

学校编码：10384

分类号：\_\_\_\_密级\_\_\_\_

学号：200112007

UDC\_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 非营利组织治理：以医院为例的研究

A Research on Governance of Nonprofit Organization:  
A Case Study on Hospital System

章 剑 锋

指导教师姓名：杨志勇 副教授

申请学位级别：硕 士

专业名称：财 政 学

论文提交日期：2004 年 4 月

论文答辩时间：2004 年 5 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2004 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2004 年 4 月

非营利组织治理：以医院为例的研究

章剑锋

指导教师：杨志勇 副教授

厦门大学

非营利组织治理：以医院为例的研究

章剑锋

指导教师：杨志勇 副教授

厦门大学

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

## 内容摘要

与企业相比，非营利组织在治理上最大的特点是无剩余要求权。企业治理理论关注的是，享有剩余要求权的人，如何通过董事会、监事会和经理人的权利制衡，来提高企业的运营效率，实现所有者权益的价值最大化。而非营利组织面临“非分配约束”，即无人享有剩余要求权。在非营利组织的治理中，由谁来控制，如何监督，成为一个很有趣的问题。

本文以委托—代理理论为分析工具，提出非营利组织治理的理论框架，内部控制和外部监督。本文认为，与其他所有权和经营权相分离的组织一样，非营利组织内部存在决策经营和决策控制相分离的制度安排，并且这种制度安排因无剩余要求权而富有特色。在外部监督方面，政府规制、独立第三方评估等制度起到重要的作用。非营利组织运作的有效性保证了组织的非营利性。

本文的意义在于描述非营利组织富有特色的治理，并针对非营利医院进行案例研究。本文结合中国现实，对目前的医院分类管理政策进行评价，根据各类型医院的定位，规划医疗市场中的医院布局，并依据医院定位进行治理探讨。

本文的特点之处在于：1. 用经济学工具研究非营利组织的治理问题；2. 结合医院分类改革，根据医院定位探讨其治理问题。

本文不足之处在于：1. 对医院治理的研究不够深入；2. 本文在如何通过外部监督降低代理成本的研究上还有待于进一步深入。

**关键词：**非营利；组织治理；医院治理

## ABSTRACT

Compared with for-profit corporations, nonprofit organization (NPO) is unique in “nondistribution constraint” (NDC), that is, no one enjoys the residual claims in NPO. The focus of corporate governance is maximization of present value of ownership. They create the equilibrium about board, manager and supervision council to improve the efficiency of for-profit corporations. But for NPO, there are no residual claims. Who will monitor management, and how to control are very interesting, and are challengeable for research.

Agency theory is one of the most important instruments for research. This article advances outline of NPO governance, composed of inside control and outside supervision. Like other corporations with separation of ownership and control, NPO has its own way of governance, both in characteristic inside control for NDC and in outside supervision. Government regulation and third-party evaluation, and so on, guarantee NPO of NDC. Efficient governance ensure the function of NPO.

This article has its sense in bringing about the governance system of NPO, furthermore in a case study on nonprofit hospital system. According to real-life in China, this article makes some suggestions on the policy of hospital management by classification. By the way, on orientation in hospital market of nonprofit hospital, for-profit hospital and government hospital, this article probes into

the governance problem of all kinds of hospitals.

The peculiarity of this article :

Study on governance of NPO economically,

Discussion about hospital governance according to its orientation  
in hospital market.

The insufficiencies of this article:

Weakness in study on hospital system,

Shortage of research on outside supervision for decline in agency  
cost.

**KEY WORDS:** Nonprofit; Governance; Hospital system

目 录

<b>第一章 引言</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 研究背景</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 非营利组织正在成为一支重要的社会经济力量.....	1
1.1.2 非营利组织在治理上存在的问题.....	2
1.1.3 组织层面治理的缺失.....	3
<b>1.2 概念界定</b> .....	<b>4</b>
1.2.1 非营利组织概念界定.....	4
1.2.2 非营利组织治理的概念界定.....	7
<b>1.3 文献综述</b> .....	<b>9</b>
1.3.1 非营利组织的委托—代理.....	9
1.3.2 非营利组织治理制度设计.....	11
1.3.3 非营利组织的激励机制.....	12
<b>1.4 文章结构</b> .....	<b>13</b>
<b>第二章 非营利组织的治理</b> .....	<b>15</b>
2.1 委托—代理理论在非营利组织治理中的运用.....	15
2.2 非营利组织管理监督过程的特点.....	17
2.3 非营利组织治理框架.....	19
2.3.1 非营利组织的外部监督.....	19
2.3.2 非营利组织的内部控制制度.....	21
2.4 组织的决策控制.....	21

2.4.1 小型、非复杂组织的决策控制.....	22
2.4.2 大型、复杂组织的决策控制.....	22
2.4.3 决策经营与决策控制分离的主要制度特征.....	22
<b>2.5 有效的非营利组织内部控制.....</b>	<b>24</b>
2.5.1 非营利组织的理事会.....	25
2.5.2 非营利组织的专门委员会.....	27
<b>第三章 非营利组织治理在医院的运用 .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 非营利性医院在医疗卫生领域的重要地位.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 医院服务的特点.....</b>	<b>30</b>
3.2.1 医院服务中存在的信息不对称分析.....	30
3.2.2 医疗卫生市场存在营利医院与非营利医院的互动.....	32
3.2.3 现代医院作为专业组织的治理.....	33
<b>3.3 非营利医院发展概况.....</b>	<b>33</b>
3.3.1 早期非营利医院概况.....	33
3.3.2 现代医院治理概况.....	34
3.3.3 营利医院对于非营利医院的挑战.....	35
<b>3.4 医院作为非营利组织的治理.....</b>	<b>38</b>
3.4.1 早期非营利医院的治理.....	38
3.4.2 作为大型、复杂非营利组织的现代医院.....	39
3.4.3 非营利医院的外部监督.....	44
<b>第四章 对医院改革及非营利组织治理的建议 .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 对我国医院分类管理的启示.....</b>	<b>46</b>
4.1.1 我国医院服务行业的基本情况.....	46

4.1.2 医院分类管理的政策.....	47
4.1.3 评述及建议.....	47
<b>4.2 关于医院内部控制的建议.....</b>	<b>48</b>
4.2.1 政府医院.....	48
4.2.2 非营利医院.....	49
4.2.3 营利医院.....	50
<b>4.3 构造医院外部监督体系.....</b>	<b>50</b>
4.3.1 对于医院行业的外部监督.....	50
4.3.2 非营利医院外部监督.....	50
4.3.3 政府医院和营利医院的外部监督.....	51
<b>参 考 文 献.....</b>	<b>52</b>
<b>后 记.....</b>	<b>56</b>

**CONTENTS**

**Chapter 1 Introduction..... 1**

**1.1 About selecting topic..... 1**

    1.1.1 NPO as a important role in our world economically.....1

    1.1.2 Some issue about NPO governance.....2

    1.1.3 Lack of research in NPO governance.....3

**1.2 Definition of concept.....4**

    1.2.1 Definition of concept of NPO.....4

    1.2.2 Definition of NPO governance.....7

**1.3 Review of correlative research .....9**

    1.3.1 Research on NPO by agency theory .....9

    1.3.2 Research on design of NPO governance.....11

    1.3.3 Research on incentive mechanism in NPO.....12

**1.4 The structure of this article .....13**

**Chapter 2 NPO Governance .....15**

**2.1 The use of agency theory in NPO governance.....15**

**2.2 Characteristic in NPO management .....17**

**2.3 Governance system of NPO .....19**

    2.3.1 Outside supervision of NPO.....19

    2.3.2 Inside control of NPO.....21

**2.4 Decision-making control in organizations.....21**

    2.4.1 Decision-making control in complex,large organization.....22

2.4.2 Decision-making control in single,small organization.....	22
2.4.3 Main characteristics of decision-making control system.....	22
<b>2.5 Efficient inside control in NPO.....</b>	<b>24</b>
2.5.1 Council in NPO.....	25
2.5.2 Special committee in NPO.....	27
<b>Chapter 3 Governance in Nonprofit Hospital.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 The status of NPO in medical field .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Characteristics of hospital industry.....</b>	<b>30</b>
3.2.1 Information asymmetry in medical services .....	30
3.2.2 Intersectoral competition between for-profit hospital and nonprofit hospital...32	
3.2.3 Modern hospital as professional organization .....	33
<b>3.3 General development of nonprofit organization.....</b>	<b>33</b>
3.3.1 Governance of early nonprofit hospital.....	33
3.3.2 Governance of modern nonprofit hospital.....	34
3.3.3 Challenge of for-profit hospital with nonprofit hospital.....	35
<b>3.4 Hospital governance as NPO.....</b>	<b>38</b>
3.4.1 Governance of early hospital.....	38
3.4.2 Governance of modern hospital.....	39
3.4.3 Outside supervision of nonprofit hospital.....	44
<b>Chapter 4 Suggestions on Hospital Reform and Governance of Chinese NPO...46</b>	
<b>4.1 Inspiration on hospital management by classification.....</b>	<b>46</b>
4.1.1 Outline of hospital industry in China .....	46
4.1.2 The policy of hospital management by classification.....	47
4.1.3 Comment.....	47

CONTENTS

---

**4.2 Suggestions on inside control of hospital.....48**

    4.2.1 Government hospital.....48

    4.2.2 Nonprofit hospital.....49

    4.2.3 For-profit hospital.....50

**4.3 Construction of outside supervision over hospital.....50**

    4.3.1 Outside supervision over hospital industry.....50

    4.3.2 Outside supervision over nonprofit hospital.....50

    4.3.3 Outside supervision over government hospital and for-profit hospital...51

**Reference.....52**

**Postscript.....56**

## 第一章 引言

近年来，全球出现了被称为“结社革命”的浪潮，国家和市场以外的许多社会组织扮演着日益重要的角色。这些组织被称为“非营利的”、“自愿性的”、“公民社会的”、“第三的”、“独立的”、“免税的”、“慈善的”、“非政府的”部门，或者称为“社会经济”“公民社会”等。这些概念涵盖的均是政府与私营企业之间的制度空间。各国文化社会传统不同或者是为了强调各自不同的侧面，导致这些组织的认定和名称各不相同。这些部门所延伸的领域日益扩大，通常包括基金会、医院、学校、俱乐部、环境组织、政策研究机构、人权组织、社区服务中心和职业培训中心等等。本文为了研究便利，将它们统称为非营利组织。大体上，非营利组织是指这样一些社会组织，即处于政府体系之外，但为社会提供一定的公共产品的社会中间组织。非营利组织执行不产生利润的社会职能，专门提供那些企业及政府不能充分提供的社会公共服务和大众福利。

### 1.1 研究背景

#### 1.1.1 非营利组织正在成为一支重要的社会经济力量

约翰-霍布金斯大学的研究成果表明：截至 1995 年，即使不算上宗教团体，美国、英国、巴西等 22 个国家的非营利部门也是一个 1.1 万亿美元的产业，有 1900 万全职工作人员，这些国家的非营利部门支出平均达到国内生产总值的 4.6%，非营利就业占有所有非农就业的 5%，所有服务行业就业的 10%，或所有公共部门的 27%。非营利部门更吸引了相当数量的志愿者，这些国家中平均占总人口 28% 的人向非营利组织贡献了他们的时间，如果包括志

愿者，非营利就业的比例将大幅度增加，惊人地占到了公共部门就业总数的41%，如果包括宗教团体就业，这个比例还将上升（萨拉蒙，2002）。伴随着全球化的浪潮，中国的非营利组织也开始迅速成长。除了以往的社会团体、民办非企业单位以外，大量的事业单位也正在逐步分化为非营利组织。

非营利组织成为重要社会经济力量，不仅是因为它的整体实力，更是因为它在某些行业和领域已成为主导力量，特别是医院、社会服务、教育、宗教机构等行业。从事教育和医务工作的人员占非营利组织全部就业人员37%，占全部就业人员的12%（萨拉蒙，2002）。而非营利组织在就业容纳人员最多的销售、交通等行业基本上没有工作人员（Christopher and Borkoski, 2000）。是什么因素导致非营利组织的不均匀分布？为什么非营利组织在某些特殊行业占主导地位？这些问题引起了众多经济学家的兴趣。

### 1.1.2 非营利组织在治理上存在的问题

非营利组织除了萨拉蒙所提出的非营利组织失灵的特有缺陷<sup>1</sup>以外，还存在许多治理上的难题。非营利组织的治理已经受到公众的重视。美国联合之路（United Way）前任主席 William Aramony 因诈取该组织120万美元，于1995年入狱，他高达463000美元的工资及奢靡的在职消费也随之曝光，造成该组织收入急剧下降，100多名员工被解雇。已有86年历史的全国有色人种促进会也因为类似的问题遭受严重的打击（赫兹琳杰，2000）。一般来说，非营利组织中出现的问题可以分为四类：第一类问题是低成效的组织，即不能圆满完成其使命的组织，如在一些非营利医院，未痊愈的病人如果支付不起护理费用就无人为其治疗。第二类问题是低效率的组织，即这类组织与它们

---

<sup>1</sup> 主要有慈善的供给不足（philanthropic insufficiency）、慈善的特殊主义（philanthropic particularism）、慈善组织的家长式作风（philanthropic paternalism）和慈善的业余主义（philanthropic amateurism）。并认为非营利组织的这些弱点正好是政府组织的优势。政府能够通过立法获得足够的资源开展福利事业；能够用民主的政治程序来决定资金的使用和提供服务的种类；能够通过赋予民众权利来防止服务提供中的特权和家长式作风等等。

所花费的金钱相比，绩效距理想效果相差甚远。如一些全国性的慈善机构在募捐和管理上的花费太多，而只将不足 50% 的收入用于为公众服务。第三类问题是中饱私囊，即掌管非营利组织的个人为自己谋求过多的利益。这类问题最为严重，不管是管理者、职员、还是理事会成员，只要将公共财产用于谋求自身的利益而不是慈善目的，就可以明确地将其界定为滥用职权和中饱私囊。当然这关系到非营利组织的管理者报酬的合理确定问题。第四类问题是风险过高，即非营利组织的经理人出于某种需要，而采取与非营利组织的宗旨不相符的风险过高策略。在非营利组织中出现这些问题可能是由于缺乏明确的责任制，如：第一，缺乏所有者剩余，难以保证经理注重效率、并不会为其个人和职员谋取过高的利益。第二，缺乏提高效率的竞争机制。大多数非营利组织几乎都是垄断经营的，如公立学校和公立医院等。缺乏竞争导致非营利组织缺乏提高效率的压力和动力，同时在服务对象的竞争上可能不如营利企业那么积极。第三，缺乏显示经营业绩的指标——利润。由于非营利组织的主要目标是促进社会进步，利润与之关系不大。缺乏对社会进步的科学评价指标往往导致非营利组织对其代理人控制不力（赫兹琳杰，2000）。非营利组织在组织治理上的问题应引起更多学者的关注。

本文目的并不是为了列举非营利组织的所有权残缺在委托—代理问题处理上的困难。本文写作的目的是要探求非营利组织的控制机制。正是由于该控制机制的有效性，才使得带有所有权残缺问题的非营利组织能在竞争中存活并取得很大的发展。

### 1.1.3 组织层面治理的缺失

很多学者从政治经济学、社会学、政治学等角度切入，关注的是非营利组织的形成、作用及其与国家、市场的关系等问题，如非营利组织的发展与第三世界的政治发展，而很少针对非营利组织本身的治理问题进行研究。这

些学者在研究非营利组织功效时，往往假设非营利组织能有效的履行组织使命，而非营利组织的能力建设是一个长期且艰巨的过程，组织层面治理的缺失必然导致其与政府和市场关系的错位。非营利组织治理研究热点在很大程度上集中于“非”字上。有关如何在不同的市场环境下，通过内部控制和外部监督来提高企业的生存能力的研究成果很多。至于营利企业治理的黄金规则<sup>2</sup>能否适用于非营利组织，以及非营利组织与营利组织的重要差异，是否会影 响这些规则的适用程度等方面的研究比较少。

## 1.2 概念界定

### 1.2.1 非营利组织概念界定

#### 1.2.1.1 非营利组织概念界定的多种研究视角

一个社会组织是否属于非营利组织，可以从不同角度来认定。国际上用于界定非营利组织的方法有很多种<sup>3</sup>，不同的学者从其研究的不同视角来界定非营利组织，主要有三类：

第一类：从弥补政府失灵的角度来界定非营利组织，认为非营利组织是提供公共产品的私营部门(Weisbrod, 1988)。他们倾向于使用第三部门这个概念，将政府和市场之外的组织均界定为非营利组织。这类研究没有对非营利部门为什么能够提供公共物品和它的组织特性是什么等重要问题做出分析。

第二类：主要从非营利组织的“非分配约束”(nondistribution constraint, NDC)来界定非营利组织(Hansmann, 2001)。所谓“非分配约束”，是指非营利组织不能把获得的净收入(net earnings)分配给对该组织实施

---

<sup>2</sup> 如以所有者剩余为担保的控制和激励、成本控制、目标管理和外部市场约束等。

<sup>3</sup> 关于认定的方法有很多种，如“正面法”，“侧面法”等等，但具体的方法一般为依照法律、组织资金来源以及组织的目的或功能进行界定。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库