

<<非营利组织的管理>>

图书基本信息

书名：<<非营利组织的管理>>

13位ISBN编号：9787111280637

10位ISBN编号：7111280636

出版时间：2009-9

出版时间：机械工业

作者：彼得·德鲁克

页数：175

译者：吴振阳

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<非营利组织的管理>>

### 前言

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

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。

对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。

十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。

他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。

这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。

他对我说：“中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。

## <<非营利组织的管理>>

### 内容概要

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。

## <<非营利组织的管理>>

### 作者简介

彼得·德鲁克小传，管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的深远影响，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳

<<非营利组织的管理>>

书籍目录

推荐序一(邵明路) 推荐序二(李志刚) 推荐序三(詹文明) 前言致谢第1章 首先确立使命:领导者角色 1 奉献精神 2 领导工作充满艰险 3 设定新目标:弗朗西斯·赫塞尔宾访谈录 4 领导者负债:马克斯·德普雷访谈录 5 小结:实践原则第2章 从使命到成果:市场营销、创新和基金发展的有效战略 1 实现理想 2 制胜战略 3 定义市场:菲利普·科特勒访谈录 4 构建捐赠群体:达德利·哈夫纳访谈录 5 小结:实践原则第3章 绩效管理:绩效定义与测评 1 无底线时如何确定底线 2 不该做的和该做的:基本规则 3 有效决策 4 如何落实学校职责:艾伯特·尚克访谈录 5 小结:实践原则第4章 人力资源与关系网络:职员、董事会、志愿者和社区 1 人力资源决策 2 重要关系 3 从志愿者到义工:利奥·巴特尔神甫访谈录 4 卓有成效的董事会:大卫·哈伯特牧师访谈录 5 小结:实践原则第5章 自我发展:个人、管理者和领导者 1 勇于承担责任 2 你希望被人记住的是什么 3 非营利组织是第二职业:罗伯特·比福德访谈录 4 非营利组织的女性主管:罗克珊·斯皮策莱曼访谈录 5 小结:实践原则译者后记

## &lt;&lt;非营利组织的管理&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 首先确立使命：领导者角色 1 奉献精神 非营利组织的存在给个人和社会带来了深刻变化。

我们首先要探讨的是什么样的组织使命是有用的，什么样的组织使命是无用的以及如何来定义使命。最终的检验标准不是辞藻华丽的使命陈述，而是正确恰当的行动。

非营利组织的管理者最经常向我咨询的一个问题是：什么是领导者素质？

这个问题似乎假设可以在一所魅力学校里学会领导能力，同时也假设只要具备领导能力就足够了，领导能力本身就是终极目标。

然而这是一种误导，一切以自我为中心的领导者会误入歧途。

重要的不是领导的魅力，而是领导的使命。

因此，领导的第一要务应该是思考并定义组织机构的使命。

确立具体的行动目标 举一个简单普通的例子——一家医院急诊室的使命陈述：“我们的使命是为受病痛折磨的人提供保障”——简洁、清晰又直观。

美国女童军的使命陈述同样简洁明了：“帮助少女成长为自豪、自信和自尊的年轻妇女。

”美国东海岸一所新教圣公会教堂确定了这样一项使命：“使耶稣成为教堂和主教的指南。

”美国救世军(salvation A珊y)的使命则是：“使公民不再被社会所抛弃。

”英国拉格比公学的阿诺德校长，19世纪英国最伟大的教育家，创建了英国公学，把其使命定义为“使绅士告别野蛮状态”。

我所钟爱的其实并不是那些非营利组织的使命定义，而是一家企业的使命定义。

使命定义彻底改变了西尔斯公司(searn)的命运——使其从20世纪初的一家濒临破产、挣扎求存的邮购小公司，在短短的10年间奇迹般地成长为世界领先的零售业巨头：“我们的使命是为见多识广和反应敏捷的顾客效劳——首先是为美国农场主，然后是为所有的美国家庭。

”几乎每一家我所了解的医院都众口一词：“我们的使命是保健。

”然而这是个错误的定义。

医院所做的其实并非保健，而是治病。

我们通常采取不吸烟、不酗酒、晚上早点休息以及控制体重等措施进行保健，只有在生病时才上医院看病。

更糟糕的是在阐述了“我们的使命是保健”之后，没有人告诉你他们将采取什么行动或措施来贯彻落实所陈述的使命。

使命陈述必须是切实可行的，否则就只是良好的愿望而已。

使命陈述必须着眼于组织机构确实计划采取的行动，然后加以贯彻落实，使每个组织成员都能明确地表示：这是我对组织目标的贡献。

许多年前，我有幸和一家大型医院的主管进行座谈，探讨急诊室的使命陈述。

我们用了很长的时间才达成一个非常简单并且(绝大多数人都认为)极其浅显的陈述方式：急诊室就是为受病痛折磨的人提供保障的地方。

要做好这一点，你必须明确实际行动措施。

使医生和护士感到十分惊讶的是，一流急诊室的职能仅仅是如此直白地告诉大多数就诊者：只要就诊者能够一夜安睡，不需照料，就不会有什么问题。

你也许会对此感到惊讶，而实际上即使婴儿得了流感，变得烦躁不安，也不是什么很严重的问题，因为有医生和护士提供保障。

我们就这样确定了使命，但它看起来实在是太浅显了。

然而使之转化成实际行动，则意味着前来就诊的每一位患者在一分钟内就能得到一位训练有素的医生或护士的接待。

这就是使命的意义，这就是组织的目标！

其余则是如何执行的问题了。

一些患者被立即安排接受治疗，一些被安排去接受检查，还有另外一些则被告知：“不用担心，回去

## &lt;&lt;非营利组织的管理&gt;&gt;

睡上一觉，服片阿司匹林。

如果没有好转，明天再来看医生。

”但首要目标是立即接待每位患者，因为这是为患者提供保障的唯一方式。

非营利组织管理者的任务是将组织的使命陈述转化为明确具体的行动目标。

组织使命可以是永恒的，至少应和我们所能预见的一样久远。

只要人类存在，我们就是卑劣罪人；只要人类存在，就有饱受疾病煎熬的人们；只要人类存在，就有酗酒吸毒及其他诸如此类的悲惨故事。

(正因如此，为了减轻人类的原罪、病痛和私欲等诸如此类的问题)千百年以来我们建立了各式各样的学校，想方设法将一点一滴的知识灌输给才七岁的学龄儿童，尽管他们更喜欢的是出去游玩。

然而目标可以是短暂的或者可以因使命的完成而进行大幅调整。

100年前，结核病疗养院还是19世纪最伟大的发明之一，但现在，至少在发达国家，它的使命已经完成了，因为我们已经掌握了如何使用抗生素来治疗结核病。

因此非营利组织的管理者必须对目标及时进行审核、修正和系统的扬弃。

使命是永恒的，并且可能是上帝指定的，而目标则是短暂的。

我们所犯的一个最普遍的错误是把使命陈述弄成一锅良好愿望的大杂烩(三)，而实际上，使命陈述必须简洁明了。

这就意味着，要增加新的任务，你就得放下原先的任务，因为你只能做有限的事情。

看看目前我们一些学院的所作所为吧，把使命陈述弄得混杂不堪——我们正在设法做50件不同的事情，但实际上却做不了这么多，这样的使命陈述毫无意义。

而正统派基督教学院恰恰以其非常精炼的使命陈述吸引了许多年轻人，我们可能会认为这种使命陈述实在是太狭隘了，但它却是清晰明确的，它使学生容易理解，也使教师了然于胸，还使学院当局能够明确地声明：我们不打算教授会计学。

虽然有得必有失，但你也必须仔细考虑我们所能够完成的哪几件事情是最重要的，哪几件事情的作用不大或不再重要。

100年前，医院对社会所做的最大贡献是妇产科，尽管大众过了很长时间才接受它。

当时在新兴城市由于容易感染和接生员没有经过严格系统的培训，在家分娩被认为是相当危险的。

而现在我可以说不每家医院都开设妇产科，事实上也确实有很多医院根本就没有妇产科。

部分原因在于现在已经可以相当精确地预测分娩情况，分娩已经十分安全；除此之外，如果确实有问题而且问题十分严重的话，就需要集中医疗资源才能解决问题，而郊区医院可能没有足够的医疗资源进行良好诊治。

因此，目前这些医院虽然并没有放弃妇产科，但也会逐步放弃。

另外，五六十年前，在精神药物问世之前，医院对精神疾病的治疗往往都感到力不从心，而现在大多数精神病患者或潜在患者都能在社区医院得到诊治，对于诸如抑郁症之类的患者只需在医院做短期治疗就可以康复。

因此，社区医院就能治疗大多数的精神疾病。

因此，虽然医院时时刻刻都在关注尖端科技的最新发展动态，寻觅所在社区的各种各样的发展机会，但医院不会去尝试销售鞋类商品，也不打算大肆介入教育系统。

医院要做的是治病救人。

然而，医院特定的目标可能会调整变化，其首要的业务可能会变成次要的甚至无关紧要的业务。

你必须时刻关注事态的变化发展，否则很快会被淘汰。

成功使命的三要素 现在，让我们来探讨一下优势和绩效方面的问题。

首先需要确定所做的事情是否正确，然后再精益求精。

每个组织并非是万能的。

如果行动与组织的价值观背道而驰，就会一事无成。

在20世纪60年代，整个学术界都一窝蜂地去研究城市问题，结果是大家都无法胜任。

这是因为学术界的价值观并不适用于政治问题，这些学者也不谙权术。

与此同时，医院也在争相开展所谓的保健教育。

## <<非营利组织的管理>>

诸如糖尿病之类的患者前来接受治疗，在他们康复出院之前，医院教育他们如何控制饮食和应对压力等，期望患者不再复发，但这并没有什么效果。

保健教育并非医院专长，医院也并不精通疾病预防之道，医院所擅长的是治疗已经产生的疾病。

首先，向外寻求机会和社会需求。

基于所拥有的有限资源——不仅包括人力和资金，还包括竞争力——我们在哪些方面能够真正地形成独到之处，真正地创立行业新标准？

组织只有通过踏实做事并做好事情，才能创建一个崭新的行业绩效标准。

其次，什么是我们真正信仰的。

从某种意义上讲，使命是有感情色彩的。

我从来没见过一个组织的成员缺乏奉献精神还能做好事情。

我们都知道伊泽尔(Easel)汽车的故事。

每个人都认为伊泽尔汽车之所以失败是因为福特汽车公司没有做好“功课”，但事实上这是一款具有最佳的设计、最出色的研究开发并且在其他任何方面都是最好的汽车，只有一点除外：在福特汽车公司没有人相信它会成功。

它是经过精心设计的，但也仅仅是基于研究开发的设计，而非基于奉献精神的设计。

正因如此，一旦有了一点小小的问题，就没有什么人支持这款新型汽车。

在此我无意说它本来是可以成功的，但如果没有员工的奉献精神，它绝不可能成功。

因此首先要问的是，我们所面临的机会和需求是什么？

然后要问的是，这些机会和需求是否适合我们？

我们的行动措施是否合适？

我们是否具有竞争力？

机会和需求是否与我们自身的优势相匹配？

我们是否确实相信这些原则？

这些原则不仅适用于制造业，也适用于服务业。

因此，成功的使命需要具备三要素：机会、竞争力和奉献精神。

请相信我，任何使命陈述必须全面地反映三要素，否则就无法达成最终的目标、最终的愿望以及通过最后的检验，也就无法调动组织的人力资源来做好正确的事情。



## <<非营利组织的管理>>

### 媒体关注与评论

全世界的管理者都应该感谢这个人，因为他贡献了毕生的精力，来理清我们社会中人的角色和组织机构的角色，我认为彼得·德鲁克比任何其他人都更有效地做到了这一点。

——通用电气前首席执行官 杰克·韦尔奇 在所有的管理学书籍中，德鲁克的著作对我影响最深。

——微软总裁 比尔·盖茨 德鲁克是我心中的英雄。  
他的著作和思想非常清晰，在那些狂热追求时髦的思想的人群中独树一帜。

——英特尔主席 安迪·格鲁夫 （在本书之前）几乎没有为非营利组织量身定做的领导和管理理论。

大多数管理理论都是为满足企业管理的需要发展而来的，很少关注非营利组织与众不同的特征或特殊的关键性要求。

例如，很少关注其与企业以及政府机构使命的重大区别；很少关注究竟什么是“非营利组织工作”的成果；很少关注其出售服务和获得运营资金的策略；很少关注其因大量依赖志愿者导致无法推行强制性命令而引起的机构改革和调整的种种挑战等 ——彼得·德鲁克 作为非营利组织的一位管理人，德鲁克的书中有很多道理都可以让人从中有所领会，从书中参透一些管理的理念和价值观。

德鲁克的书对我在组织管理方面的影响和帮助非常大 ——陈思堂 香港宣明会中国区主席 （看到）彼得·德鲁克的《非营利组织的管理》时，我的眼睛一下子亮了起来，我急不可待地一口气读完了这本书。

他那近乎于写小说、讲故事进行非营利组织管理理论研究的独特手法简直让我这个原本学语言文学出身的后生爱不释手，于是我便成了德鲁克的铁杆粉丝。

之后我几乎阅读了他的全部著作，有的读了好几遍。

我每次拜读德鲁克的书都能获得新的灵感，既让人反思，又让人振奋。

每次阅读都有新的体会，百读不厌 ——庄爱玲 上海映绿公益事业发展中心董事长兼总干事

## <<非营利组织的管理>>

### 编辑推荐

关于非营利组织管理的开创性著作 非营利组织将成为继政府和企业之后维持社会平衡和稳定的中坚力量。

非营利组织作为一种社会力量正在崛起，我们正处于一种全球性的“结社革命”中。

启蒙中国现代管理第一人 当今中国一代活跃着的组织最近的眉睫的问题，正是德鲁克向我们描述的如何管理的问题。

只有中国人才能建设中国，只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克 超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师 他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的深远影响，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

非营利组织将成为继政府和企业之后维持社会平衡和稳定的中坚力量。

非营利组织作为一种社会力量正在崛起，我们正处于一种全球性的“结社革命”中。

<<非营利组织的管理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>