

基础设施对标案例：BoardSource 专注于非营利组织理事会治理



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年11月

案例背景

- 作为非营利组织的领导者和最终决策机构，理事会指导每个组织明确表达和维护其目标、价值观，及促进公共利益的责任，在组织的方向把控、资源拓展、高效运作等方面均具有不可替代的重要作用。
- 2014年的研究表明，美国各地的非营利组织理事会正面临的一系列问题包括：日益增长的服务需求、现金流管理压力和营利与非营利混合结构激增带来的融资挑战；如何影响团队创新和协作，以及利用信息技术进行分析和宣传；如何寻找更专业、多元和具有应对新环境技能的理事会成员，确保最佳治理和理事会的不断自我更新，以推动组织向前发展。
- 这些困惑在中国的非营利组织中同样存在。BoardSource（以下简称BS）是一家成立于1988年的美国非营利组织，多年来BS作为美国非营利组织理事会治理信息中心，通过支持、教育、培训非营利组织理事会，帮助释放社会部门的全部潜力。如今BS已成为美国资助者、合作伙伴和非营利组织治理的首选资源库。

本文目录

□ 本文内容包括：

1. 发展历程与战略框架

2. 服务与产品

2.1 诊断评估（含理事会职责及自评工具）

2.2 研究出版（含美国非营利组织治理报告）

2.3 教育培训（含非营利组织优秀治理实践）

2.4 咨询服务

2.5 其他活动

3. 财务概况

□ 更多信息参见 www.boardsource.org

1.1 发展历程

- 在20世纪80年代早期，美国的非营利组织越来越意识到治理的重要性，但即使意识到机构治理存在问题，却到处寻求帮助无望，因为行业内没有专门为非营利组织理事会治理提供服务的机构。美国大学和学院管理委员会（Association of Governing Boards of Universities and Colleges）及独立部门（Independent Sector）同时关注到这些需求和问题，共同提议成立了美国非营利理事会中心（National Center for Nonprofit Boards, NCNB）。
- 2002年由于政府、出资者、利益相关者和公众对非营利组织的问责性需求增加，NCNB更名为BoardSource，并继续开发量身定制的产品和服务，以满足其国内和国际不同受众的独特需求。
- 在过去的几十年间，BS一方面持续开展行业研究，关注非营利组织治理动态，另一方面在坚持一些治理原则的基础上，为不同的受众开发个性化培育产品，为非营利组织发展提供重要推动力。

1.2 战略框架

愿景：每个社会部门组织都拥有实现使命和促进公共利益所需的领导才能。

使命：激励和支持卓越的非营利治理以及理事会和员工领导力。

目标1：加深对最关键的社会部门问题的理解，并鼓励采取行动

目标2：教育领导人并支持有效的理事会服务和治理

战略

- 为理事会提供基于证据的行动建议；
- 识别并解读影响非营利领导力绩效和有效性的趋势；
- 通过关注非营利组织领导人面临的主要机遇和挑战，创造积极的变革；
- 激发新的多元化领导人服务。

战略

- 参与并支持广泛的非营利组织理事会和员工领导人网络；
- 提供相关且可访问的资源 and 指南以增强理事会的全球领导力。

2 服务与产品

- **按会员类型区分的会员服务**：BS主要通过**会员服务**的形式，提供关于理事会和领导力培育的支持，并按年收取服务费用。
 - **核心会员服务**：针对非营利组织的理事会支持计划（Board Support Program）是BS的核心产品，该计划从“理事会自我评估”开始，按年提供教育资源和工具支持。
 - **其他会员服务**：分别与联合网络、独立学校、基金会、公司以及个人领导者和顾问等合作，提供与理事会治理相关的资源或支持服务。
- **按服务内容区分的服务**（后文根据此分类介绍）：分别提供诊断评估、研究出版、教育培训、咨询服务、其他活动等服务。会员通过选择不同的付费档位获取不同程度的服务和资源。其中出版物资源/线下活动等，非会员也可通过单独付费等形式获取/参与。

2.1 诊断评估

- BS诊断评估工具包括对理事会的评估工具（后文主要介绍）和对CEO的评估工具（略）。针对不同类型会员，诊断内容有微调。
- BS根据多年经验总结出非营利组织理事会的三大角色十大职责，并基于此开发了理事会自评工具。

角色1：确立组织身份	角色2：保障资源	角色3：监督
<p>职责：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 确保有效规划2. 决定使命和目标，并倡导	<p>职责：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 选择首席执行官2. 确保充足的资金3. 建立一个合格的委员会4. 提升机构在公众中的认可度	<p>职责：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 支持和评估首席执行官2. 监督和优化项目和服务3. 保护并监督资产4. 确保合法和符合道德

2.1.1 理事会自评工具 (1/2)

□ 理事会自评工具主要包含四方面内容：

1. 确立组织身份和发展方向（对应理事会角色1）

- 过去三年理事会是否通过/修订了战略计划或确定了战略方向？
- 理事会是否确保组织的项目回应了使命、愿景和价值观？
- 组织的战略优先事项是否充分反映在年度预算中？

2. 确保必要的资源（对应理事会角色2）

- 理事会是否采纳了能够支持其获得资金用于实现使命的政策？
- 理事会是否期望理事会的所有成员积极参与筹资工作？
- 理事会的组成是否反映了组织的战略需求？
- 理事会是否相信CEO的技能和素质与组织的战略需求匹配？
- 理事会是否寻求并审查与组织声誉相关的信息？

2.1.1 理事会自评工具 (2/2)

3. 监督组织 (对应理事会角色3)

- 理事会是否与外部审计师签订了年度审计合同?
- 组织是否有最新的风险管理制度和计划?
- 理事会是否监控机构目标的实现进度?
- 理事会是否清楚了解组织的财务状况?
- CEO是否收到了理事会对年度业绩报告的评价?
- 所有理事会成员是否都熟悉CEO的薪酬方案?

4. 理事会运作

- 理事会是否定期评估自己的绩效?
- 是否定期审查组织和理事会制度?
- 委员会和工作组是否积极地让理事会成员参与理事会的工作?
- 理事会会议议程是否将理事会的注意力集中在具有战略重要性的问题上?
- 理事会成员是否能够方便地获取有效决策所需的信息?

2.2 研究出版

□ BS研究出版及收集了数百篇有关非营利组织治理和理事会领导力的文章，并按主题、角色等进行分类。大部分出版物需要付费，在此仅列出主要分类，有兴趣的伙伴可关注

<https://boardsource.org/shop/>。后文将详细介绍一份20余年来BS最重要的研究成果之一“有意识地领导” (Leading with Intent)。

按主题分类		按角色分类
1. 理事会与员工的关系	8. 理事会招聘	1. 理事会主席
2. 理事会角色与职责	9. 引导教育	2. 理事会成员
3. 监督与问责	10. 组织文化与动力	3. 咨询顾问
4. 战略与规划	11. 行政	4. 非营利组织管 理层
5. 筹款活动	12. 高管评估与薪酬	5. 非营利组织员 工
6. 倡导发声	13. 董事会绩效评估	
7. 理事会结构，委员会和会议		

2.2.1 美国非营利组织治理报告-有意识地领导

- 自1994年开始，BS约每两年向美国的非营利组织发放问卷，同时收集机构**CEO**和**理事会成员**的意见并比较双方观点。该研究调查了有关理事会构成、实践和绩效的信息，并列出了理事会领导层的重要趋势和变化，是一份**关于美国非营利组织治理的滚动年度报告**。本文仅编译部分内容，系列报告原文参见 <https://leadingwithintent.org/previous-reports/>
- 每年调查的内容及接受调查的组织均有所不同。最近的一版报告发布于2017年，是该系列研究的第9份报告。这次研究共对理事会的人、**文化、工作、影响**四方面核心数据开展调研并发布研究报告“有意识地领导”（Leading with Intent）。后文详细介绍该报告的主要研究成果。

2.2.1 有意识地领导-人 (1/4)

调查内容	重要性及部分研究结果
理事会人口学特征	<ul style="list-style-type: none">理事会的构成反映了一个组织的价值观，并影响其领导方式。理事会成员和CEO对理事会多样性的满意度均较低，但很少有机构将理事会多样性列为优先事项。
理事会规模	<ul style="list-style-type: none">理事会规模影响其运作方式；什么是最好的规模没有定论，以回应组织需求为准。过去20年间理事会规模在缩小，从平均19人降到15人。
任职期限	<ul style="list-style-type: none">任职期限有助于确保理事会的构成时刻回应当下的组织需求。过去20年间，限定理事任职期限的组织比例从28%增加到37%。
委员会 (committees)	<ul style="list-style-type: none">委员会可以帮助理事会成员以小组形式执行关键任务，高效部署理事会成员的时间和知识，发挥领导潜力。过去20年间，委员会在数量缓慢下降；半数以上的理事会没有文字记录其常务委员会的作用。

2.2.1 有意识地领导-文化 (2/4)

调查内容	重要性及部分研究结果
理事长在建设积极的理事会文化中的角色	<ul style="list-style-type: none">• 理事会文化影响成员彼此之间、成员与高管团队、成员与工作的关系。• 当理事长对于理事会建设起强推动作用时，理事会更容易成为一个协作共赢的团队，朝目标努力。
理事会会议的文化	<ul style="list-style-type: none">• 会议结构决定了理事会参与工作的方式。• 理事会会议的组织方式关系到理事会的整体绩效。
社交时间的作用	<ul style="list-style-type: none">• 理事会成员之间的社交时间非常重要。• 理事会是一个团队，当团队成员彼此熟悉的时候有利于更好地共事。

2.2.1 有意识地领导-工作 (3/4)

调查内容	重要性及部分研究发现
基本：使命认同度、监督和问责	<ul style="list-style-type: none">• 遴选理事时的优先项与绩效相关，对使命的热情是遴选时的优先项。• 83%的机构进行年度审计，但很少机构与审计员沟通讨论，应把审计员视为财务监督的伙伴。
理事会战略性和适应性：与CEO建立伙伴关系、有战略地思考和领导、有目标导向地行动	<ul style="list-style-type: none">• 组织的成长依赖于理事会和CEO的伙伴关系，理事会给予CEO大力支持和指导能够帮助CEO更好地管理组织。• 评估是反思成果、调整目标的重要机会，大多数理事会经常评估CEO的绩效。• 关注战略是理事会的持续职能，但实际只有26%的理事会会议聚焦战略，大部分机构会陷于实际运作问题。• 如果理事会对机构的工作不够了解就无法有效地领导组织，理事会自我评估是良好信号的起点。
对外筹款、宣传	<ul style="list-style-type: none">• 随着时间推移，培养组织的宣传倡导能力将愈加重要。

2.2.1 有意识地领导-影响 (4/4)

调查内容	重要性及部分研究发现
工作 vs. 文化	当问及“什么对于组织绩效的影响更重要”时，理事会成员更多强调理事会的功能性角色和工作，CEO更多强调积极的理事会文化。
对理事会角色和职责的深刻理解	理事会和CEO共同认可： 深刻理解理事会的角色和职责对组织绩效有积极的影响 ，对于角色的定义和理解是最基本的要求。
理事会成员间的协作精神	理事会内部作为一个团队为实现共同目标而工作的 协作程度 对组织绩效有显著影响。
做出正确决策前所需的信息	理事会普遍认为在作出重要决定的会议前收到 所需的信息 对于组织绩效有重要影响，但CEO对该类材料的重要性认识显著低于理事会。

2.3 教育培训

- 按需或通过固定次数的线下培训提供面向四类人群的证书课程。
 - **非营利组织教育证书**：面向新的和潜在的理事会成员、不熟悉理事会的工作人员和顾问、其他想要了解有效理事会治理的人。提供基本的非营利组织治理概念的培训，其中包括理事会结构和做法、角色和理事会成员的职责、财务和法律监督等。
 - **非营利组织理事会领导证书**：包括理事会主席手册和建立合作伙伴关系的材料，参与者可以与治理专家以及同行建立联系。
 - **非营利组织CEO领导证书**：所有参与者都会收到一份非营利组织CEO的十项基本职责和建立治理合作伙伴关系。
 - **非营利组织咨询证书**：专为非营利性咨询专业人士和目前从事咨询工作的人士而设计。除面对面培训外，所有参与者都会收到理事会基本原则，非营利组织的十项基本职责等补充材料。

2.3.1 非营利组织优秀治理实践

- BS教育培训材料很多，本文从实操性出发，选取了其中关于优秀治理实践的部分内容，供伙伴参考学习。后文仅做简要整理，原文可参见 <https://boardsource.org/wp-content/uploads/2016/10/Recommended-Gov-Practices.pdf>
- BS 经过多年来的大量研究发现，理事会可以通过有意识地采用良好治理实践来提高效率，BS将这些实践分为三类：基本实践、领先实践和合规实践。
 - **基本实践**：BS建议所有理事会遵守这些做法，以便组织成功运作。
 - **领先实践**：BS建议所有理事会采用这些实践，向卓越理事会迈进。
 - **合规实践**：这些实践对应了法律要求及BS建议的合规流程。

2.3.1.1 基本实践

1. **出席会议。** 每个理事会成员必须优先参加所有理事会会议，只有在特殊情况下才能缺席会议。
2. **任职期限。** 理事会应规定理事的任职期限。
3. **有战略地进行理事招聘。** 理事会必须在成员招聘方面具有战略性，并根据组织在特定时刻的优先事项确定一个理想的组成结构。
4. **战略规划。** 理事会必须与管理层一起在制定、批准和支持组织战略方面发挥实质性作用。
5. **预算批准。** 理事会必须批准年度预算。
6. **CEO职位描述。** 理事会必须为CEO制定书面职务说明，并与CEO一起确定年度预期。
7. **评估CEO。** 理事会必须每年评估CEO的绩效；评估应该是书面的，并让整个委员会参与。
8. **审计。** 应每年进行一次审计。理事会的职责是选择审计员，并在没有工作人员在场的情况下与审计员举行执行会议，讨论审计结果。

2.3.1.2 领先实践 (1/2)

1. **通过议程。** 理事会应在理事会议中将通过议程这一项纳入以确保合理管理时间。
2. **召开执行会议。** 理事会应该定期安排执行会议。执行会议为需要私下沟通的问题提供良好条件，具有保密性，为理事会建立了监督机制，并且有利于加强理事会成员之间及其与CEO之间的关系。
3. **理事会多样性和包容性。** 理事会应有意识地招聘不同的理事会成员，并培养包容性文化。
4. **理事会自我评估。** 理事会应大约每两年进行一次全面的绩效自我评估。
5. **理事会入职教育。** 理事会应正式书面确立新成员的入职教育流程。
6. **章程审查。** 理事会应定期审查章程，并确保必要时及时修订。
7. **CEO参与理事会。** CEO应是理事会的无表决权成员。
8. **理事会职务说明。** 理事会应有一份书面的职务说明，概述全体理事会成员和个别理事会成员的职责。

2.3.1.2 领先实践 (2/2)

9. **管理利益冲突。** 理事会应采取利益冲突政策，定义什么是利益冲突以及如何管理利益冲突。理事会和高级职员应签署年度利益冲突声明，披露已知的潜在冲突，并在发生冲突时不参与讨论和投票。

10. **个人捐赠。** 如果机构有筹资工作，每个理事会成员都应根据自己的能力做出有意义的个人贡献；理事会应该实现100%的理事会捐赠。

11. **理事会务虚会。** 理事会应在其会议安排中包括一次年度务虚会。

12. **理事会规模。** 理事会应根据其需求确定最佳规模。

13. **委员会。** 理事会的常设委员会结构应该精简和具有战略性，或由临时工作组高效安排理事会的活动。

14. **执行委员会。** 如果理事会有执行委员会，其目的和权限级别必须在章程中定义。

15. **治理委员会。** 理事会应成立治理委员会或确保该委员会的职能得以履行。

16. **发布组织数据。** 非营利组织应该在自己的网站上发布组织的财务、活动、治理等信息（在美国指990表格）。

2.3.1.3 合规实践

1. **会议频率。** 理事会会议每年应召开一次以上。
2. **高管薪酬。** 理事会必须正式确定为CEO设定适当薪酬的流程，并批准薪酬方案。
3. **组织信息上报审查。** 在上报组织信息供审查之前，全体理事应进行审查（在美国必须提交的为990表格）。
4. **文件销毁和保留。** 理事会必须确保在该组织接受联邦调查时没有记录被销毁。
5. **举报者保护。** 理事会必须确保任何员工不会因为举报不当行为而受到惩罚或歧视。

2.4 咨询服务

- 根据服务对象类型的不同，为其提供特定的非营利组织治理相关的教育和支持，以满足对方的需求。
 - 其中与非营利组织联邦网络、独立的非营利组织、基金会合作的内容以专家咨询服务为主，支持会员机构的理事会治理与领导力培育。
 - **与资助者的合作更多倡导意味，引导资助者关注其投资机构的理事会领导力培育。**如倡导：“作为资助者，您可以通过与您的受助者开展关于理事会领导力优势和挑战的对话，并提供有针对性的支持来帮助他们建立和加强绩效，从而发挥真正的作用。”

2.5 其他活动

- 大部分组织使用书面资源来教育理事会成员，BS提倡通过**更具互动性的教育活动**，促进理事会持续、集体学习。
 - **BS领导力论坛**：每两年聚集上百名非营利组织理事会成员、CEO、员工和非营利专业人士，用两天时间讨论非营利组织治理的最新思想和最佳实践。
 - **高管务虚会**：是一个专门为非营利组织CEO举办的特别活动，提供一个轻松而安全的空间，供参与者就他们与理事会的关系开诚布公地进行对话。
 - **其他**：不定期开展一系列的线上/线下网络研讨会，由专家领导，开展有关非营利组织治理和领导力的主题研讨。

3 财务概况 (1/2)

□ 机构近三年收入结构如下：

收入 (万美元)	2016年		2017年		2018年	
总额	584	100.0%	718	100.0%	744	100.0%
捐赠收入	157	26.9%	148	20.6%	302	40.6%
会员服务	119	20.4%	145	20.2%	158	21.2%
咨询服务	115	19.7%	154	21.4%	124	16.7%
评估服务	54	9.2%	65	9.1%	69	9.3%
出版	50	8.6%	44	6.1%	43	5.8%
教育培训	31	5.3%	31	4.3%	38	5.1%
BS领导力论坛	0	0.0%	69	9.6%	0	0.0%
投资收入	33	5.7%	35	4.9%	-16	-2.2%
其他收入	25	4.3%	27	3.8%	26	3.5%

3 财务概况 (2/2)

□ 机构近三年支出结构如下：

支出 (万美元)	2016年		2017年		2018年	
总额	557	100.0%	660	100.0%	637	100.0%
会员服务	75	13.5%	101	15.3%	132	20.7%
咨询服务	125	22.4%	151	22.9%	164	25.7%
评估服务	39	7.0%	35	5.3%	45	7.1%
出版物	79	14.2%	36	5.5%	38	6.0%
教育培训	34	6.1%	36	5.5%	40	6.3%
部门领导力行动	93	16.7%	109	16.5%	105	16.5%
BS领导力论坛	9	1.6%	74	11.2%	6	0.9%
行政管理	59	10.6%	68	10.3%	72	11.3%
发展费用	44	7.9%	50	7.6%	35	5.5%



资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。