的投资管理：(1)慈善组织可用以投资的资产；(2)慈善组织投资的范围；(3)投资利益回避。(p140)

194. 社会组织财务审计的制度保障：(1)《慈善法》；(2)《社会团体登记管理条例》；(3)《民办非企业单位登记管理暂行条例》；(4)《基金会管理条例》。(p141)

195. 社会组织财务审计的特点：(1)社会组织财务审计应符合《民间非营利组织会计制度》要求；(2)社会组织财务审计须兼顾使用者的不同需求；(3)社会组织财务审计要达到不同的目的：①年度审计报告，全面反映社会组织会计年度运营情况的社会组织年度财务审计；②离任换届审计报告，社会组织法定代表人离任或社会组织换届的社会组织法定代表人离任审计；③针对某一特定事项开展审计的社会组织专项审计报告，如社会组织政府购买服务项目专项审计社会组织免税资格认定专项审计等。(p142)

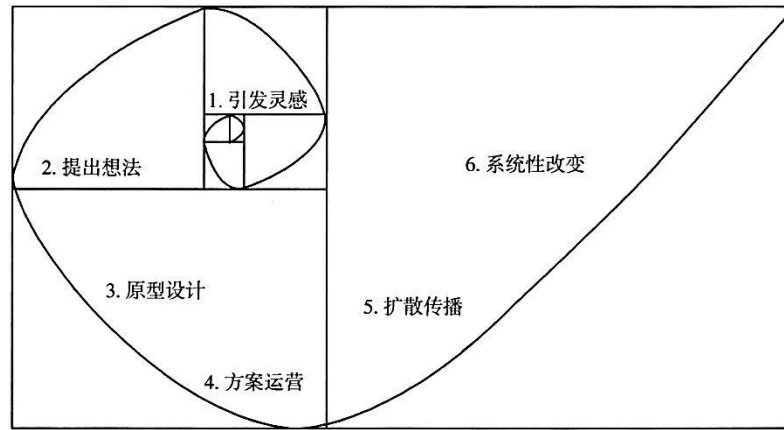
196. 社会组织财务审计要点：(1)财务信息完整性；(2)收入；(3)费用；(4)往来款。(p143)

197. 社会组织财务审计的作用：注册会计师审计从独立的第三方视角严格遵照《民间非营利组织会计制度》，对社会组织编制的会计报告是否遵守国家法律法规，是否真实完整地反映该组织在某一会计期间的业务活动成果与财务状况，以及是否实现组织自身的目标、宗旨和使命发表审计意见，通过审计得出的结论发现社会组织管理中的问题，并提出建议，以此提升其治理水平。(p143)

198. 社会组织财务信息披露：(1)社会组织的财务信息：①财务管理制度；②会计报告；③其他财务信息。(2)财务信息披露：①财务信息披露的时间；②财务信息披露的方式和要求。(p143)
199. 财务信息披露的类型：(p144)

维度	类型	说明
公开程度	完全公开	社会公众均可以通过一定的途径自由获取财务信息
	部分公开	只向特定人群公开，如向政府监管部门、会员、捐助人、组织自己的权力机构、其他利益相关人等公开
是否强制	规定公开	是政府部门根据监管需要，出台规章制度或规范性文件要求社会组织必须公开财务信息
	主动公开	是监管部门或捐助人并没有要求社会组织公开披露某部分财务信息，而社会组织主动进行的财务信息披露
渠道归属	自有渠道公开	社会组织自己拥有的传播信息的媒介，包括内部刊物、官方网站、实名认证的即时通信软件或社交平台、移动客户端的应用程序等
	非自有渠道公开	可以是政府监管部门搭建的信息发布平台（如“慈善中国”），也可以是门户网站或专业类网站（如“基金会中心网”），也可以是有效媒体（如都市快报的“快公益”栏目）

200. 社会组织税收管理依据：根据税法的基本原则，税收是对社会财富进行分配和再分配，只有当存在收益时，才存在分配的问题。社会组织收入存在捐赠收入、会费收入、提供服务收入、商品销售收入、政府补助收入社会组股救人任他收入等不同形式，并非一定都是没有收益的，符合税收的前提条件。(p145)
201. 社会组织税收管理规程：(1)税务登记管理；(2)纳税申报管理；(3)免税资格认定。(p146)
202. 社会组织税收优惠制度的设计依据：(1)公共管理学角度：社会组织被称为“第三部门”，是政府部门与企业之外的又一类主体，在向社会提供公共服务中发挥重要作用，弥补了政府或市场在公共服务领域的“政府失灵”或“市场失灵”。(2)税收角度：税收优惠的本质是通过国家放弃一部分税收收入，向纳税主体提供一种间接的财政补助，所以受益者在享有权利的同时，也必须承担相应的责任。作为社会资金的使用者。社会组织必须以非营利性为前提，坚持公共服务的使命、遵守结余不分配的约定，并在法人治理、业务活动、财务管理等方面接受政府监管部门和社会公众的监管。(p146)
203. 社会组织税收优惠的制度设计：(1)针对社会组织本身的税收优惠政策：①社会组织免税收入界定；②社会组织免税资格认定；③涉及社会组织的其他税种的优惠措施；④公益性捐赠税前扣除资格确认。(2)鼓励慈善、救助捐赠行为的税收优惠政策：①捐赠方为企业；②捐赠方为个人。(p147)
204. 【章 8：社会组织与社会创新】“创新”：一词，既指从无到有，也指推陈出新。社会的变革、制度的更替、生活的改善均与之相伴。我们完全有理由相信社会创新的步伐会越来越大，并且能够在这个世纪不断加速，将更多的资金引入社信组织。未来 20 年、相内经济增速最大的板块很可能来自健康、教育，而不是传统的汽车、电信或钢铁。(p153)
205. 社会创新：杨氏基金会（一个致力于促进社会创新的国际组织）将社会创新定义为：能够同时满足社会需求和建立新型社会关系的新想法（产品、服务或模型）。简而言之，社会创新体现在组织或制度上，最显著的特征是在社会发展过程中涌现出的具有创新意义的各种组织和制度形式。(p154)
206. 社会创新与商业创新的区分：商业创新主要是为了金融投资回报，社会创新则以实现社会回报为目标。基于社会问题的创新（社会创新）与基于技术、产品或商业模式的创新（商业创新）既有相似也有不同。一方面，商业或技术领域的创新流程、指标、模式或方法并不总是能迁移到社会创新中；另一方面，虽然在目的和目标上存在差异，但是两种创新可能殊途同归，带动社会变革的渐进式创新有时也适用于商业创新。(p154)
207. 社会创新的类型：(1)市场创新（如租赁）、(2)管理创新（如新工时安排）、(3)政治创新（如峰会）和(4)制度例新（如自治团体）等。(p155)
208. 社会创新的 6 个阶段：(1)引发灵感；(2)提出想法；(3)原型设计；(4)方案运营；(5)扩散传播；(6)系统性改变。(p55)



- 209. 社会组织与社会创新的关系：**社会创新与其他形式创新（商业或技术创新）的区别在于，它将焦点放在解决社会问题和满足社会需求上，社会创新将个人、社区以及社会组织聚集在一起，以应对具体的社会问题。社会组织在传播和实践社会创新上发挥着决定性作用。（p156）
- 210. 在社会组织的理解和实践中，关于“社会创新”有两大要素至关重要：**（1）新奇性，即新想法和模式的诞生或施行要有创新的态度；（2）有效性，即对社会问题要产生积极的作用。（p157）
- 211. 社会创新的 8 种类型：**（1）筹资模式创新：资金是社会组织的立身之本，也是其发展壮大的动力源泉。通过扩大资金来源，创新筹资模式，能够在一批资源依赖型的社会组织中脱颖而出。如何创新筹资模式，答案可以在商业模式的创新上寻找，一些社会企业在这方面走在了前列。（2）合作模式：社会组织要想发展壮大，单打独斗并非良策，需要寻求广泛的合作。合作模式创新能为社会组织带来新的关系与机遇，从而连接多方资源（包括其他社会组织、政府等）。（3）组织架构：在全球化的背景下，倘若社会组织仅局限于一个国家或一个地区，其组织架构将难以应对复杂的、多元化的社会问题。组织架构创新能够让社会组织更好地管理内部资源改变组织使用资源（人力和资产）的方式，从而获得更为广泛的影响力。（4）技术：技术创新同样能应用于社会创新，二者并非互不兼容的关系。社会组织为打破困局，可以尝试新颖的技术手段，改变项目的既有运作方式，从而获得更大的社会效益。（5）产品/服务：社会组织扎根社会，解决问题的手段在于其产品和服务。因此，推出更新和更有效的产品或服务至关重要。倘若提供的服务可被轻易替代，或者对社会的作用尚不如他类产品，组织的存在价值便会受到质疑。如何利用产品与服务扩大影响力？产品/服务创新是一个重要的答案。（6）渠道：很多社会组织既有足够优秀的产品，也有新颖的技术手段，但却迟迟无法与广大目标群体对接，原因出在渠道上。一个畅通的渠道能让组织更接近目标，顺利输出既有的成果。因此，渠道创新在社会组织成果转化环节至关重要。（7）品牌：当社会组织提供的产品或服务效果平平，可能并非产品或服务本身的质量存在问题而是目标群体的品牌认知出现偏差。针对此类情况，品牌创新可助社会组织破局。通过调查明确改变方向，重塑品牌形象，从而推动组织发展。（8）参与模式：与专心提供产品的企业不同，社会组织解决社会问题更需要广泛动员社会力量参与，让目标群体积极地参与到组织的活动中相当重要。通过参与模式创新，能够化被动为主动，转观为参与，充分调动社会资源。（p157）
- 212. 社会影响力投资（social impact investment, SII）：**指各类组织旨在产生社会或环境效益和财务回报而进行的投资。在选择投资方向时，投资者不仅仅依靠财务回报这一单独的指标做决定，还把握包括社会影响在内的双重底线。因此在评价影响力投资结果时，所提及的“失败”并非传统意义上的财务失败、资金损失，还需要衡量社会和经济因素带来的综合回报。无论是发达国家还是发展中国家，均有适合影响力投资的市场，财务回报可能等于或低于正常市场回报率。（p161）
- 213. 社会影响力投资的历史与背景：**（1）“社会影响力投资”在洛克菲勒基金会（Rockefeller Foundation）的 2007 年年会上成为一个特定术语，此后逐渐登台亮相，并于 2010 年，在摩根大通（J.P Morgan）和洛克菲勒基金会的一篇名为《影响力投资：一种新兴的投资类别》的合作研究报告中被界定为一种区别于传统投资方式的新兴资产类别（曹堂哲和陈语，2018）。

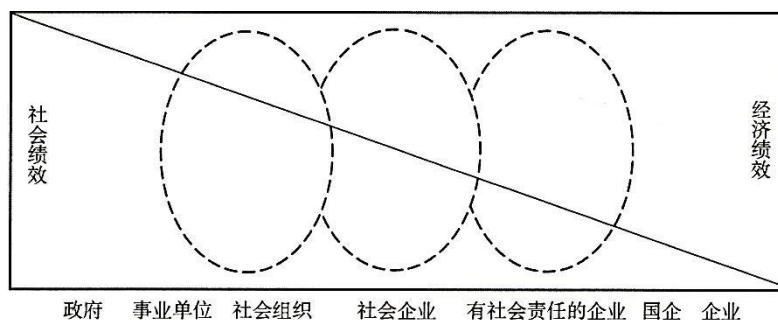
(2)在英国, 罗纳德·科恩爵士(Ronald Cohen)带头建立社会投资的先遣部队。正因有此先例, 各种新兴的从事社会影响力投资的组织、企业和市场在英国不断出现。

(3)美国已经成为社会影响力投资的全球第二大市场, 福特基金会在其中发挥了很大作用在 1968 年, 福特基金会便引入项目相关投资(program-related investment)和使命相关投资(mission-related investment), 为扩大新兴投资市场做出了卓越贡献。从 20 世纪 80 年代开始, 美国流行起社会责任投资(social responsible investment)的概念。而随着 1994 年里格尔社区发展和监管改进法案(Riegle Community Development and Regulatory Improvement Act)的通过, 利用该类投资振兴区域经济成了火热的话题。(p162)

214. **社会影响力投资的全球市场规模:** 社会影响力投资已经在许多国家落地开花, 美国和英国成效尤其显著, 紧随其后的是德国、印度、中国、法国、比利时、加拿大等国家。(p163)
215. **社会影响力投资框架:** (1)社会、环境与经济需求; (2)需求侧; (3)供给侧; (4)中介机构; (5)可利用的环境。(p164)
216. **(社会影响力投资框架) 社会、环境与经济需求:** 社会影响力投资的重点在于用更有效的方法解决社会、环境或经济问题, 应该着重关注最终受益者各方面的需求是否得到切实的满足。这些需求可以涵盖一系列广泛的领域, 如贫困、不平等、教育、就业、健康、气候、可负担的清洁能源等。(p164)
217. **(社会影响力投资框架) 需求侧:** 解决社会、环境和经济需求的关键驱动因素是以解决社会问题为导向的社会组织。这些组织创新其商业模式, 寻找解决社会、环境和经济问题的新方法。在到达终点的路上, 并非所有的创新举措都能奏效, 许多实验性质的调整都会失败, 但随着经验的累积, 一个完备的创新方案便不断成型。(p164)
218. **(社会影响力投资框架) 供给侧:** 在供给侧, 社会影响力投资作为一种促进投资多样化、推动社会问题解决的出资方式, 越发受到资本提供者的关注。潜在的社会影响力投资者包括公共部门投资者(政府、多边发展银行、金融发展机构等)和私人部门投资者(基金会、高净值个人、慈善家、银行、金融服务公司和中介机构等)。(p165)
219. **(社会影响力投资框架) 中介机构:** 是社会影响力投资生态系统搭建环节中的中流砥柱。它们为投资者、受资助者和市场中的各方提供联系的平台, 构建便捷支付机制, 大大提高市场效率。同时, 中介机构也承接咨询服务, 在影响力投资方向和资金管理上提供建议与帮助。中介机构大致分两种: 金融中介机构和能力建设机构。(p165)
220. **社会企业的概念:** 社会企业发轫于欧美, 植根于第三部门, 近年来为国内学者、从业人士乐道。2006 年, 穆罕默德·尤努斯(Muhammad Yunus)因创办格莱珉银行(Grameen Bank)而获诺则和平奖, 小额信贷、社会企业、农民银行家等一系列名词一时间引起社会反响, “社会企业”(social enterprise)这一概念逐渐开枝散叶。早在 1976 年, 尤努斯放弃了在大等任教的体面生活, 开始探索给当地身无分文的农家女性贷款。9 年后, 尤努斯才正式获批注册挂牌格莱珉银行, 其在孟加拉文字中的含义就是乡村银行。这家致力于帮助穷人从生存到致富的民间信贷机构, 源自草根、服务民生、用商业手段创造社会价值, 可以说是一个相当标准的社会企业。格莱珉银行珠玉在前, 中和农信、益优网和携职旅社等效仿在后。社会企业并非纯粹的公益机构或者商业企业, 其通常整合商业和公益元素, 从而处于一种富有成效的平衡状态, 这种以企业手段实现其使命的运作模式, 发端于社会痛点, 通过建立精巧商业模式来修复痛点, 还原美好社会的本来面目。(p167)
221. **社会组织与社会企业:** (1)社会组织是社会企业的土壤; (2)社会组织是社会企业的基因; (3)社会组织转型社会企业的挑战。(p167)
222. **社会组织转型社会企业的挑战:** (1)传统的社会组织缺乏独特的商业模式。社会组织在创造市场价值和带动就业上, 往往逊色于企业, 只能起到调节市场失灵的作用, 而不是在市场中发挥主要功能。例如, 残友集团给残疾人提供自信自强的工作契机, 让残疾人自食其力。但是这个组织的生产效率和市场价值是无法与纯粹的企业相提并论的。残疾人分若干残障程度, 严重程度越高, 工作能力越低, 政府补助仍然是其主要生活来源。(2)传统的社会组织难以可持续地经营。由于不具备清晰的目标群体价值链和再生产循环, 社会组织的财源过于分散, 也严重依赖政府的资助。例如, 环境保护组织可能会得到政府关于水资源监测的采购, 但这种项目很容易因为政府工作重心发生变化而切换。同样地, 如果有企业愿意将一定比例的利

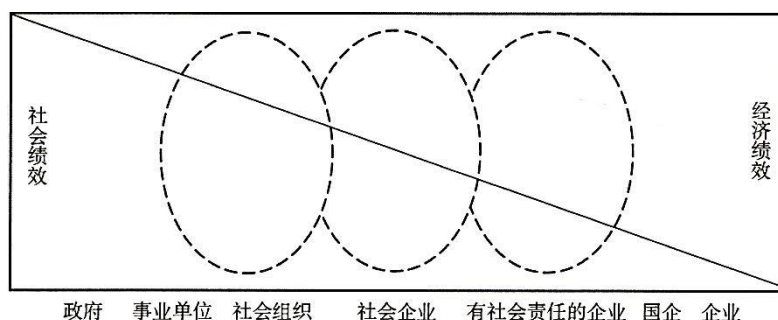
润捐赠给某家环保组织，受经济危机和行业波动的影响，这家环保组织可能会“断粮”，夭折概率往往比企业更大。因此，财务资源的不可持续性导致社会组织经常出现“雷声大雨点小”的情况，经营激情受到挑战。(p168)

223. **社会企业的生态：**(1)社会企业的“左邻”：社会企业位于图中央，意味着比起社会组织来说，社会企业具备更多企业的属性据#表现在其自身财务运转能力上。此同时，社会企业的人力资源专职化和专业化程度明显高于社会组织。社会组织侧重于传递价值。(2)社会企业的“右舍”：社会企业位于图中央，意味着比起有社会责任的企业来说，社会企业有更多公益属性。因此，区别社会企业和有社会责任的企业最佳方式是审视这家组织对于公益价值的追求是不是与生俱来的，组织成立初期是否将社会绩效置于核心地位。社会企业自诞生第一天起就将社会绩效视为底线；有社会责任的企业是在完成原始资本积累后，重新审自身承担的社会责任。二者对社会价值的认知有着先后顺序的不同。(p168)



社会企业的生态

224. **中国的社会企业生态群：**(1)基于股东关系的社会企业；(2)-雇佣-；(3)-供求-；(4)-赠予-。(p169)



受益群体与社会企业的四种关系形态

225. **基于股东关系的社会企业：**社会企业源自草根、服务民生，以商业的手段来创造社会价值。基于股东关系的社会企业最典型的模式是农业合作社。这类企业广泛地存在于乡村集体经济中，一个典型的案例是淘宝生态农业。(p170)
226. **基于雇佣关系的社会企业：**基于雇佣关系的社会企业的主要特点是带动就业，让原本失去工作的群体有工作机会，据此来分享劳动所得。(170p)
227. **基于供求关系的社会企业：**基于供求关系的社会企业可能是最为常见的一种形态，大多为特定弱势人群（多见于青少年和老年人群体）直接提供产品或服务，满足其基本需求，特点在于很少提供现金。
- (1)服务于青少年群体的典型做法：是建立农民工子弟学校。通过收取低廉的教育费用让农民工孩子有书念。这是中国社会转型期间特有的一种教育模式，虽不是十全十美，但却弥补了空巢一族的特定需求，当然也弥补了政府公共教育政策的失灵。例如，悦苗宝宝是上海普陀区一家收容智障程度较重孩童的民办非企业单位，它们收取低廉的托管费，提供教育、生活和简单工作为一体的服务。
- (2)服务于老年人群体的典型模式：是建立基于社区服务的组织，如不以营利为目的的社区老人食堂，还有一些带有临终关爱性质的民办养老院。(p170)
228. **基于赠予关系的社会企业：**基于赠予关系的社会企业既能够让受益者满足需求，更能够充分利用市场杠杆获得经济独立性和可持续性，是一批有着商业智慧的社会组织。该类社会企业的成功案例有“一个鸡蛋的暴走”。(p170)
229. **社会企业的特征：**(1)基于股东关系和基于雇佣关系的社会企业模式更多地侧重于对受助者提

供经济上的帮助，受助者积极参与到社会企业运转过程中，是一种较为积极的（受助者自助的）社会企业动作模式。

(2)基于供给关系和基于赠予关系的社会企业模式更多地侧重于对受助者提供物质上的帮助，受助者的工作能力和生产能力往往较弱，基本需求无法通过自身劳作得以实现，需要被关爱。换言之，基于供给关系和基于赠予关系的社会企业履行社会职能的色彩更浓，财务可持续的难度更大。(p171)

230. 社会企业的社会使命与经济手段：传统观念认为，社会组织负责创造社会价值，企业负责创造经济价值。而社会企业则结合了社会组织与企业的特点，有效地运用商业模式实现社会目标，同时创造社会价值与经济价值。所以说，社会企业具有社会使命和经济利润双重底线：一方面，解决社会问题，促进社会变革，推动社会创新；另一方面，获取经济收入，扩展资金来源，实现自给自足。社会企业双重底线的关系：理论上同等重要，但现实中有所侧重。总而言之，社会企业之所以有别于传统的商业企业和社会组织，就在于其具有社会使命和经济利益的双重底线：一方面，它的使命在于抓住社会痛点，解决社会问题，这是立身之本；另一方面，社会企业仍保持企业的组织形态，需要获取收入、自我造血。(p171)



231. 社会企业的多重使命：多重使命会对员工产生神奇作用；多重使命会对消费者产生神奇作用；多重使命会对社会企业融资产生神奇作用。(p172)

232. 社会企业类别：(p172)

动作方式	社会部门	商业部门
创造收入	社会组织为实现社会使命 通过商业模式创造收入 1 象限	商业企业创造收入 支持社会组织实现社会使命 2 象限
解决问题	社会组织用创业方式 解决社会问题 3 象限	商业企业用创业方式 解决社会问题 4 象限

233. 社会企业的法律形式：由于社会价值和经济价值的双重底线，社会企业往往寻求在单一形式中同时实现商业目的和社会使命。一般而言，如果社会企业主要通过投入资本（投资者为获取经济回报而提供的资本）积累资金，商业股份公司或有限责任公司（limited liability company, LLC）可能是组织形式的一个更好选择。如果社会企业主要通过捐赠资本（没有经济回报预期的资本）筹措资金，社会组织的形式可能是最好的选择，尤其是当投资者想要或需要为其捐款获取税收减免时。(p173)

234. 美国的社会企业形式：(1)采用社会组织形式的社会企业：在美国，社会组织不能发行股票，不能向所有者分配利润。不过，社会组织可以发债，也可以向贷款人支付利息，只要利率是合理的，而且发行债券的目的是促进新结构的利益，而不是贷款人的利益，贷款人是否完全由利润动机驱使无关紧要。一个社会组织甚至可以根据不同的财务安排，创立不同的债券类别。但是，如果社会组织经营商务业务，那么它将面临一个重大挑战、即无关业务所得税（unrelated business income tax, UBIT）。

(2)采用营利组织形式的社会企业：采用营利组织形式可以为社会企业带来很多商业上的竞争优势。这免了采用社会组织形式的 UBIT 限制，并且可以在筹集资金方面给予组织更大的灵活性。在美国，一种适用于社会企业的组织形式是股份有限公司。另一种适用于社会企业的组织形式是有限责任公司。

(3)两种形式的对比（社会企业的不同法律形式对比）：(p173)

对比角度	社会组织形式	营利组织形式
管理	对社会负责	对股东负责
透明度	免税组织必须每年向美国国税局提交反映其财务状况的表格，以便公众审查	只有上市公司的财务记录才提供给公众审查
外部支持	通过造福社会的目标获得支持	通过品牌知名度和企业社会责任记录获得支持

税收	与使命相关的收入，不征税；无关收入按 UBIT 征税	所有收入均须征缴所得税；在税收备注中须注明公益捐赠情况
获取债务资本	可获得的；利率必须具有竞争力	可获得的；限制很少
获取投入资本	只能获得捐赠资本，而且没有财务回报预期	可以获得财务回报预期的股权投资
资本使用	通常限于捐赠者指定的用途	根据管理部门的决定，用途广泛
利润使用	保持企业资金平衡；可以用作内部资本	除用作内部资本，还可通过股息和利润分享分配利润

235. **【章 9：社会组织政策参与】社会组织政策参与概论：**社会组织政策参与，是指社会组织影响政策过程的一系列活动，包括政策倡导和参与政策制定、政策执行、政策评估与政策监督等。作为连接政府和市场的中间机构，社会组织开展政策参与的目的在于传达民众或会员的利益与需求，或者提出政策诉求和建议，协助政府出台和改进相关政策，确保公共利益最大化。随着社会组织不断发展壮大，社会组织政策参与具有非常重要的意义与价值，并成为制度设计者的重要关注对象。我国社会组织政策参与具有多样化的途径与策略，并受制度环境、社会组织自主性与自身能力等多方面因素的影响。在当前我国社会组织政策参与中，行业协会商会与环保类社会组织的政策参与实践最为典型。（p177）
236. **社会组织政策参与的兴起：**改革开放以来，伴随经济的快速发展和经济结构的根本变革，我国社会从同质的单一性社会向异质的多元化社会转型。在转型过程中，整个社会的利益结构发生了分化与重组，原有一体化的社会利益格局被打破，新的利益群体和利益阶层逐步形成。在社会利益格局不断分化的背景下，民众的利益意识和维权意识不断觉醒与增强，政策参与的诉求和意愿也越来越强烈（高红和朴贞子，2012）。党的十八大以来，党和政府积极鼓励有序的公众参与，党中央更是将社会组织参与立法和政策制定视为“社会主义协商民主”的体现形式（张长东和马诗琦，2018）。相较民众个人随机化的政策参与，以社会组织为体的组织化政策参与波视为一种更为合理，更为有效的参与方式，在形成有效的政策参与机制、促进决策的科学化实施等方面发挥重要作用。（177p）
237. **社会组织政策参与的作用：**（1）社会组织政策参与有利于建立广泛而理性的政策参与体系；（2）社会组织政策参与有利于保证政策的科学化和公共利益的最大化；（3）社会组织政策参与有利于保障政策执行，为政策调整与修改提供依据。（p178）
238. **社会组织政策参与的途径：**
- （1）提供相关信息和政策建议，具体指社会组织为政府收集和提供各种信息，以及在政府制定和执行政策时提供政策咨询与建议，如社会组织撰写政策咨询报告或研究报告，供政府参考；
 - （2）私人接触，具体指社会组织以个人或集体的方式与政府面对面，正式或非正式地向政府反映情况并提出建议，以期影响政策过程，如社会组织通过私人关系传达利益诉求；
 - （3）直接代表，具体指社会组织推举其成员竞选党内职务、政府公职、人大代表或政协委员，或者全力支持特定候选人担任上述职务，通过培养政治代言人来实现政策参与，如行业协会商会推举会长竞选人大代表或政协委员；
 - （4）参加听证会，具体指社会组织参与由政府组织的涉及公众利益的政策听证会，如中国消费者协会参加由原铁道部举行的“部分旅客列车实行政府指导价方案”听证会；
 - （5）提起行政复议和诉讼，具体指社会组织针对政府的不当行政行为提起行政复议和诉讼，如环保社会组织发起的环境公益诉讼；
 - （6）举办学术会议、座谈会、论坛等，具体指社会组织邀请政府官员、学者、专家、利益相关人等就某一特定议题进行沟通和交流，社会组织借此阐述自己的观点和建议，如浙江省商会发展研究院每年举办中国民间商会论坛，汇聚国内外行业协会商会的研究者、实践者与民政部领导共同探讨中国行业协会商会发展；
 - （7）出版期刊、报纸等，具体指社会组织通过出版期刊、报纸等表达利益诉求，影响公共舆论和政府政策，如温州服装商会创办行业刊物《温州服装》；
 - （8）借助新闻媒介，具体指社会组织借助新闻媒体或自媒体宣传其利益诉求，以引起民众和政府重视，如绿色浙江联合浙江省人大、浙江卫视共同推出电视问政《问水面对面》，向浙江五地领导面对面进行治水问政。（p179）

239. 社会组织政策参与多元化途径的分类：（p180）

维度	社会组织政策参与多元化途径的分类	举例
过程是否制度化	制度化参与：指社会组织通过合法程序参与政策过程或影响政策的参与方式。	社会组织作为正式成员参加政府会议和委员会、参加听证会、提交法案等。
	非制度化参与：是指社会组织通过非正式方式影响政策的参与方式。	通过大众媒体宣传、集会等。
社会组织是否成为政策过程的参与主体	直接参与：指社会组织成为政策过程的参与主体，自愿参与政策方案的提出，政策的制定、执行、评估等政策过程的各阶段，并且为了满足社会需求提供公共物品或公共服务。	
	间接参与：指社会组织虽然不是政策过程的参与主体，但通过其他手段影响政策过程。	参加听证会、座谈会等。
过程的主动性	主动参与：指社会组织参与政策过程与政府意志无关。	社会组织对一系策主动进行支持或反对的宣传、社会组织为响应环保政策而主动进行环保活动等。
	委托参与：指社会组织接受政府的委托或获得政府的许可后参与政策过程。	社会组织受政府委托参与政策前期调研或负责一项政策的执行、社会组织受政府的邀请参加政策听证会等。
过程的联合性	单独参与：指一个社会组织自己参与政策过程或为了影响政府政策单独展开活动。	
	联合参与：指为了参与或影响政策过程，某个社会组织与其他组织或社会组织联合开展活动。	
	与政府合作参与：指社会组织与政府的一个或多个部门合作参与政策过程。	

240. 社会组织政策参与的影响因素：社会组织政策参与的制度限制；-自主性限制；-能力限制。（p181）

241. 社会组织政策参与的制度限制：目前我国社会组织的政策参与制度安排较为碎片化，同时，我国制度环境对社会组织政策参与有一定的制约。我国社会组织参与公共政策的过程主要是一些社会组织精英以个人名义通过下面三条渠道进行政策参与：通过参选人大代表和推选政协委员参与政策过程；通过信访、申诉和举报等合法途径参与公共政策；和人大代表、政府官员进行私人接触，向他们表达自己的政策愿望或主张。上三种途径是社会组织为增强其政策影响所采取的策略，但是实际产生的政策影响力却比较有限。（p181）

242. -自主性限制：政策参与的自主性主要体现为社会组织能够独立自主地表达自己的政策主张和发表政策建议。自主性是社会组织能够在政策参与中发挥作用的前提，但由于历史原因，国社会组织的自主性存在一定局限性。相当一部分社会组织由各级党政部门派生而成它们的主要资源来自政府，在观念、组织、活动方式、管理体制和活动经费等许多方面依赖政府，自主性严重不足，形成了“依附式”发展的特征，很难在政策参与过程中有效地发挥表达功能，而往往只是附和政府的既定方针政策。即使是自发成立的社会组织，其日常活动的开展在相当程度上也会受到政府主管部门的干预，利益取向呈现“官附性”特征，表达组织成员利益诉求的功能受限。所以在自身自主性受限的情况下，社会组织往往被动地参与政策过程，其政策参与很难发挥实际效果。（p182）

243. -能力限制：政策参与是具有高度专业性的活动，专业性活动不仅需要专业的知识和人才，也需要大量的资金支持，资金和人才是保证社会组织政策参与的基础。在社会组织资金方面具有官方背景的社会组织以政府拨款和补助为主要资金来源。拥有政府资助的优势在于资金的充足和稳定性。但是，社会组织为了获得政府资助，会主动迎合政府，甚至改变自身的使命和性质，这会限制社会组织政策参与功能的发挥。而且，政府设立此类社会组织的目标是使社会组织成为政府的助手，以及承担政府委托的行政职能，在此基础上服务于社会，并没有对社会组织进行政策参与的目标设定。对于非官方性质的社会组织，由于其获得政府资助的

机会较少，所以市场活动收入和社会捐赠是其收入的主要来源，但是大部分社会组织只能简单地维持生存和基本运转。在资金不充足的情况下，社会组织要想进行专业性的政策参与活动，困难重重，不仅没有吸引专业性人才的资金，也没有足够的资金支持对所关心的社会问题、公共政策进行考察、调研、提出意见等，这大大阻碍了社会组织政策参与功能的发挥。(p182)

244. **社会组织政策参与实践：**有社会治理现代化进程中，社会组织政策参与的意义与价值不断被发掘，社会组策参与也逐渐受到制度设计者的关注。我国目前还没有专门法律法规对社会组织政策参与做出明确规定，但一些法律法规、规章制度已经体现了党和政府对社会组织政策参与的重视，这为我国社会组织开展政策参与塑造了有利的外部制度环境，赋予了社会组织政策参与合法性，促进了社会组织政策参与实践。在中央政府层面，2015年修正的《中华人民共和国立法法》第五十三条规定：“专业#较强的法律草案，可以吸收相关领域的专家参与起草工作，或者委托有关专家、教学科研单位、社会组织起草。”2017年修订的《行政法规制定程序条例》和《规章制定程序条侧》都规定起草专业性较强的行政法规（或规章），起草部门可以吸收相关领域的专家参与起草工作，或者委托有关专家、教学科研单位、社会组织起草。对有较大争议的重要立法事项，国务院法制机构可以委托有关专家、教学科研单位、社会组织进行评估。2018年国务院修订的《国务院工作规则》第二十六条规定：“国务院在作出重大决策前，根据需要通过多种方式，直接听取民主党派、社会团体、专家学者、社会公众等方面的意见和建议。”这些条文都表明，社会组织在民意代表和专业性等方面逐渐受到顶层制度设计者的青睐，社会组织逐渐成为我国政策参与中不可忽视的一股重要力量。(p183)
245. 党和政府逐渐重视社会组织政策参与，**社会组织自身也积极参与到政策过程中并发挥实质性影响。这主要体现在：**(1)作为推动社会公益事业的主体，社会组织积极参与相关政策的制定过程；(2)作为特定群体特别是势群体的代言人，社会组织表达其利益诉求和政策主张，努力在立法和公共政策过程中谋求实现更广泛的社会公正；(3)社会组织调过媒体和社会舆论关注相关立法与公共政策的实施过程及其效果，倡导和影响政策结果的公益性与普惠性。(p183)
246. **行业协会商会的政策参与实践：以温州商会为例：**在行业协会商会方面，因民营经济发达而著称的温州市行业协会商会的政策参与为活跃。例如，温州市电子商务行业协会通过“温州市两会提案发言”“参与温州电子务的·1+X’政策制定”和“参与温州市电子商务‘1234’工程政策的落实执行”有效助推了温州市传统产业转型升级，并打造了制造业信息化、流通业信息化与商业息化对接的产业平台和产、学、研、商贯通的信息平台，最终使电子商务产业被温州政府列入温州战略性新兴产业。(1)协会副会长在温州市政协会议上政策倡导；(2)根据温州市领导的批示，协会制定“发展温州电子商务的‘1+X’系列政策”；(3)协会落实执行温州市电子商务“1234”工程政策。(p184)
247. **环保类社会组织的政策参与实践：以自然之友为例：**在环保类社会组织开展环境政策参与方面，比较典型的是“自然之友”的政策参与“自然之友”成立于1994年3月31日，是我国第一个全国性的环保民间社会组织，其政策参与的实践主要有以下5项内容：(1)呼吁首钢搬迁；(2)关注西南水电开发；(3)参与圆明园环评听证；(4)参与“26度空调节能行动”；(5)参与《中华人民共和国环境保护法》的修订。(p185)
248. **【章 10：社会组织项目管理】项目：**是指为满足某个既定目标，或为完成某一特定产品、服务或结果所做的阶段性努力。项目是社会组织运营的重点。社会组织日常维持运行只需要进行一些基本工作，包括处理捐赠、组织交流、处理信件、办理银行存款等，但当需要实现特定的目标时，往往会设立单独的项目。(p189)
249. **社会组织的公益项目特点：**(1)利益相关者众多，需求复杂：社会组织的公益项目大多是面向某个弱势群体受众面较广，利益相关者众多，要兼顾各方需求。对项目的透明度和公信力也有更高求，因此更为复杂。
- (2)对社会效益的追求大于经济效益：社会组织主要关注社会效益，因此在评价公益项目时需要更加注重社会效益的指标。同时公益项目在社会上的影响更广泛，公众对公益项目的关注度远高于普通项目，对项目的质量要求也较为严格。这也对公益项目的管理提出了更高要求。
- (3)资金来源以外部资金为主，项目管理更侧重于申请环节：社会组织的项目资金主要来自社会捐赠、政府购买服务等。在获取项目资金的过程中，要经过严格的申请程序，项目的可行性分析和项目执行方案对资金申请成功的概率有很大影响。对于公益项目管理过程中各个阶

段的评估、报告和财务审计，也都有比较特殊的要求。

(4)更关注对目标群体的影响：传统企业项目主要是为了生产某个产品或进行某项工程。而社会组织项目主要是通过一系列有组织的活动，对受助人产生影响。人的感受更复杂，更难以衡量，这也无形中加大了对社会组织项目进行管理难度。(p190)

250. 项目管理：是在有限的时间、预算和资源条件下，实现项目目标的过程。它涉及计划、组织、指导和控制项目活动，确保项目按照既定目标和要求顺利进行。项目管理的目的是确保项目的顺利实施，实现预定的目标，满足项目利益相关者的期望。

251. 社会组织项目管理的理论基础：

(1)资源依赖理论：资源依赖理论假设组织发展与外部环境的变化息息相关。组织对资源的依赖程度取决于资源的重要性和可替代性。当资源重要且不可替代时，组织及其项目就会对资源产生强依赖性。资源依赖理论对社会组织项目管理也同样适用。例如，一项公益项目是否能够顺利启动主要取决于捐助者提供的资源，社会组织理事会的参与程度也与资源依赖程度相关（Hodge and Piccolo, 2005），每个利益相关方的话语权大小往往取决于各方资源的贡献多少等。

(2)利益相关者理论：经典利益相关者理论将利益相关者定义为“可以影响或受到组织目标实现影响的任何个人群体”（Freeman, 1984）、社会组织可能的利益相关者包括员工、客户、资源提供者、政府、银行、其他社会组织等。辨明谁是客户、受益人、捐赠者等，项目管理者可以获得一个更全面的项目设计。利益明晰也有助于利益相关者明确自身定位，从而为项目管理发挥更好的协同作用。

(3)代理理论：代理理论是当今组织治理背后最主要的理论，它认为，因为在无处不在的代理关系中，都是其中一方（委托人）委托另一方（代理人）执行工作，所以产生问题的根源就是项目所有权和控制权的分离（Eisenhardt, 1989）。基于契约的隐喻，代理理论试图回答如何解决委托人和代理人具有部分不同的目标和风险偏好的问题，从而减少管理的机会主义。就社会组织项目管理而言，项目主要是由捐助者或政府部门等出资人委托给社会组织实施。由此，在项目环境中就出现了不同目标并行的问题。

(4)制度理论：制度是规范人们行为、维持社会稳定的体系。制度理论主要探讨制度约束与组织行为的相互作用。有时通过观察项目的外部制度环境就可以预测项目能否成功（Hung 1998）社会组织项目管理需要满足并维护社会期望，并试图在其自身边界之外施加影响所以更需要将自身发展目标合理地嵌入当下的制度环境中。如果制度环境根本不存在（如失去了政府的支持），那么项目本身就难以为继。因此，好的项目管理需要时刻观察制度环境的变化，理解整体制度安排的复杂性和多样性，从而成为多元均衡的重要组成部分。

(5)管理霸权理论：从项目内部向理事会施加的制度力量可以用管理霸权来解释（Hung, 1998）在管理霸权下，理事会只是一枚“橡皮章”，战略决策都由项目管理人员主导。事实上，管理霸权在社会组织项目中也是存在的，通常以家长式项目的形式出现，即某些项目过于依赖项目负责人的个人决断，由此导致项目走向偏激和失败。因此，建立和运作良好的项目管理需要考虑所有利益相关方，从而避免这种片面性。(p190)

252. 社会组织项目管理的特征：(1)符合政策导向；(2)匹配社会关注；(3)满足受助需求；(4)发挥组织优势。(p191)

253. 社会组织项目的过程：

(1)项目启动与申请：申请政府、基金会的资助，包括项目选择与项目可行性分析；

(2)项目计划：所需的人力资源、资金、物资和项目宣传等各种子活动的具体计划。要能够回答以下问题：做什么、为什么做、在哪里做、如何做、谁去做、资源从哪来、花费多少；

(3)项目执行：调动资源、执行项目计划。过程主要包括人力资源管理、时间管理、费用管理和资源管理；

(4)项目控制：实施过程中，内外部发生重大变化并破坏已有项目计划时，管理者所采取的减少偏差的措施；

(5)项目评估：分预评估、过程评估和效果评估 3 种，能够为组织负责人在选择项目、调整实施方案及维持项目的可持续发展等方面提供多层次建议。(p192)

254. 社会组织项目评估特点：(1)监控性：很多研究认为项目评估等同于项目监控。项目执行机构

的日常记录或者根据项目方案确立的评价指标，是十分重要的项目评估数据来源，同时也是可以有效对项目过程进行监控的保证。(2)适度性：项目评估能够同时做到有广度、深度和严密性，但需要与之成比例的时间和资金。基于理性人假设和公益项目发展的实际情况，项目主办方通常希望评估过程便利、快速。因此，项目评估无法消耗过多的人力和时间，应将规模控制在恰当的范围内，以免影响项目的正常进行。

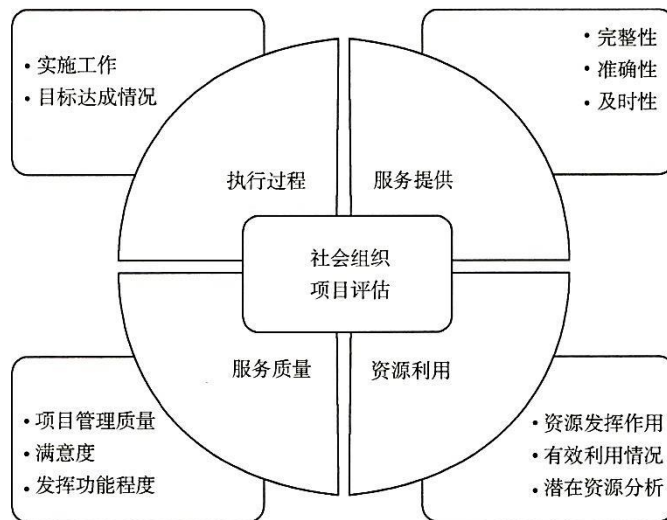
(3)反馈性：需要明确的是，社会组织项目评估的目的是为下一步的项目管理提供决策依据或者为未来的项目提供经验。因此，需要出具明确的评估报告，对各方利益相关者做出及时反馈。(p194)

- 255. 社会组织项目评估目标：**(1)了解项目执行过程情况：社会组织项目评估能够提供高质量的信息。通过检测项目实施的 actual 状态，可以分析和项目运作相关的所有问题。例如，服务和项目目标是否一致，服务送达的质量情况，是否送达既定的目标群体，项目运作是否正常，项目资源的使用情况是否及时合理等。
- (2)提升项目公信力：项目评估可以提供证据证明公益项目资金是按照计划来合理使用的，并向公众及其他利益相关者说明项目执行方是有效合理地善用项目资源的。同时，项目执行方通过评估也可以证明自己的工作效率、机构管理能力，从而提升公信力。
- (3)发展和改善项目：项目评估可以让各级管理者和利益相关者了解和掌握项目执行的基本情况，以便找出问题、总结经验，进一步完善项目。提高项目管理水平。社会组织项目评估提供的反馈可以使项目管理达到更高的水平。项目管理者应当根据评估结果改进项目管理，同时也为项目目标以及组织目标理以实现提供有力保证。(p194)
- 256. (社会组织项目评估)“三 E”理论：**是国际上较为流行的公益项目评估理论。“三 E”分别指经济 (economy)、效率 (efficiency) 与效果 (effectiveness)。经济是指以相对较低成本的付出维持相对品质较高的公共产品或服务；效率强调项目投入和产出的实际比例，其中包括服务或公共产品的提供、活动的实施以及各项活动的投入成本等；效果侧重于公共服务目标的实现水平。“三 E”构成了社会组织项目评估的重要标准与依据。(p195)
- 257. (社会组织项目评估)“三 D”理论：**也是公益项目评估的主流理论来源。“三 D”指由诊断 (diagnosis) 设计 (design) 和发展 (development) 构成的评估体系。诊断是指项目负责人能够准确判断公益项目实施过程中出现的问题，能够全面把握各利益相关者的需求；设计强调的是项目负责人能够针对公益项目实施过程中的问题及各利益相关者的需求设计出恰当合理的策略加以解决；发展侧重于提高解决相关问题的能力和在学习过程中做出创新与变革。(p195)
- 258. (社会组织项目评估)“受众满意度”理论：**强调的是一种自下而上、以受众满意度为焦点的公益项目评估理论，侧重于衡量目标群体所接受的服务是否达到其期望的质量水平。(p195)
- 259. 社会组织项目评估内容：**(1)公益项目执行过程。包括对项目过程步骤的描述和服务是否规范，即评估项目执行的具体工作内容及其与计划设计的标准是否一致。(2)公益项目服务提供情况。包括项目服务利用率和服务送达的质量情况，即项目计划提供的服务是否完整、是否准确地送达服务对象，项目内容是否出现偏差，是否符合条件的对象都获得了相关服务，接受服务的对象是否都是项目目标对象等。(3)公益项目资源利用情况。即评估公益项目现有资源的利用是否有效，同时分析项目是否有可以利用的其他潜在资源。(p195)
- 260. 社会组织项目评估基本指标体系：**(p196)

评估维度	指标	指标释义
执行过程	实施工作	社会组织项目已经开展了哪些工作?这些工作对于项目的顺利完成是否必要?
	目标达成情况	项目服务是否达到预期目标?已经在多大程度上达到了预期项目目标?
服务提供	完整性	社会组织项目提供的服务是否都是计划内的服务?
		社会组织项目服务送达的完整程度?
	准确性	社会组织项目服务是否准确送达目标受助群体?
		那些接受服务的人是预期的目标群体吗?
	及时性	社会组织项目服务对受助群体而言是否及时必要?
服务质量	项目管理质量	社会组织项目人员数量与所需的执行能力相当吗?
		社会组织项目管理制度能否保证项目顺利有效开展?

	满意度	利益相关者对社会组织项目服务满意吗？
	发挥功能程度	方案运作体系是否发挥了其应有的功能？
		社会组织项目团队是否有针对受助群体做后续追踪及服务？
资源利用	资源发挥作用	社会组织项目资源、经费、人员足够发挥项目作用吗？
	有效利用情况	社会组织项目资源得到了有效充分地使用了吗？
	潜在资源分析	社会组织项目还有哪些可以利用但尚未利用的潜在资源？

261. 社会组织项目评估维度：(1)执行过程；(2)服务提供；(3)服务质量；(4)资源利用。(p196)



社会组织项目评估维度

262. 社会组织项目评估方法有：(1)观察法、(2)问卷法、(3)文献法、(4)访谈法、(5)社会投资回报法（social return on investment, SROI）等。通常来说，项目评估需要综合运用多种方法以保证评估质量和评估效果。这些方法适用于预评估、过程评估和项目整体效果评估等各个阶段。(p199)

263. 社会投资回报法：这种方法既较为全面地考虑了社会组织项目的各项益，又能通过一定的方式将各项指标数量化。这是一个非常适合衡量公益项目绩效的指标体系，不仅易于各方利益者直观理解，更能有针对性地对项目本身进行细致评估。(p199)

264. 社会组织项目评估社会投资回报度量模型：(p200)

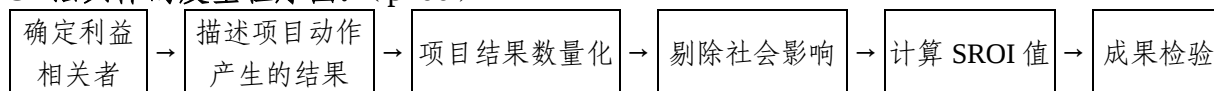
绝对评价指标	相对评价指标
$V_E = \sum \frac{(R_t - C_t)}{(1+r)^t}$ 其中，R_t为第t年的资金运作收入，G_t为第t年的经营成本，r为折现率	运营的回报率 $= \sum \frac{\text{运营价值}}{\text{运营目的投资总额}}$
$V_S = \sum \frac{(f_{st} - g_{st})}{(1+r)^t}$ 其中，f_{st}为第t年社会公共收入增加额，g_{st}为第t年公共成本节约额，r为折现率	社会目的回报率 $= \sum \frac{\text{社会价值}}{\text{运营目的投资总额}}$
混合价值 = 运营价值 + 社会价值	混合回报率 = $\sum \frac{\text{混合价值}}{\text{投资总额}}$

- (1) “运营价值”：反映了组织运作公益项目时，通过自身资金运作而产生的价值水平；
- (2) “社会价值”：反映了公益项目所产生的社会效益的折现值；
- (3) “混合价值”为“运营价值”与“社会价值”之和：反映的是该项目的整体运作情况；
- (4) “运营目的回报率”：是“运营价值”与为了实现该价值而进行的投资总额之比，反映了该公益项目所在组织的自我“造血”能力；

(5) “社会目的回报率”：是“社会价值”与为了实现该价值而进行的投资总额之比，反映了该公益项目发挥公益属性的能力；

(6) “混合回报率”：为“混合价值”与到目前为止的投资总额之比，其中投资总额为运营目的投资总额与社会目的投资总额之和。“混合回报率”反映了整个公益项目的运营情况，是 SROI 法评估绩效时最关键的指标。

265. SROI 法具体的度量程序图：（p200）



度量社会组织公益项目社会投资回报流程

(1)确定利益相关者：要明确社会组织公益项目度量社会投资回报的目的，确定优先考虑的资源和工作领域，由于利益相关者是对组织运行及其项目比较了解的人或组织，他们通常比较明确项目的战略目标，因此必须构建清晰的利益相关者清单。

(2)描述项目运作产生的结果：公益项目在运行的过程中会对利益相关者产生一定的影响，要预测这些影响，必须先明确项目给利益相关者带来的变化，即在“投入-产出”价值链上的价值变化。

(3)项目结果数量化：该步骤主要是要找出能衡量结果的指标，并对指标进行估值。指标是指能明确是否产生了变化或变化程度的片段信息。依据结果设置的指标可能是定量的，也可能是定性的。定性的指标往往通过采用定性方法获得，如进行问卷调查、小组谈话、一对一访谈等，调查和访谈的对象通常都是项目的利益相关者。有些情况下指标并不能直接取得，可以采用替代指标来衡量结果。

(4)剔除社会影响：社会影响价值的计量需要建立在结果价值的基础上，扣除“载重效应”和“替代效应”。“载重效应”指如果没有该项公益项目此项结果有可能发生的概率，“替代效应”指一项活动结果的产生可能导致另一项活动结果价值的降低。因此，影响-成果-载重效应-替代效应。

(5)计算社会投资回报值：通过上述步骤，公益项目的各项资料已经收集完毕。该步骤直接基于前文度量指标的介绍，计算社会投资回报值，即 SROI 值。

(6)成果检验：为了保证公益项目的透明度，项目运行的投资回报结果须向利益相关者进行报告，甚至主动向社会公开以便于获取未来发展资金。同时还应该和主要利益相关者及行业专家就现行的投资回报进行沟通，找出项目中存在的问题，以便为组织或项目的后续发展提供改善的可能。（p）

266. 社会组织承接政府购买服务的资格要求（原则性规定）：（1）依法设立，具有独立承担民事责任的能力；（2）治理结构健全、内部管理和监督制度完善；（3）具有独立、健全的财务管理和资产管理制度会计核算符合国家统一的会计制度要求；（4）具备提供服务所必需的设施、人员和专业技术能力；（5）前三年内在依法缴纳税收和社会保障资金、按要求履行信息公示义务方面无不良记录；（6）前三年内无重大违法记录，未被列入严重违法失信名单（“黑名单”）；（7）法律、行政法规规定的其他条件。（p202）

267. 社会组织承接政府购买服务的资格要求：（1）资质条件：①关于主体资格；②关于成立及年检的时间节点；③关于人员资质。（2）通过附加条件优化资质门槛：①关于评估与年检；②关于资历与荣誉。（p202）

268. 社会组织承接政府购买服务的项目管理：（1）项目申请与立项；（2）项目执行；（3）项目控制；（4）项目结束。（p204）

269. （社会组织承接政府购买服务）项目申请与立项：（1）了解申请渠道。在国家层面，民政部、文化部、科技部、中国残疾人联合会等部门都在实施政府购买服务，省、市、区、街道、社区层面也都有相应部门开展购买服务工作，有划拨的公益事业专项经费可供申请。（2）明确项目设计。项目设计需要契合政府购买服务的目录范围，这是最基本的前提条件。要符合政府的政策导向，将自身发展与政策导向结合起来。同时，要充分发挥机构优势，回应社会关注的热点问题。项目目标设定要具体可衡量，易于被政府部门理解和考察。受益群体要尽可能突出困难群体，了解其迫切需求，同时考虑尽可能将受益群体的地域性与申请部门的管辖区域相匹配。要突出项目的公共性，尽可能覆盖更多的人群。如果项目设计具有很强的可复制

性和示范性，则更容易被立项。(3)规范经费预算。政府购买服务项目有明确的经费支出规范。尽管各地要求不尽相同，但做项目预算时，应当充分考虑相应政府部门对具体费用的列支规范。例如，管理费、交通费、通信费、餐费、会议（培训）费、工作人员劳务费、志愿者劳务补贴等。项目经费必须按实际需要预算，要按照受益群体的真正需求设计活动。（p204）

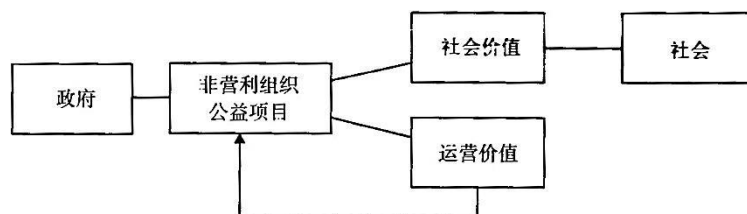
270. -执行：(1)进行宣传动员。应利用社区宣传栏等公共平台进行多渠道宣传。广泛发动居民参与，用品牌号召力吸引居民持续主动参与。(2)整合政府资源。如在针对困难群体的政府购买服务项目中，可以联络街道民政科提供特困人员、残疾人和高龄老人等人员的名单。同时，可以拉近与辖区单位的关系充分发挥社区社会组织的作用，尽量使用免费资源，节约项目成本。（p204）

271. -控制：(1)财务控制。政府购买服务项目都有严格的预算，在项目执行时应严格按照预算执行项目。建议设立严格的财务管理机制，明确资金使用审批制度，包含原始票据列支明细购物清单、人员劳务成本指标造册等，便于接受政府部门的检查。(2)服务控制。建议建立服务满意度反馈机制，通过服务打分、问卷调查、座谈会等多种方式，收集反馈意见和满意度评分，随时回访、征求参与服务工作人员的意见和建议。提升项目质量的同时，也有助于有理有据地向政府部门展示项目成效。（p204）

272. -结束：(1)注重实际效果。政府购买服务项目应注重居民在参与项目活动之后，其自身能力和意识水平的提升，以及在接受服务之后所得到的真正改变。倘若仅仅为达成活动的次数和人数，是很难实现服务的实际效果的。(2)实现数据量化。结项报告中的实施情况总结要对应立项报告中的实施方案，列明已开展活动的时间、名称、地点和参与人数。要量化说明项目取得的效果，注重收集受益人的感受、体会等资料。(3)总结服务模式。项目执行机构在项目完成后，最好能够根据项目执行情况，总结项目的成功经验，形成一套可推广和可复制的服务模式。这些实践总结出来的服务模式，也是项目成果的重要组成部分。(4)升华项目意义。政府购买服务项目的结项报告中除了定量陈述预期目标是否完成以外，最好还能说明项目是否有所创新。要对项目的意义及创新之处进行提炼和深层次挖掘，而不局限于对活动本身的简单描述，从而丰富活动的重要性。（p205）

273. 政府公益创投概念：最早于 1969 年由美国慈善家约翰·洛克菲勒三世提出，原意是“一种用于解决特殊社会痼疾的具有一定风险的资助形式”。（p205）

274. 政府公益创投模式：政府为主要出资方，社会组织主要承担项目运营的功能，并产生社会价值及运营价值，两者缺一不可。社会价值可以是资金、服务、理论等各种形式，主要承担公益创投的“公益性”使命，并将其回馈社会。运营价值主要以资金形式存在，是指通过一定的商业运营方法，使该组织有能力自我“造血”，为之后的公益活动提供资金支持，从而脱离政府扶持而独立服务于社会。但值得注意的是，这类组织并不能从事以营利为目的的活动，但是可以在社会活动中产生盈利，并仅将其运用于组织自身的发展。能够保证稳定的资金来源是一个成功的社会组织必不可少的能力。（p205）



公益创投项目的运行模式

275. 政府公益创投特点：(1)一种社会创新模式：首先，传统的公益活动中，政府与被资助组织之间是单纯的“服务购买”关系，政府决定活动的目标及范围甚至是具体实施方案。被资助社会组织为了追求组织的发展，更多关注政府的偏好，而对组织自身的管理和规划并不十分清晰。其次，传统的公益活动比较关注的是项目的完成情况而非社会组织自身能力的建设。公益创投这一新模式是一种社会创新，它将“公益”与“商业风险”二者相结合，将企业精神用于社会创新以创新为手段能够激发更多的社会组织去探索出更多有创意、高收益的公益活动方案。

(2)着重社会组织能力的提升：公益创投旨在打造新型的公益搭档关系，而不再是政府投资与

社会组织被投资之间的单一关系。政府通过对初创时期和中小型社会组织在资金、项目管理、人力资源管理财务管理以及专业技术等多领域的培训，大大地增强了社会组织的可持续发展能力。此外，公益创投还能帮助社会组织制定适合其发展的使命和目标，使初创期的社会组织得到迅速发展，同时也能帮助社会组织建立属于自身的公益品牌，以此获得广泛的社会资源，产生更积极的社会影响。

(3)凸显社会组织项目的竞争性：与传统的公益活动一样，政府公益创投项目具有竞争性，但差别在于公益创投项目更多地强调社会组织之间的竞争，社会组织想获得公益创投项目必须通过竞标制才能申请，而非原先的以申请为导向的政府资助制。竞标制对参与的社会组织设置了一些门槛，提出了更高的要求，譬如，对申报主体的资格要求、组织财务管理的规范化、内部管理制度以及项目管理能力等。公益项目间的直接竞争也为政府提供了更大的选择空间。
(p206)

276. **【章 11：社会组织绩效管理】社会组织绩效管理**：指社会组织各级管理者和员工为了达成组织目标，共同参与的绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效，对组织发展具有重要意义。(p214)

277. **社会组织绩效管理的意义**：(1)有助于社会组织实现管理目标；(2)有助于提高社会组织的内部运营效率；(3)有助于增强社会组织竞争力，(4)推动社会组织的整体发展。(p214)

278. **社会组织绩效管理的界定**：(1)社会组织绩效是社会组织绩效管理的客体和指向，对社会组织绩效及其属性的了解，有助于绩效管理活动的开展。(2)社会组织绩效管理是一个有机系统。(3)社会组织绩效管理是一个动态过程。(p215)

279. **社会组织绩效包括两个方面**：(1)是针对社会组织成员个体而言，即员工工作任务在数量、质量、效率和效益等方面的情况；(2)是针对社会组织整体而言，即社会组织基于政府、社会及其自身一定的人力、设施、资金、信息、技术和政策的投入而产出一定有形或无形的产品、业绩和成效等。(p215)

280. **社会组织绩效管理的基本构成**：(1)绩效目标。(2)绩效指标：①原始数字和平均数；②百分比、比率和比例；③指数。(3)绩效数据分析：跨时期分析；目标参照分析；子单元分析；外部标杆分析。(4)绩效数据应用：绩效考评在战略管理中的应用；绩效考评在预算管理中的应用；绩效考评在绩效管理中的应用。(p216)

281. **目标管理 (management by objective, MBO) 类系统和绩效监测系统的关系**：(1)相同点：都致力于通过建立明确的目标和客观的反馈机制来提升绩效，(2)区别：但这两种方法是不同的，最主要的区别在于：MBO 系统主要关注管理者或员工个人的绩效，而绩效监测系统则关注整个工作或组织单元的绩效。因此，MBO 是一个较个人化的过程，直接对个体产生激励作用；而绩效监测过程更有助于对组织单元起到更广泛的激励作用。在全面的管理框架方面，MBO 系统通常着眼于个人化的系统，而绩效监测则通常是作为战略管理、项目管理或行动管理的一部分来执行。MBO 和绩效监测代表了两种绩效管理的方法，并且这两种方法的要素也经常相互结合，出现在混合的系统中。(p218)

282. **社会组织的绩效目标管理过程往往包括以下步骤**：(1)建立目标体系。实行目标管理，首先要建立一套完整的目标体系。这一过程是通过目标的分解来实现的，通常是上级与下级共同制定目标，通过计划过程了解期望达到的结果，以及为达到这一结果应采取的方式、方法及所需资源；同时，还要明确时间框架，即当它们为该目标努力时的步骤设计，以合理安排时间。(2)明确责任。实施目标管理重要的一点，就是要尽可能地做到每个目标和子目标都应是某部门或某个人的明确责任，至少应该对每一名协作的管理人员所要完成的计划目标所做的具体任务做出明确的规定。

(3)组织实施。在组织实施时，领导和管理人员要特别注意把握好两点：一是多指导、协助、提出问题、提供信息情报以及创造良好工作环境；二是要更多地把权力交给下级成员，充分信任执行者的自我控制。

(4)考评和反馈。对各级目标的完成情况进行定期检查、考核是比较有效的手段。检查的依据就是事先确定的目标。对最终结果，应当根据目标进行评价，并将评价结果及时反馈。反馈的过程对引导人们在认知自己的工作成果和努力程度后提高工作效率有积极作用。经过评价

和反馈，目标管理就将进入下一轮循环过程。(p219)

- 283. 确定绩效目标的重要指导原则是 SMART 原则：**SMART 是五个英文单词第一个字母的组合：S 代表具体性 (specific)，即绩效目标必须是明确的和具体的，要详细、清晰地描述出各组织、个人在每一工作职责下所需完成的具体任务，避免描述不清晰的目标；M 代表可度量性 (measurable)，即绩效目标应该是可衡量的，要把绩效目标分解到最小可量化的单位；A 代表可实现性 (attainable)，即目标必须是能够实现的，在规定时间内及现有资源情况下最终可以达成；R 代表相关性 (relevant)，即目标须与组织战略、岗位职责保持相关一致；T 代表时限性 (time)，即指标须在特定的期限内完成，保证其时效。(p219)
- 284. 社会组织绩效评估：**指围绕明确社会组织绩效这一目标，评估主体在一定的时限内运用科学的评估手段和技术对社会组织绩效进行测量、判定和评价的系统过程。(p220)
- 285. 社会组织绩效评估的目的：**(1)通过评估达到控制、监督或约束的目的；(2)通过评估达到组织自我学习的目的；(3)通过评估达到与不同利益群体沟通的目的。(p220)
- 286. 社会组织绩效评估的原则：**(1)明确、公开的原则。即评估的程序、评估的指标与评估的标准明确，而且向社会、社会组织公开。尽可能减少评估的神秘性，增加被评估机构的信任感。另外，评估的结果也应该尽可能公开，这样，社会组织才容易接受被评估、愿意被评估。(2)科学合理的原则。科学的评估主要体现在评估程序的恰当性、评估方法的正确性、评估指标的有效性与可信性和评估标准的合理性。(3)客观公正的原则。在评估过程中坚持定量与定性相结合，能定量的尽可能定。(4)多元化的原则。评估过程中应征求各利益相关群体的意见，特别是被服务人群的意见。评估的结果应反馈给被评估机构，并建立制度化的申诉渠道。(5)有用性的原则。评估的结果应该尽可能对被评估机构有用，而不是简单地给出一个分数。应该通过评估帮助社会组织诊断问题、找出原因，帮助社会组织不断提升能力，强化评估的学习功能。(p220)
- 287. 社会组织绩效评估的方法：**文献资料法、访谈法、焦点小组法、问卷调查法、观察法。(p221)
- 288. 文献资料法：**文献法任何一种评估都需要采用的方法，也是成本最低的一种评估方法。在社会组织评估中，很多情况下需要社会组织进行举证，证明组织达到了评估标准。例如，举证说明组织开展了计划中的活动，证明组织达到了预期的产出或结果。这就需要社会组织在日常工作中建立完备的文献档案资料，包括文字性材料、照片、音像等资料。以我国社会组织评估为例，根据民政部《社会组织评估管理办法》和 1000 分评估指标体系，大量指标的评估都需要社会组织提供完备的档案资料。(p221)
- 289. 访谈法：**尽管访谈法的成本要高于文献资料法，但访谈法是现场评估中最常用的方法之一由于访谈法是获取一手资料最理想的方法之一，因此，无论在社会组织的问责评估、项目绩效评估，还是社会组织能力评估中，访谈法都是经常使用的方法。例如，通过访谈了解社会组织是否做到组织内部公开透明，通过访谈了解受益群体对社会组织服务的满意程度，通过访谈了解组织的管理效率和组织能力，等等。不过评估人员在使用访谈时需要较高的访谈技巧，否则访谈容易流于形式。评估人员如果想获得真实的信息，个别访谈可能是更好的选择，在访谈的过程中应当尽量让被访谈人放松并注意观察被访谈人的眼色、动作，以更好地判断信息的真实性。当然，不同利益群体，包括知情群体信息之间的相互印证，也是判断信息是否可靠的方法之一。(p221)
- 290. 焦点小组法：**焦点小组法也是评估中经常使用的方法之一，特别是组织绩效与组织能力评估中最经常使用。比较而言，焦点小组法比个别访谈更节约时间成本。如果采用焦点小组法，参与人数最好控制在 7-12 人。人数太少，可能不经济，也不利于头脑风暴；人数太多，可能不利于主持人控制场面。至于是选择同质性高的人群，还是选择异质性高的人群，则需要具体情况具体分析。通过各种游戏或工具充分调动被访谈对象参与的积极性，是焦点小组法经常采用的方法。(p220)
- 291. 问卷调查法：**问卷调查法是了解受益群体满意度、项目绩效评估、组织能力评估中经常使用的方法，与访谈法相比，问卷调查法的优点是便于定量，相对更客观公正。但问卷调查法的缺点也非常明显，即回收率难以保证，回收质量、问卷质量难以控制等是常见问题。使用问卷调查法需要注意的问题是，问卷设计要合理、抽样方法要科学、调查质量要控制。问卷设计既不能太长，也不能太短。问卷太长，被调查者不愿意回答，不仅会影响回收率，也会影

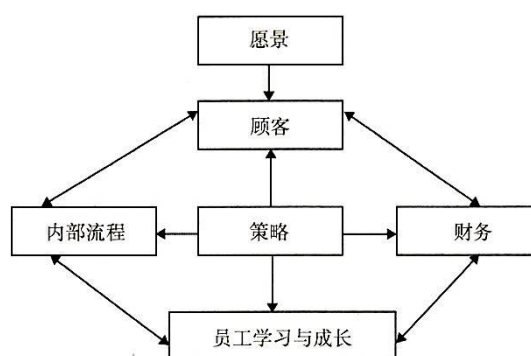
响问卷质量；问卷太短，可能不经济，有些关键信息可能容易被忽略。抽样方法最好由相关的专家进行，或由组织中了解抽样统计方法的人进行调查质量的控制，主要需要把握调查员的培训、督导和复核三个环节。（p220）

- 292. 观察法：**观察法是所有评估方法中最具有不可替代性的方法，正所谓眼见为实。例如，在种植新技术的培训项目中，由被培训者亲自演示种植技术，最能体现培训的效果；在养老机构服务质量的评估中，由评估人员亲自观察养老机构的场所、服务设备和安全措施，最能证明该机构是否达到规定的质量标准。观察法最大的优点在于能够获得比较真实的评估信息，而缺点在于成本较高，需要评估人员亲自到场观察，因此，往往不可能对每家被评估机构都采用观察法。（p222）
- 293. 社会组织绩效评估：**指围绕明确社会组织绩效目标，评估主体在一定的时限内运用科学的评估手段和技术对社会组织绩效进行测量、判定和评价的系统过程。社会组织绩效评估作为社会组织绩效管理的重要组成部分，对提高社会组织绩效有着重要作用。（p222）
- 294. 社会组织的绩效评估的 3 种基本模式：**(1)基于控制的绩效评估模式；(2)基于结果衡量的绩效评估模式；(3)基于战略导向的绩效评估模式。（p222）
- 295. 基于控制的绩效评估模式：**法约尔在《工业管理与一般管理》一书中定义了管理的五个基本职能：计划、组织、指挥、协调、控制，绩效评估更多履行的是控制职能。张涛和文新三认为，“控制论是研究如何利用控制器，通过信息的变换和反馈作用，使系统能够自动按照人们预定的程序运行，最终达到最优目标的学问”。基于控制的绩效评估模式就是将评估对象看作一个控制系统，分析其信息流程、反馈机制和评估控制原理。这种评估模式的优点是认识绩效评估系统程序各个环节的功能，设计控制节点，实现绩效评估目标。（p222）
- 296. 基于结果衡量的绩效评估模式：**这种绩效评估模式注重对过去的行为结果、经营结果的衡量。比较有代表性的是财务绩效计量。财务绩效计量是一种短期绩效计量，如果用来作为奖励制度的一部分，会鼓励没有长期价值的作业或行为。如果一种评估模式是为了维护目标一致性，那么行为方面的考虑也一定要加以评价。其最终结果是，对财务性绩效评估指标的过分关注，必然导致组织经营的急功近利的短期行为为维持短期的财务成果，降低了组织长期可持续发展的能力（Kapan and Norton, 1992）。同时，这种基于结果衡量的绩效评估模式偏重组织内部评价，忽视对外部环境的分析，对外部竞争环境变化的适应能力有限。（p223）
- 297. 基于战略导向的绩效评估模式：**Suwignjo（2001）认为，“战略导向的绩效评估模式的核心是从事后评价转到为实现组织经营战略目标服务，将绩效评估纳入战略管理的全过程。以结果衡量为导向的绩效评估模式主要为组织事后管理提供相关信息，而且容易导致组织的短期行为”。基于战略导向的绩效评估在将绩效评估纳入整个管理过程中时，把组织制订的战略目标作为绩效评估和管理的起点。这种绩效评估模式有助于组织战略目标的战术转换和具体执行，通过战略导向的绩效评估体系将组织的战略目标转化为阶段性的、具体的、可操作的并为大多数人所理解的目标，能够使组织战略贯穿在绩效评估的全过程之中。（p223）
- 298. 斯潘尔伯格的战略整合绩效评估模式：**在 3 种基本的绩效评估模式的基础上，斯潘尔伯格（Spangenberg, 1994）提出了战略整合绩效评估模式，这种模式是比较全面和综合的模式之一。他指出了绩效的三个层次：组织，过程/职能，团队/个人。斯潘尔伯格的战略整合绩效评估模式应用目标管理，通过战略目标分解，将组织战略目标分解到团队和个人，提供了将绩效评估与组织战略结合的思路。从绩效计划、绩效设计、绩效改进、绩效考察和绩效奖励五个方面系统地进行分析，同时强调对绩效结果的奖励、约束，以鼓励表现好的员工，以及惩罚表现差的员工。该模式较为全面地规定了在绩效管理中，组织、过程/职能、团队/个人在年度绩效管理中的职责和功能，但如何加强组织、过程/职能、团队/个人这三个层次之间的关系没有得到揭示。（p223）
- 299. 亨特的绩效评估及其扩展模式：**亨特（Hunter, 1983）在对军队研究和民间研究相关系数的路径分析基础上，提出了一个包括认知能力（一般心理能力）、职务知识（书面测试成绩）、职务熟练性（工作样本的模拟测试）和总体上级绩效评估结果的绩效评估（行为定位评定量表）因果模式。他在模式中指出下级的认知能力，主要是通过对职务知识的积累和获得来对职务熟练性产生影响的，而其本身对职务熟练性的影响很小。上级绩效评估受职务知识和职务熟练性的双重影响，两者相比较而言，职务知识的影响更大一些，职务知识还通过工作样本绩

效间接地影响上级绩效评估。认知能力主要通过对职务知识和职务熟练性的影响而间接起作用，它对上级绩效评估一般不会产生直接的影响，同时它对职务熟练性的直接效应较小。此后，鲍曼（Borman, 1993）等人在上述模式中又增加了四个变量：“被评估者的成绩导向（achievement orientation）、可信赖性（dependability）、获奖和违规受罚情况。”原有模式中的变量（如认知能力，职务知识）主要关注“能做什么”的认知测量，而新增变量是对“将做什么”的动机测量。1995年，鲍曼等人在以往研究的基础上，在评估模式中引入情感变量，建立了一个由评估者、被评估者关系、被评者的性格特征，以及亨特模式中的认知变量共同对绩效的上级评估和同事评估产生影响的因果模式。研究者在关注绩效维度的探讨和对影响绩效评估因素分析的同时，也开始关注个体绩效的影响因素。（p224）

300. 平衡计分卡 (balance score card, BSC): 是由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰 (Robert S.Kaplan) 和复兴全球战略集团创始人 大卫·诺顿 (Davidp, Norton) 于 1992 年对在绩效测评方面处于领先地位的 12 家企业为期一年的研究后所设计出来的一种绩效评估方法。平衡计分卡通过财务与非财务考核手段之间的相互补充与“平衡”，不仅使绩效考核的地位上升到组织的战略层面，使之成为组织战略的实施工具，同时也在定量评价与定性评价之间、客观评价与主观评价之间、指标的前馈指导与后馈控制之间、组织的短期增长与长期发展之间、组织的各个利益相关者的期望之间寻求“平衡”，在此基础上完成绩效考核与战略实施过程。平衡计分卡以组织战略为核心，把组织绩效评估的重心从事后评价转到为实现组织战略目标服务，从而把绩效评估作为组织战略管理过程的重要环节。平衡计分卡兼顾了长期与短期指标、财务与非财务指标、滞后与先行指标、外部与内部绩效指标，既强调了结果，也对获得结果的动因、过程进行了分析，能全面、客观、及时地反映组织绩效状况和战略实施的效果。同时为组织战略的制定调整提供了依据，使组织的管理者能够快速、全面地了解掌握组织的现状和未来。传统的绩效考核只能为绩效管理提供一个很薄弱、非战略性的框架，而平衡计分卡是一个突破性的改进，因此它对组织绩效的战略化管理起到了巨大的驱动作用。（p224）

301. 平衡计分卡考核法在社会组织评估中的应用: 平衡计分卡可有效地把组织愿景、宗旨与顾客要求、组织日常运作联系起来，发挥组织战略的引导作用和绩效考核的监督作用，保证组织服务质量能符合顾客的要求和期望，对于社会组织来说，平衡积分卡方法能够更清晰、透明地将组织目标分解为考核指标，让利益相关者更理解组织的目标和成效，有利于吸引利益相关者的支持。



社会组织平衡计分卡

(1)愿景: 在这六个视角当中，愿景被安放在最顶部，因为所有社会组织的发展动力来自它们的愿景，愿景提供了组织的服务方向并且界定了服务范围，所以，愿景必须首先被确定在确定的过程中，须考虑服务的宗旨和价值观，并把顾客的需要一并考虑，这样才可制定符合组织本身和顾客需要的愿景，通常组织会宣示自己的愿景，向所有员工传达组织的基本价值和信念，并确定组织的目标。

(2)策略: 图的中央部分为策略，策略联系了四个视角，包括顾客、财务、内部流程和员工学习与成长。通过制订适当的策略，可以让管理者把四个视角联系起来，相互影响和支持，产生组织预期的效果，达成组织的愿景和目标。制订策略时要有才智和勇气去决定选择执行哪些计划，放弃那些不太重要和不迫切的计划。组织在有限的资源下，不可能把所有计划完成，管理者必须正确选择先执行最优先的计划，以便保持及提升服务素质。

(3)顾客视角: 顾客视角被安放在四个视角的首位，以表现其重要性。在社会组织的工作中，

首先要满足顾客的需要，并发展他们的潜能，协助他们更有能力自助和帮助他人。因此，无论财务、内部流程还是员工的学习等，都以顾客获取适当服务为主。在了解顾客需要的过程中，组织应让顾客参与服务计划的制订过程，提升组织的透明度，鼓励他们多发表意见，让服务计划更切合他们的需要。

(4)员工学习与成长视角：在此视角中，适当的人力资源政策十分重要。组织应聘用合适的员工，并提供适当的培训，建立其专业知识和工作态度，持续发展员工的知识、提升员工的工作能力，使组织更有能力和更快速地响应顾客不断变化的需要。在组织的战略转型中，员工抗拒接受转变是组织发展的重大阻力，管理层可以使用平衡计分卡方法，展现组织景、顾客需求、战略与员工发展之间的关联，加强双方之间的沟通，减少来自员工的阻力。

(5)内部流程视角：内部流程视角强调内部流程的设立和优化过程，并在落实执行的层面上加以监察和控制。大部分发展不好的社会组织不是没有良好的制度，只是没有贯彻执行所有的政策和流程，使组织陷于艰难的局面。良好的制度、不断优化制度的心态、明确执行的意志和制度是组织成功的必要因素，平衡计分卡在组织绩效评估时，不仅只看成效，也要通过监察流程和报告，确保服务的质量。

(6)财务视角：有效的财务管理是必需的，尤其在竞争激烈、资源稀缺的情况下，社会组织必须善用现有资源。社会组织可以一方面通过调整服务策略和服务计划去更有效地利用资源，另一方面通过发挥市场营销部门的作用，利用宣传吸引更多外界团体或商业机构，并与其建立合作伙伴关系，引入新资源发展组织的服务，使组织能更好地满足顾客的需要。在财务资源不足的情况下，裁员或压缩预算也是社会组织常用的应对策略，但从长期来看，削减员工数量和降低员工薪酬的方式，不利于组织长期的生存和发展，只会降低员工的士气和服务质量，压缩组织的生存空间。(p225)

302. 我国社会组织评估实践概述：当前，我国社会组织发展还处于初级阶段，社会组织在内部规范、自治、权利义务、活动开展等方面存在许多不足，迫切需要通过有效的绩效管理政策和措施来提升发展质量。为此，民政部于2007年8月开始推出社会组织评估政策，拟通过社会组织评估这一制度设计，实现以评估促规范、以评估促监管、以评估促建设、以评估促发展的目的。(p227)

303. 社会组织评估机制设计：(1)创设评估制度；(2)规范评估规程；(3)构建指标体系；(4)创新评估模式。(p227)

304. 社会组织评估的作用与成效：(1)为完善社会组织培育、扶持、发展政策提供支持；(2)针对社会组织的一次全面“体检”；(3)引导社会组织提升社会公信力。(p229)

305. 为完善社会组织培育、扶持、发展政策提供支持：(1)监管制度的变革：通过评估，使得社会组织强化自治理念，健全法人治理和内部管理，这也让监管制度的改革有了现实基础。

(2)社会组织培育、扶持、发展政策的落实：通过评估，让社会组织统一在“1000”分的指标分值中进行量化，使政府部门无论是对社会组织整体还是对社会组织个案都有更加充分和准确的把握，让诸如政府向社会组织购买服务、政府公益创投等培育扶持政策有了恰如其分的推进速度和力度，确保政策落地。

(3)从机构评估向项目评估延伸：伴随着政府购买服务和公益创投等扶持政策的推广和普及，针对特定项目的评估也越来越被广泛地运用，以社会组织评估为基础的机构评估成为这些项目评估的前提。(p229)

306. 社会组织评估展望：(1)指标体系能响应社会组织的多元化发展；(2)评估内容与社会组织的发展要求更匹配；(3)融入“互联网+”和信息化元素，创新评估形式；(4)动态评估，实时跟踪；扩大评估结果的应用。(p230)

307. (评估内容与社会组织的发展要求更匹配) 下一个社会组织评估周期应着重以下几个方面：
(1)更加关注政府购买服务、职能转移、委托事项等项目的规范实施，以及项目专项资金的合规使用；(2)更加强调运作透明与信息公开是社会组织生命力；(3)更加紧密地与我国社会信用体系建设相结合，反映社会组织信用建设水平，将社会组织及其主要负责人的信用信息作为评估要素纳入评估指标体系；第四，更加突出政府对社会组织的新要求，例如，在行业（领域）自律、职业道德、行业诚信建设等方面发挥的作用。(p230)

308. 扩大评估结果的应用：评估已经成为社会组织的一个标识，将评估结果广泛应用就是让标识

产生价值而不仅仅是装饰。从政府角度，要更为广泛地营造社会组织评估的社会氛围，增强评估的社会知晓度和认同度。评估结果不能限定于某几个政府部门使用，每个政府部门都可以将评估结果作为日常与社会组织交往、合作的前提，例如，分类、分级监管，政府购买等。在具体事项中，评估结果可以是准入门槛，也可以是择优选择的依据。(p231)

309. **【章 12: 社会组织问责】社会组织问责概况：**社会组织问责始于 20 世纪 90 年代初期至中期，强调社会组织应就其组织行动，通过公开的途径向问责主体进行说明、解释和辩护，厘清行动结果的责任归属并承担相应后果，提升社会组织绩效和实现价值目标。面对日趋激烈的外部资源竞争，社会组织管理者在努力提高组织内部运作效率的同时，日益重视提高组织管理运作的透明度，主动接受问责，以赢得利益相关者的信任和支持，进而实现组织的可持续发展，并提升行业整体形象和社会影响力。(p234)
310. **社会组织问责的必要性：**社会组织也难以避免“社会组织失灵”之困境，具体分 4+1 大类：低成效（不能圆满完成社会使命）、低效率（与花费的金钱相比而言，组织取得的成果距理想效果相差甚远）、中饱私囊（掌管社会组织的个人为自己谋取额外的利益）、风险过高（将资金投入于风险业务而导致财政崩溃）。而要解决社会组织失灵问题，关键在于建立社会组织问责机制。和：以公益之名从事营利事业，进而享有税赋上的优惠并获得政府补助和社会捐赠，从事非法活动等问题存在，以及促进社会组织 and 行业发展等因素，也是推动社会组织问责机制建立的重要原因。(p234)
311. **社会组织问责的缘起：**(1)从词源学上看，“问责”(accountability)是古希腊和古罗马借款制度中的术语，原意为借款人向当地教堂或地主借款时，借款人就对贷款人负有解释说明的责任。嗣后，欧洲中世纪庄园制度也援用这种说明责任的制度，庄园主的管家每年需要对其信托加以说明，这样的报告过程被称为“问责”。有学者认为，从历史渊源和语义方面来看，问责与交代(accounting)存在密切关系其根源可追溯至威廉一世统治时期。后来，更为重要的是，交代关系几乎彻底颠倒过来，即“问责”不再指统治者要求其统治对象进行交代，而是指权威自身被公民要求承担责任。(2)“问责”概念进入社会组织部门始于 20 世纪 90 年代初期至中期，其契机是该时期美国发生了多起社会组织的丑闻事件，如高级主管的超高薪酬及贪污事件，重创了社会大众对社会组织的信任。(3)在中国，2003 年春因 SARS 事件导致两位中国政府部级高官被免职：从而使得“问责”概念第一次进入中国公众的视野，进而在企业部门和社会组织部门中迅速传播开来。(p235)
312. **社会组织问责：**指为了提升社会组织实现使命、价值和目标的能力，通过开放式对话向外部和内部的多重相关利益者说明、解释或证明其行为的正当性，并承担相应后果的过程。
内涵：(1)问责同时来自社会组织外部和内部；(2)问责是社会组织与多重利益相关者之间进行对话的过程；(3)问责必须使社会组织承担恰当的后果；(4)问责本身是一种治理工具而不是目的。(p236)
313. **理解社会组织问责的三个视角：**“控制-交代”；“内部-外部”；“过程-机制”视角。(p236)
314. **基于“控制-交代”视角的讨论：**政治学科中的“问责”内涵深刻影响了早期学者对社会组织问责的理解，甚至导致他们直接将政治学科中的“问责”含义移植到社会组织部门。在政治学科中，“问责”被界定为“行使权力的个人被外部方式和内部规则所约束的一种状态”。显然，对于并不行使公共权力的社会组织来说，这个解释不适用。当然，也有政治学家认为，“问责是个人必须为其在社会中或组织内的行为向法定的或组织的更高权威承担责任，是对财产、文书或资金进行准确记账的义务”。然而，这个典型的传统问责定义旨在突出具有权势地位的问责主体，强调通过“文字报告”交代事情的单一问责形式，聚焦资金或拨款的使用及其直接结果，从而招致不少学者的批评。(p236)
315. **基于“内部-外部”视角的讨论：**Tandon (1996)曾指出，社会组织问责应涉及 3 个方面，即对组织使命问责、对使命有关的绩效问责以及对组织作为行动者在市民社会中的功能问责。由此，社会组织问责开始关注组织内部和组织本身，亦即关注组织使命和组织功能问题。受其影响，社会组织问责被重新定义：“因组织行为向利益相关者承担责任，无论在内部还是由外部发起。”(p237)
316. **基于“过程-机制”视角的讨论：**在研究世界银行和非政府组织的问责问题时，Fox 和 Brown

(1998)将“问责”定义为“使行动者对行为承担责任的过程”。与之相类似，Slim也将社会组织问责理解为一个过程，认为社会组织在问责过程中“应该公开地为以下内容负责，包括它的信念、它做了什么、没做什么，应该向所有与此相关的人群或机构展示，同时应踊跃地对所有了解到的进行回应”。首次将社会组织问责的过程和机制进行清晰化描述的学者，当属Bovens(2007)。他从狭义层面将问责理解为“行动者和议事论坛之间的一种关系。在这种关系中，行动者有义务解释和证明他或她的行为具有正当性，议事论坛能提出质疑或做出判断，并且行动者会面临后果”。其中值得我们关注的是，Bovens将“后果”视为问责的关键要素之一。因为在他看来，如果不承担一定的后果，社会组织问责就将失去约束力。(p237)

- 317. (社会组织问责的 4 个理论基础) 资源依赖理论:** (1)资源依赖理论认为，没有任何组织能够完全控制其生存所需的资源，组织生存的关键是获取和维持资源的能力。组织对掌握其生存资源的其他组织具有依赖性。对外部的依赖性越强，组织就越容易受到更多的影响。资源依赖理论属于分析商业组织运作的主流理论之一，但学者们普遍认为它也适用于分析社会组织与其资助者的关系。其理由是，任何社会组织对其他个人或组织均存在或强或弱的依赖关系，需要一定的资金、财务甚至是劳动力才能生存和开展活动。甚至有学者还推断，社会组织对外部资源的依赖程度更甚于商业组织，这种依赖关系使社会组织的资助者具有话语权。(2)不过，资源依赖语境下的社会组织问责主要关注资源使用，有明确的问责要求和目标，从而可能导致出现以下问题，即“问责近视”(资助者关注的内容往往是资金如何使用及其产生的短期效果，而忽视其对社会变迁产生的长远影响)、“过度问责”(资助者倾向向社会组织提出过多过细的条件，以确保资金的安全和有效使用)以及“象征问责”(社会组织为了让资助者满意，可能仅仅收集或提供自己关心的数据，而不是收集对组织使命和价值实现有用的信息)。(p238)
- 318. (社会组织问责) 利益相关者理论:** (1)利益相关者理论认为，组织既要关注对其目标和绩效有助益或损害的任何组织或个体，也要考虑受组织行为影响的任何组织或个体的利益。需要注意的是，使用利益相关者理论分析社会组织问责的关键在于“如何确定社会组织的利益相关者”。目前，学界普遍认为，每一个个体都有参与决定对其产生影响的事务的基本权利，并且这种权利的存在与个体是否拥有对他人的权力无关。但是，如果社会组织对各种利益相关者承担同等程度的问责，那么很可能陷入“多重问责失序”之困境。(2)换言之，如果社会组织试图在多个方面承担责任，那么很可能最终没有一个会令人满意。由此一来我们是否应该要求社会组织在面对各方问责之际确定问责的优先次序？对此，利益相关者理论迄今未能给出确切的答案。(p238)
- 319. (社会组织问责) 委托-代理理论:** 委托-代理理论的核心观点在于，许多活动的成本太高或太复杂，很多时候无法依靠一个委托人加以提供。为此，委托人需要雇用具有必要知识和技能代理人，采取缔结契约方式授权代理人采取行动并要求其达到契约规定的结果。当然，如果代理人没有达成委托人所期望的结果，那么将需要承受一定的后果。根据委托-代理理论，向社会组织提供拨款(或资助)的政府或其他组织，以及向其捐赠物品或资金的组织或个体是委托人，而社会组织则被视为代理人。于是，作为代理人的社会组织有责任按照委托人的要求和期望妥善合理地使用拨款或捐赠，而委托人则有权监督、检查和评估代理人使用拨款或捐赠的情况。如果代理人未能遵守约定，就有责任向委托人做出说明和解释并可能需要接受来自委托人的相应制裁。(p239)
- 320. (社会组织问责) 管家理论:** 与委托-代理理论不同的是，管家理论的前提假设是委托人与管家的关系以信任、声望、共同目标、参与为基础，目标一致是关系互惠的产物。如果将管家理论运用至社会组织部门，那么我们可以发现，其实很多时候资助者(委托人)和社会组织确实拥有共同的目标、相似的利益以及“行善”的本能。因此，在管家理论背景下，管家根据委托人的最大利益进行决策并将更大的价值置于共同的(而非个人的)目标之下，将组织或合同的成功视为自身的成就和动力。(p240)
- 321. 社会组织问责的类型: (p240)**

问责类型	内容
等级问责 整体问责	指具有不同地位与优势的外部 and 内部利益相关者对社会组织的问责，包括向上问责、向下问责以及横向问责。(p) 指一个社会组织的行为对或能对广大范围的其他组织、个体和环境产生的影响而进行的更广泛的问责形式。
功能问责 战略问责	指“对资源的短期问责”，要求问责对象就资源获取、资源使用及其产生的直接影响进行解释和说明。(p) 倾向要求问责对象就组织行为对其他个人或组织的行为以及外部环境造成的影响进行解释和说明。
基于控制要求-反映性质的问责： 服从问责、和协商问责	指社会组织服从由外部利益相关者施加或强制的明确的绩效标准或一套清晰的运作程序，或者遵守组织自身制定的内部规则和操作程序。(p) 指社会组织在面临变化的社会价值和信念，或者正出现的但未编纂成法律和规章的标准的时候，与外部利益相关者进行协商，以期达成一个双方都能接受的结果。
基于社会交代的问责与积极-消极问责	认为社会组织问责所应强调的是“社会组织的社会交代机制”，其交代的内容应包括两个方面：一是社会组织的资源（主要是资金）都用到哪里去了；二是这些资源使用的效果怎么样。进而，他提出了构建基于社会交代的社会组织问责机制，即强化社会组织面向政府的问责交代制度开辟社会组织信息披露渠道以及建立面向社会组织的独立评估机构。我国社会组织治理应以“权利”“责任”“负责”“问责”为核心概念，而其中的“问责”与社会组织的“外部监督机制”紧密相关，即“问责”强调利益相关者追究社会组织责任的权利和机制。
基于成本导向的问责与基于社会责任的问责	

322. **【章 13: 信息技术应用与社会组织发展】**信息技术应用与社会组织发展概况：信息技术的普及和应用对使用者产生了广泛的技术赋能效应。然而，由于多种原因，不同组织和个人获得的数字红利（digital dividend）是不均衡的，并由此出现了数字鸿沟（digital divide）问题。社会组织一方面可以被信息技术赋能，提升其在募款、组织动员对外宣传和政策倡导中的效能；另一方面也面临技术替代、网络舆论风险和数据化转型等挑战。本章介绍信息技术变革的现状及其对社会组织的影响，社会组织借助信息技术实现技术赋能（technological empowerment）的典型场景，以及技术变革给社会组织带来的挑战。(p251)

323. **信息技术变革与数字红利：**(1)信息技术变革：自 20 世纪，70 年代以来，信息通信技术（information and communication technologies, ICTS）行业呈现出迅猛发展之势。进入 21 世纪后，随着移动互联网、智能通信设备的产生与普及，以及以大数据、云计算、区块链和人工智能等为代表的新技术的涌现，信息技术正从各个方面改变个人的生活和工作方式，重组市场和商业的运作模式，同时也为国家、政府机关、公共部门与社会组织带来创新空间与治理挑战。人类社会在历史上已经历过两次工业革命，目前正处于第三次工业革命之中。如果说前两次工业革命的特征是在资本的驱动下，机器对体力劳动的替代，那么，第三次工业革命在本质上就是信息-智能密集型资本对脑力劳动的替代。从广度上来看，以互联网为代表的信息通信技术应用不断普及。从深度上来看，信息技术革命正在向纵深推进。

(2)信息技术变革的数字红利：信息技术变革给全球各国的经济社会与个人生活和工作都带来了积极的影响。2016 年，世界银行发布了以“数字红利”为主题的《2016 年世界发展报告》，正式提出了“数字红利”这一概念，把“数字红利”定义为“由互联网的广泛应用而产生的发展效益”（World Bank group, 2016）。在报告中，世界银行认为，由于信息通信技术能够大幅降低经济社会交易成本，包括搜索获取信息的成本、谈判决策的成本以及监督和执行交易的成本，所以能够带来宏观的数字红利（如更快的增长，更多的就业以及更佳的服务）促进包容、效率与创新。(1)数字红利具体可体现为：①政府更加广泛地采用互联网开展政务活动以及更为有效地为公民或企业提供服务；②企业通过应用互联网提高劳动生产率、拓展商业机会、降低交易成本；③公民个体获得更多的就业机会（或更容易地找到工作）以及通过互

联网获得更高质量、更多选择、更加便捷、更低成本的生活体验（如购物、娱乐、教育、医疗等）。(2)我国已经开始在不同领域收获“数字红利”：①企业信息化水平不断提高，数字经济蓬勃发展。②数字技术领域的创新创业，为就业创造了新的渠道。③电子政府快速发展，政府信息化水平不断提高，成为“数字红利”释放的重要渠道。（p251）

324. 社会组织信息技术应用的主体：(1)个人；(2)社会组织；(3)平台型组织。（p253）

325. 社会组织的信息技术应用工具：(1)万维网与电子邮件；(2)在线募款平台；(3)社交媒体；(4)即时通信技术。（p254）

326. 社会组织信息技术应用的功能：(1)通信；(2)信息发布；(3)招募志愿者；(4)募款；(5)数据管理与安全防护。（p254）

327. 社会组织的技术赋能概念：技术赋能可以理解作为一种特殊的赋能形式，即通过技术来赋予人们权力或能力。在历次技术革命的过程中，都曾出现大规模的技术赋能现象。如马克思和恩格斯（2009）曾指出，“火药、指南针、印刷术--这是预兆资产阶级社会到来的三大发明。火药把骑士阶层炸得粉碎，指南针打开了世界市场并建立了殖民地，而印刷术则变成新教的工具……”。这里所描述的正是历史上出现过的技术赋能情境。本书中的“技术”特指当前信息技术革命中以移动互联网、云计算、大数据、物联网为代表的新兴信息通信技术。这种技术赋能的特点是在信息维度上增强赋能对象的能力，进而令其获得新的权力。（p255）

328. 信息化社会的技术赋能特点：(1)技术的泛在化；(2)技术赋能的对象个体化；(3)技术赋能的场景虚拟化。（p256）

329. 技术的泛在化：现代社会，技术进入人类的日常生活，成为无处不在的工具，此即技术泛在化（technical universalism）。邱泽奇（2019）认为，“信息化让技术与社会的关系缔结突破了政府垄断和组织垄断，直接与社会相连……技术的社会创新与社会应用已成为一种普遍形态”。（p256）

330. 技术赋能的对象个体化：在信息化时代，组织对技术赋能过程的介入极大地减少了。这使得用户能根据自身需求，定制赋能的领域与方式。（p256）

331. 技术赋能的场景虚拟化：在信息时代，人们使用技术的场景扩展到了虚拟空间。如人们可以通过网络论坛，与不在自身生活或工作空间现场的陌生人讨论交流等。人们可以在赋能主体、对象不在场且身份未知的情况下，或者说在虚拟场景中实现技术赋能，这一方面极大地提升了信息技术赋能的普及性与便捷性，另一方面也有可能带来个人隐私、数据安全等风险。（p256）

332. 社会组织信息技术应用的场景：(1)在线募款与收费；(2)网络社群；(3)网络信息发布、宣传与政策倡导。（p256）

333. （社会组织信息技术应用的场景）在线募款与收费：(1)公益众筹（3种模式：自建平台模式、第三方平台模式、混合模式）、(2)互联网公开募捐平台和(3)项目众筹。（p256）

334. 互联网公开募捐信息平台（Online Fundraising Platform）：指通过互联网为具有公开募捐资格的慈善组织发布公开募捐信息的网络服务提供者。（p257）

335. 项目众筹：采取会员制的社团组织的传统运营模式是向其会员收取会费，以支付社团日常运转、组织集体行动、服务会员等社团事务的成本。会费的实质就是会员对社团提供的“一揽子”服务进行统一付费。如果会员对社团提供的服务不满意，或只愿为其中的部分服务付费，就有可能抗拒这种捆绑式的收费模式，导致其拖延缴费甚至退会。社团为了吸引会员，可以采取降低会费的策略，但须付出控制成本、减少服务的代价；另一个策略则是将部分会员服务业务剥离出来，进行项目化运作，并向想要得到服务的会员收取费用，但传统的项目化运作需要有前期资金的投入，对中小型社团而言门槛相对较高。

而且，只有找到更为灵活且门槛更低的成本分摊模式，才有可能解决社团组织收费难的问题，而基于互联网的众筹为社团收费模式创新提供了技术上的可能性。相较于公益众筹，社团组织的项目众筹尚处于探索阶段。（p259）

336. 网络社群：是指人们通过互联网互动而形成的、由一定的社会关系联结起来进行共同活动的集合体。网络社群呈现出多元化的形态，既有只存在于网络虚拟空间的，也有与线下现实世界发生联系的网络社群。（p259）

337. 网络社团：是一种介于普通网络社群与正规社团组织之间的组织形态。相对于普通网络社群，它具有更高的组织性；相对于正式的社会组织，网络社团成员关系较为松散，且没有明确规

范。因此，有学者认为网络社团是一种准社会组织。(p259)

- 338. 网络社团的分类：**(1)是自发形成的网络社团，通常是由共同爱好、经历、地域或因特定事件而在互联网上产生，并逐渐形成成员相对稳定的网络团体。这类网络社团有可能在条件成熟时，向民政部门提出申请，成为正式的社会组织。例如，温州市当地宠物用品销售行业的业主和从业者最初通过 Q 群进行网上交流，逐步发展为线下的聚会活动，最后由群主于 2014 年发起组建了温州市宠物行业协会，会员单位涵盖了宠物繁殖与经营、食品与用品、诊疗与美容、宠物服务等整个产业链。(2)因组织相对薄弱、资源不足等原因，暂未达到申请成立社会组织法人的标准或是暂时不适合成立社团组织的，故而在网络上设立虚拟社团组织作为替代。(3)社会组织出于会员管理、沟通交流等需要，在网络上设立的虚拟社团组织，是对既有社会组织活动与交往空间的主动拓展。由此可见，网络社团与社会组织的关系日益密切，网络社团正成为社会组织在网络空间中的后备、替身与延展，也必将成为社会组织未来的赋能器，有力提升社会组织在内部经营、会员管理与协同服务等方面的能力。(p259)
- 339. 虚拟社会资本：**社会资本是“有利于个人和组织达成集体行动的可用资源”(Ostom, 1998)，它提供的成员间信任、凝聚力和行为规范，是社会组织生成和维持良好运作的重要条件。网络社群可以拓展社会组织积累社会资本的空间。在前互联网时代，潜在的社团成员基于业缘或地缘形成关系网络、逐步积累社会资本，待时机成熟时建立正式组织，实施集体行动。而在互联网时代，人们可以在现实与网络空间同时建构社会网络，将线下社群拓展到线上，令网络社群也产生出“虚拟社会资本”(virtual social capital)，通过线上线下的有机互动，加快社会资本的积累进程。网络社群还能帮助人们突破社会资本生成的物理时空限制；实证研究表明，中国网民社交媒体的使用频率和其桥接、黏合与维持社会资本也呈现显著的正相关性，社交应用的普及为社会组织扩大积累社会资本的空间范围与提升持续性奠定了技术基础。(p260)
- 340. 社会组织网络动员机制：**网络动员是以互联网为媒介，围绕某个特定目标（或事件）引导人们参与集体行动的过程。社会组织网络动员是其中的一种动员方式，是以社会组织为动员主体，以社会性目标、社会活动或社会事件为中心，以网络媒体为媒介，组织和引导人们在线上或线下形成集聚与集体行动的过程。(p261)
- 341. 社会组织网络动员的特点：**(1)现实理性主导。社会组织有明确的使命和宗旨，网络动员是其集聚人、资源和影响力以实现其目标的方式，因此社会组织的网络动员通常以指向现实的理性目标或诉求为主，而较少是纯粹网上虚拟的群体情感表达或是寻求非理性目标。(2)以寻求集体性目标为主。社会组织进行网络动员的目的通常是其成员、特定群体或社会公众的集体性目标，而较少关注个人性的目标或事件，除非其具有一定的社会性。(3)以共意性网络动员为主。共意性动员是指享有最广泛的态度上的支持，且没有或很少找到有组织反对的社会动员；与之相对的是冲突性动员，是指那些试图改变社会结构、更改通行的基本政策或打破群体之间权利平衡的过程中，找到有组织反对的社会动员。(p261)
- 342. 社会组织网络动员机制以特定议题为核心，从动员的发起到结束，通常可分为 4 个阶段：**(1)焦点议题的出现，议题可以是来自社会突发事件、热点事件，也可以是社会组织事先策划的有吸引力的话题、活动等；(2)是社会组织与个人意见的网上表达针对议题，社会组织与个人都可以发表自己的观点、意见与建议，如涉及社会组织的正式信息，也可在这一阶段及时发布；(3)各方意见在网络上的汇集与讨论，组织和个人多元化的意见在网上碰撞交锋，逐渐形成某种意见赞同人数骤增的趋势，并最终形成共识；最后，产生现实影响，促成现实行动。(p261)
- 343. 网络信息发布、宣传与政策倡导：**论坛、微信、微博等社交应用，新闻客户端等互联网平台的出现，造就了网络公共领域。越来越多的社会组织在网络公共领域发布消息、发表观点，成为其中重要的参与主体。在新媒体的赋能下，社会组织可以在信息发布、公益宣传、政策倡导等领域更有成效地工作。(p261)
- 344. 在线信息披露与发布：**对公益慈善类社会组织而言，真实、完整、及时地信息披露对保障组织的合规性、公信力与绩效都是十分必要的。我国《慈善法》明确慈善组织、慈善信托的受托人应当依法履行信息公开义务，公开信息包括组织章程、决策、执行、监督机构成员信息、工作报告，财务会计报告、募捐情况、慈善项目实施情况、募得款物使用情况等。(p261)
- 345. 新媒体公益传播：**公益传播是指具有公益成分、以谋求社会公众利益为出发点，关注、理解、

支持、参与和推动公益行动、公益事业，推动文化事业发展和进步的非营利性传播活动。公益传播的主体包括政府、企业、媒体、公众和社会组织等。(p262)

346. **网上政策倡导：**借助新媒体，不仅能降低行业协会商会等社会组织在网络公共领域发布信息的技术和成本门槛，而且扩大了信息传播的范围，提高了信息传播的速度；互联网的技术结构所具有的消解等级制和权力去中心化特性（Mansell, 2015），令社会组织能在网络公共领域相对自由地提出政策倡导议题，而较少受到身份和议题内容的限制。通过网络公共领域，即使是地方性的行业协会商会也能开展诸如呼吁政府保护企业产权、公正廉洁、依法行政等政策倡导。(p262)
347. **社会组织面临的技术变革挑战与应对：**(1)数字鸿沟的内涵；(2)社会组织数字鸿沟的表现与成因；(3)数字鸿沟的后果：技术替代。(p263)
348. **数字鸿沟的内涵：**信息技术不仅在为社会组织赋能，也在为其利益相关者--政府、企业和公众赋能而且赋能程度未必是均等的。信息技术运用的扩散有可能产生一种新的不平等--“数字鸿沟”。数字鸿沟的发展至少经历了两个阶段：接入机会差异导致的数字鸿沟和因使用互联网的差异而产生的数字不平等（Dimaggio et al., 2004）。中国已进入接入可及性差异缩小，而运用差异逐渐显现的阶段。也就是说，随着互联网基础设施网络终端接入设备的普及，造成“数字鸿沟”现象的主要原因在于信息技术使用上的差异。(p263)
349. **社会组织的数字鸿沟主要表现为三个方面：**(1)社会组织与其他组织间的数字鸿沟。总体而言，我国社会组织信息技术使用的广度和深度与企业、政府机关相比，都有较大差距。(2)社会组织内部不同类别社会组织间的数字鸿沟。公益慈善类社会组织在信息技术使用方面较其他类别的社会组织更为活跃。(3)同类社会组织间的数字鸿沟。实证研究表明，我国草根社会组织计算机与互联网的普及率很高，并不存在明显的“数字硬件鸿沟”，但是不同的社会组织在计算机和互联网的应用方面有较大的差异，存在“数字媒体应用鸿沟”；我国民间公益组织使用新媒体的传播能力也因组织所在区域、规模而存在差异。(p264)
350. **造成我国社会组织数字鸿沟的原因是多方面的：**(1)社会组织非营利的性质以及总体组织规模偏小是最为重要的原因，这使得社会组织无法像企业或政府那样能够调动大规模的资金用于信息技术的应用开发。对大部分社会组织而言，只能依托第三方应用和信息平台来使用信息技术。(2)社会组织的人力资源较为薄弱，部分社会组织专业人才匮乏、年龄结构偏大的问题较为突出，对信息技术应用在技能和认知上的准备不足。(3)社会组织的个体特质也有可能造成信息技术使用的差异，实证研究表明，社会组织的服务领域、所在地区、业务覆盖的地域层次（面向国际、全国或是地方性服务）、组织规模、宣传资金占比等都会影响社会组织应用信息技术的能力。(p264)
351. **数字鸿沟的后果：技术替代：**社会组织因信息技术使用差异所造成的数字鸿沟可能导致部分社会组织发展的相对落后，由此带来被技术替代的风险，主要的威胁可能来自以下三种情况：(1)社会组织的部分传统职能可能会被信息技术催生出的新业态所替代。(2)同类社会组织间的竞争将会加剧，以传统模式运营的社会组织有可能被获得技术赋能的新兴社会组织所取代。(3)某些类别的社会组织可能会面临其他组织“跨界竞争”的挑战。(p264)
352. **公信力：**即令公众信任的力量。(p265)
353. **社会组织公信力：**指社会 and 公众对社会组织的认可度、信任度和满意度。(p265)
354. **公众对社会组织的信任主要包括两个方面：**(1)组织的诚信；(2)组织的效能。(p265)
355. **网络舆论风险：**网络舆论是经由网络表达的社会舆论，特别是普通网民通过网络表达的舆论（邹军 2008）。相较于传统的社会舆论，网络舆论具有更强的开放性、即时性和互动性。网络舆论既能发挥舆论监督的积极作用，也有可能带来消极后果，形成不可预料的风险。在新媒体日益发达的时代，社会组织的短板极易被曝光在网络舆论的聚光灯下，若社会组织缺乏有效的公共关系和危机管理意识，无法及时有效地回应网络舆论，极有可能遭遇重大的公关危机和信誉损害。(p265)
356. **网络舆论危机对社会组织的负面影响：**网络舆论不仅风险难以预期、不可控，而且在造成舆论危机后，还将对社会组织的公信力乃至捐赠收入产生巨大的伤害。以“郭美美事件”为例，2011年6月事件发生后，中国红十字会的公信力立即遭到重创，接受捐款数出现大幅下降。由此可见，网络舆论正在成为社会组织外部风险的重要来源，网络舆论的“蝴蝶效应”极易

放大公众对社会组织公信力不足等问题的关注和批评，甚至形成非理性的舆论压力，对社会组织产生即时、扩大且持久的伤害。在新媒体、自媒体盛行的时代，缺乏应对网络舆论和公共关系处理能力的社会组织将会是十分脆弱的。(p266)

357. **社会组织的数字化挑战：**(1)客户关系管理与社会组织的数据采集；(2)社会组织的数据隐私保护与信息安全。(p266)

358. **社会组织应对技术变革挑战的举措：**(1)确立社会组织的信息化战略；(2)推进社会组织的数字化转型；(3)构建社会组织技术风险防范机制。(p267)

359. **【章 14：社会组织国际化】社会组织国际化概况：**伴随着经济全球化的发展，越来越多的非营利组织活跃在国际舞台上，它们在不同区域、国家开展活动，组成了庞大的网络，它们呼吁人与自然和谐发展，对受灾、贫困地区进行人道主义救援，为争取少数群体的权益振臂呼吁，为救助战争中的难民奔走于战火之中，在促进世界和平与发展上发挥着不可替代的作用。改革开放后，我国与世界其他国家的联系越来越密切，社会组织也渐渐走出国门，到海外扶危助困，为解决全球治理问题贡献中国经验。本章围绕社会组织国际化展开，主要介绍社会组织国际化的内涵、动因和意义，以及国外非营利组织国际化和我国社会组织国际化的主要进程和当前概况，并针对社会组织国际化中的不足，提出进一步促进社会组织国际化的建议。(p273)

360. **社会组织国际化的界定：**社会组织国际化既是一个过程性概念，也是一个结果性概念。当作为一个过程性概念时，社会组织国际化是指一国社会组织走出国门，开展国际性活动，或者国际非营利组织开展跨国活动的过程。当作为一个结果性概念时，社会组织国际化是指获得了国际非营利组织（International Nonprofit Organizations, INPO）身份的社会组织。

本书采用社会组织国际化的过程性含义，将其界定为：一国社会组织开展跨国性活动的过程，以及国际非营利组织的国际性活动。为表述方便，本书将**社会组织国际化的主体**统一称作社会组织，除特殊情况以外，不再使用国际非营利组织概念。(p273)

361. **《国际组织年鉴》规定 INGO 必须具备以下条件：**(1)宗旨具有国际性质，并意图在至少 3 个国家开展活动；(2)有完全投票权的个人和（或）集体成员应来自至少 3 个国家；(3)成员有权依照该组织基本文件定期选举执行机关及其官员，有固定的总部，并规定了该组织活动的连续性，官员通常应来自不同成员国；(4)很大一部分的预算应来自至少 3 个国家，并且不以营利为目的。(p274)

362. **社会组织国际化的主体类型：**(1)国内和国际组织的联合体；(2)世界性会员制组织；(3)区域性会员制组织；(4)以开展国际活动为目标的国内组织。(p274)

363. **国际非营利组织类型：**(1)倡议型国际非营利组织，主要对特定问题、观点、兴趣等进行政策倡议活动，这类组织能够为政府和国际组织提供决策咨询、影响公众舆论；(2)支持型国际非营利组织，主要是提供资金支持或建立网络关系的组织，主要包括基金会、非营利组织联盟等；(3)运作型国际非营利组织，以各种项目为主要业务内容。(p274)

364. **社会组织国际化的形式-活动方式：**(1)政策倡导。社会组织通过多种途径提出政策建议，进行政策倡导，推动国际公共政策调整和发展。(2)资金援助。社会组织为其他国家或地区的社会组织、团队或个体公民提供资金：资助相关服务、研究、倡导活动等。(3)物资支援。社会组织为其他国家或地区的组织、群体或个人提供所需物资，通过物资支援帮助其解决问题。(4)人才派遣。社会组织向其他国家或地区派遣专家、技术人员、志愿者等。(5)项目合作。通过项目的形式与其他国家或地区的组织、群体或个人开展合作。(p274)

365. **社会组织国际化的形式-活动领域：**(1)人道主义救助。社会组织在国际人道主义救助领域发挥着重要作用，在饥荒疾病、战争中，通常可以看到社会组织开展救助的身影。(2)扶贫济困。扶贫济困是社会组织国际化的重要领域。社会组织一般通过直接资助的方式帮助受援国家或地区减少贫困，或者通过产业扶持的方式帮助减少贫困。(3)医疗卫生。医疗卫生问题长期受社会组织关注。在促进各国开展传染病和慢性病防治、改善公共卫生设施等方面，社会组织的作用非常突出。(4)环境保护。许多社会组织关注濒危动物、大气和土壤、能源资源以及环境教育等方面的问题，在保护地球、促进可持续性发展方面做了大量工作。(5)文化传播。随着全球化进程的推进以及国际文化交流的增多，许多社会组织专注于促进国际文化交流和传播，积极推动各类组织、各界人士的跨国交流与合作。(6)人权。部分社会组织以促进人权发

展为宗旨，它们在对妇女、儿童、残疾人等的权益维护工作上展开积极行动。(7)和平与安全。在和平与安全领域存在大量社会组织，它们通常通过向政府和国际组织提出建议、施加压力，利用新闻媒体争取民意等方式影响和平与安全进程。(p275)

366. 社会组织国际化的动因：(1)共建美好社会；(2)解决或缓解治理难题；(3)国家力量推动；(3)组织使命的指引。(p275)

367. 社会组织国际化的意义：(1)为受援地提供帮助；(2)解决全球治理问题；(3)促进社会组织发展；(4)补充和监督政府部门；(5)助推社会力量参与。(p277)

368. 英国非营利组织的国际化：(1)英国非营利组织国际化发展概况：**发展3阶段：**①17世纪至19世纪中后期的“自由放任时期”；②19世纪末至20世纪中期的“政府主导时期”；③20世纪70年代以后，英国非营利组织和政府的互动合作关系正式确立。**发展现状：**悠久的历史传统和良好的政策环境促使英国非营利组织在国际事务中发挥重大作用。英国海外发展非政府组织网络(British Overseas NGOs for Development, BOND)2019年的业务统计数据显示，超过450家英国非营利组织参与国际发展，其中既包括全球性的大型机构，也包括小型的专业化组织。英国非营利组织的国际化方式主要包括：向受援国提供资助，与受援国的社会组织建立合作伙伴关系，发挥受援国社会组织和公众的作用，根据项目需要派遣志愿者和专业人员参与项目的执行和行动，等等。

(2)英国非营利组织国际化的特点：英国非营利组织国际化所涉及的领域广泛、项目众多。多数参与国际合作的英国非营利组织宗旨明确，几乎每一个非营利组织都有强大的专家队伍和专业志愿者人员。英国非营利组织国际化过程中日益强调与政府之间的合作。英国非营利组织国际化的重要特点是利用双边或多边渠道开展工作。

(3)英国非营利组织国际化对我国的启示：①利用国际网络的双边和多边渠道推动社会组织国际化；②与受援国社会组织建立良好的合作关系；③在与政府合作和保持自身独立性之间取得平衡。(p278)

369. 美国非营利组织的国际化：(1)美国非营利组织国际化发展概况：**发展4阶段：**①从19世纪末到第二次世界大战结束，是美国非营利组织国际化的原生态阶段在这一阶段，非营利组织处于不发达状态，非营利组织国际化的主体主要是宗教组织宗教慈善救济的色彩非常浓厚。②从1947年开始到1991年苏联解体，是美国非营利组织国际化的次生态阶段在这一阶段，非营利组织国际化与国家的政治目标紧密结合，非营利组织与政府默契合作，共同对苏联和东欧进行意识形态渗透。③从苏联解体到“9·11”事件前，是美国非营利组织国际化的亚生态阶段。在这一阶段，美国非营利组织国际化依然引领全球结社革命，同时，国际化的重心从传统的海外援助逐步转向全方位的活动，非营利组织成为美国政治外交的重要工具之一。④从“9·11”事件后到当前，是美国非营利组织国际化的新生态阶段。在这一阶段，美国政府对非营利组织国际化进行干预，非营利组织国际化逐渐将重点转向对全球事务的倡导。**发展现状：**美国非营利组织国际化的重要内容是开展海外援助工作。2010年度美国民间力量(含企业捐赠部分)的海外援助总量高达390亿美元，超出了官方发展援助303.5亿美元的总额。美国非营利组织海外援助的领域不断扩大，服务范围从传统的紧急救灾、慈善捐赠、文化教育、经济贸易等扩大到国家安全和外交等领域。从美国非营利组织国际化的主体来看，美国私人志愿组织是美国非营利组织对外援助的主力军，约占总体支出的44.6%。

(2)美国非营利组织国际化的特点：①立法先行，政府推动非营利组织走向国际；②高度专业化，重视团队建设和专业管理，项目执行因地制宜；③注重各种网络的建立(合作机构网络、利益相关者网络)。

(3)美国非营利组织国际化对我国的启示：①为社会组织国际化提供立法支持和资金保障；②明确社会组织国际化的战略目标、政策方向和基本路径；③加强社会组织能力建设。(p280)

370. 日本非营利组织国际化：(1)日本非营利组织国际化发展概况：**发展5阶段：**①从1960年到1974年，日本社会开始恢复由市民主导的国际救援活动，并相继组建真正意义上的国际非营利组织。②从1975年到1983年，随着经济的高速发展和国民收入的迅速增加，参与国际性非营利组织活动的日本市民阶层出现扩大趋势。③从1983年到1989年，随着国内外环境的变化，日本社会开始倡导“国际化”促使更多日本市民关注和参与国际协力活动。④从1990年到1999年，日本国际性非营利组织迎来发展鼎盛期，每年新成立的组织数量至少有30家，活动领域

从亚洲拓展至非洲。③2000年以来,日本的国际性非营利组织更加注重构建和强化“跨部门合作网络”,重视市民、政府以及企业等各方利益主体之间的合作网络建设。**发展现状:**根据日本国际协力 NGO 中心的统计,截至 2016 年 5 月 11 日,日本国际性非营利组织数量已经超过 400 家。根据日本外务省和国际协力 NGO 中心共同发布的《NGO 数据 2016》,接受调查的 430 家组织已经在全球 100 多个国家和地区开展活动,其中亚洲地区占 68.5%,其余包括非洲、中东、中南美洲等地占 31.5%。日本国际性非营利组织开展的项目包括资金援助、紧急救援、人才派遣、物质援助、信息提供、调查研究以及其他项目。日本国际性非营利组织已经实现资金来源的多样化,主要的资金来源包括会费收入捐赠收入、基金投资收入、自主事业收入、政府购买服务收入及政府补助金收入。

(2)日本非营利组织国际化的特点:日本的国际非营利组织能够在短短 50 年间迅速崛起,最关键的因素是日本政府的政策支持。在非营利组织国际化的发展过程中,日本政府对非营利法人制度进行了彻底改革。强烈的抱团意识和发达的同行网络是日本非营利组织国际化快速发展的重要原因。同行网络化组织提倡尊重加盟成员的自主性和独立性,强调加盟成员之间的交流和合作。

(3)日本非营利组织国际化对我国的启示:(1)为社会组织国际化提供法律保障;(2)加强对社会组织国际化的政府支持;(3)完善交流和支持机制,形成社会组织国际化的合力。(p282)

371. 我国社会组织的国际化的发展历程:**(1)萌芽阶段:**1987 年,世界针灸学会联合会在北京宣告成立,它是与世界卫生组织建立正式关系的非政府性针灸团体的国际联合组织,是我国早期具有标志性的国际性社会组织。1995 年,第四届世界妇女大会及世界妇女 NGO 论坛在中国召开,中华妇女联合会因此成为第一家在联合国取得咨商地位的中国社会组织,这是我国社会组织走向国际化的开端。参加联合国重要会议也是社会组织国际化中的重要事件:2002 年 8 月,100 多位来自中国不同地区的环保社会组织代表齐聚南非约翰内斯堡,出席联合国可持续发展峰会,在会上开展宣传倡导工作,获得联合国和世界各国环境社会组织的广泛关注和好评。

(2)初步发展:进入 20 世纪以来,我国社会组织保持强劲的发展势头,数量快速增长,作用更加突出。这一时期,社会组织国际化得到了初步发展。一是国际性社会组织的数量快速增长从传统文化领域扩展到科学、医药等领域,越来越多的社会组织取得了联合国咨商地位。二是社会组织积极参与重要国际会议。例如,2007 年,我国社会组织首次亮相巴厘岛联合国气候变化大会;2009 年,我国社会组织在哥本哈根气候大会上发布《中国公民社会应对气候变化立场》;在联合国主办的生物多样性国际会议、控烟国际会议、艾滋病防治国际会议等重要国际会议上,都有中国社会组织的代表。三是社会组织开始了“走出去”的探索。从 2005 年参加印尼大海啸灾难救援开始,中国扶贫基金会等在国际人道救援和国际发展合作领域不断做出尝试。

(3)新机遇:①“一带一路”倡议:是“丝绸之路经济带”和“21 世纪海上丝绸之路”的简称。

“一带一路”建设需要引导社会组织参与,“努力形成政府、市场、社会有机结合的合作模式,形成政府主导、企业参与、民间促进的立体格局”;需要搭建多元合作平台,加强民间组织往来,“密切妇女、青年、残疾人等群体交流,促进包容发展”。社会组织的参与有助于为“一带一路”建设夯实民意基础,筑牢社会根基。②海外扶贫工作:随着我国经济的快速增长和综合国力的加强,对外扶贫工作越来越多,尤其是在非洲大陆国家和地区开展的扶贫项目不断增加。社会组织参与海外扶贫工作不但有利于促进受援国发展,而且有利于消除对我国传统的政府直接援助式扶贫的质疑。(p284)

372. 我国社会组织国际化的概况:**(1)基本情况:**我国社会组织国际化总体上还处在起步阶段。民政部历年社会服务发展统计公报显示,截至 2017 年底,全国民办非企业单位中,国际及其他涉外组织类 15 家,不到民办非企业单位总数(40 万家)的万分之一;2016 年底民政部登记的基金会中,涉外基金会 9 个;2014 年底,全国共有社会团体 31 万家,其中国际及其他涉外组织类 516 家,约占总数的 0.17%。从数量和占比看,我国走向国际化的社会组织很少。

形式划分:①在我国设立的国际性社会组织,即由中国的组织或个人发起成立,按照中国法律在中国登记管理部门注册,具有国际目标、不以营利为目的的双边、多边、区域性全球性的非营利组织。②指社会组织参加或开展国际活动,主要包括以下方式:a.直接加入国际组织

成为会员，如取得联合国经社理事会的咨商地位；b.建立国内社会组织网络，并与国际相关组织进行对接，构建跨国倡议网络。c.除了与国际组织进行多边合作之外，与受援国或受援国非营利组织的双边合作也是我国社会组织国际化的重要形式。双边合作主要包括两种方式：一是参与海外援助项目。如中国扶贫基金会针对印尼海啸展开的援助；二是在海外设立分支机构。如中国少年基金会在海外设有联络部，在英国设有分支机构。

活动 6 领域：①扶贫开发；②医疗卫生；③环境保护；④教育和文化交流；⑤农业合作；⑥紧急救援。（p286）

373. 社会组织国际化的效应（积极意义）：(1)共建人类命运共同体；(2)展示国家实力和形象；(3)促进社会力量发展；(4)社会组织自身获得成长。（p288）

374. 社会组织国际化面临的挑战：(1)国际影响力较弱；(2)政策环境支持力弱；(3)面临争议。（p289）

375. 社会组织国际化的未来（对社会组织国际化的进一步发展提出几点建议）：(1)制定社会组织国际化的战略规划；(2)完善社会组织国际化的政策体系；(3)加强社会组织国际化的能力建设。（p290）

标注说明：

（pxxx）：代表书 5（复试）：郁建兴 王名，社会组织管理，北京：科学出版社，2022.

编辑：Wys

完成日期：2024 年 7 月 10 日

