

理事会能够提升社会组织绩效?

——基于全国 691 家社会服务类组织的实证研究

叶士华 何雪松*

摘要:

【问题】社会组织内部治理是其有序、有效参与社会治理的基本前提。针对社会组织内部治理的实证研究并不多,且存在中观与宏观割裂的问题。社会组织内部治理机制究竟如何,内部治理主体多大程度上影响组织目标达成,又如何受到宏观制度环境的影响?

【方法】论文使用稳健回归分析数据。数据来自于 2019 年实施的全国性社会服务类组织调查,该数据采用简单随机抽样方法,涵盖 56 个规模不等的城市。

【发现】(1) 理事会治理能力与治理表现既能影响社会组织的财务指标,也显著影响其公共输出。(2) 制度环境能够显著调节理事会与组织绩效间的关系。在支持性制度环境中,理事会治理能力、治理表现对组织财务指标和公共输出影响效应被强化。在消极制度环境下,组织自身的成长韧性可能是一种重要的替代机制。

【贡献】即使成长于“强制性制度变迁”背景下的社会组织,内部治理结构仍然具备组织共性,核心治理主体能够显著影响组织绩效,尽管这种自主性受到宏观制度环境的塑造。这质疑了关于中国社会组织内部治理结构缺乏规范性、理事会形同虚设的研究结论,也为“依附式”自主这一概念提供了经验支持,增进国家与社会组织关系的整体性理解。

【关键词】社会服务类组织 内部治理 理事会 财务指标 公共输出 制度环境

【中图分类号】D63

【文献标识码】A

【文章编号】1674-2486(2021)01-0132-19

【政策之窗】

- ✧ 降低注册门槛、出台扶持性政策和实施购买服务,对提高社会组织内部治理有效性具有现实意义。
- ✧ 激励、扶持、培育性制度环境对社会组织内部治理机制的强化作用会促使社会组织对技术化治理手段更加依赖,并使其成为社会治理的助力而非阻力。

* 叶士华,南开大学周恩来政府管理学院师资博士后;通讯作者:何雪松(cedarhe@ecust.edu.cn),华东理工大学社会与公共管理学院教授、博士生导师、院长。感谢华东理工大学中国社会工作动态调查课题组提供数据,以及两位匿名评审的中肯意见。文责自负。

基金项目:社会治理背景下我国社会工作行动本土化理论框架与实践体系研究(国家社会科学基金重大项目 16ZDA084)、慈善组织声誉影响机制及对捐赠意向的影响研究(博士后科学基金 BS6619038)与乡村振兴战略背景下流动人口“反哺式”捐赠与激励机制研究(天津市哲学社会科学规划基金一般项目 TJSR20-005)的阶段性成果。

一、导言

社会组织内部治理是其有序、有效参与社会治理的基本前提。一些学者明确指出,中观层面的组织内部治理对于宏观社会治理具有重要现实意义,尤其在提高参与社会治理能力和治理绩效方面(张潮、张雪,2020)。然而,目前关于国家—社会关系的研究大多聚焦于社会组织自主性,并将自主性视为社会组织运作的基本前提,缺乏对社会组织内部治理机制更加细致的探讨(张紧跟,2012),这导致学界对于社会组织内部治理的研判与组织现实运作经验之间产生张力。实际上,无论社会组织是否具有自主性,社会组织始终都在进行事实意义上的自我运营。而且,党的十八大后,“构建现代社会组织体制”“激发社会组织活力”等宏观政策被先后提出,党的十九大报告又再次强调要“发挥社会组织作用”。社会组织的宏观制度环境已发生前所未有的改变,其资源、制度合法性也得到相应扩展和提升,这为社会组织实现或提高内部治理提供了制度基础。

但针对社会组织内部治理的实证研究并不多,且存在中观与宏观割裂的问题。更重要的是,尚未有研究指出社会组织内部治理机制究竟如何,即经过近十几年的快速发展,内部核心治理主体能否影响组织绩效。如果可以,那么这种影响机制究竟如何,中观影响机制又如何被宏观环境所影响。探讨上述问题不仅可以更加深入地分析社会组织内部治理与绩效,也能够为国家—社会关系研究提供中观组织层面的实证经验,增进对国家与社会组织关系的整体性理解。受既有研究启发,本文试图在遵循组织内部运作逻辑的基础上,分析内部治理主体、行为及其组织结果以及制度环境对该结果的塑造。在内部治理层面,本文聚焦于理事会如何影响组织绩效。原因在于,理事会是社会组织内部治理的核心权力单元(Herman & Renz, 2000),组织绩效则是非营利组织管理研究中广泛认可的治理结果变量(Brown & Guo, 2010)。基于此,进一步分析宏观制度环境对理事会与治理绩效的调节作用,从整体上理解社会组织治理绩效的影响机制。

本文以近年来广受关注的社会服务类组织为研究对象,通过对全国691家组织数据分析发现:第一,社会组织理事会的治理能力与治理表现既能够影响组织财务指标,也能够影响公共输出,但理事会规模对两种组织绩效并无显著影响。第二,制度环境能够显著调节治理能力、治理表现的组织绩效效应。在支持性制度环境中,理事会治理能力和治理表现的绩效效应被强化。这同时意味着,在非支持性环境中组织自身的内部治理机制成为组织发展的重要替代机制。

二、文献回顾与研究假设

（一）文献梳理与分析框架构建

不同历史阶段和条件下国家与社会关系的演进，始终构成中国社会研究的核心问题。不同阶段研究之间的区别在于，早期结构分析视角（康晓光、韩恒，2008）是基于对“国家”和“社会”两个范畴的实体化想象，国家角色被过度抽象化，缺乏对两者内部复杂性和主体能动性的窥探（史普原、李晨行，2018；肖瑛，2015）。但随着国家确立社会组织在社会治理体制创新中的重要地位后，社会组织宏观制度环境已然发生改变，理论和现实均要求深入到“国家”与“社会”内部进行更细致的分析，这构成近期国家与社会关系范式的研究重点。在“国家”分析维度，“横向上部门间的权威与利益矛盾”与“纵向上多层级的政府结构”共同构成复杂的政府结构，亦构成社会组织生长的外部环境（纪莺莺，2013）。沿着这一逻辑，黄晓春和嵇欣（2014）发现，政府“条”“块”与党群部门在激励与约束上呈现非协同性治理，政府各层级间也呈现出激励与约束偏好的差异。此外，通过分析中央—省级—地方政府的治理态度、逻辑和手段，黄晓春（2015）指出宏观政策的模糊性和矛盾态度，导致地方政府采取技术化治理，基层政府采取工具主义方式实施服务外包。解释经验现象虽呈现分化，但学界已形成一个基本共识：在社会组织治理过程中，党政部门内部治理结构存在差异与张力。

在“社会”分析维度，社会组织自主性的策略生产或行动研究成为分析重点。不同于早期对社会组织抱有政治目的假设（Ma，2002），近年的研究是在能动“社会”在场和制度制约的双重前提下，分析社会组织获取自主性的策略行动。聚焦于过程的阐述性案例研究总结出多种策略，如“去政治化”（唐文玉、马西横，2011）、“找项目”和“跨界”汲取资源（黄晓春、嵇欣，2014）、“不完全合作”（朱健刚、赖伟军，2014）、激发社区居民的“拥有感”（林磊，2018）等。除关注策略本身外，仅少量研究注意到社会组织内部治理“主体”在策略生产中的意义。例如，徐家良和张其伟（2019）发现，民间志愿组织通过策略性地吸纳地方精英进入管理层获取自主性。

上述国家—社会关系研究进展，为理解政府内部治理行为的复杂性和社会内部主体的能动性提供了细致的描绘。但存在两点不足：第一，在“国家”分析维度，上述研究均为阐释性案例研究，无法提供总体性概览。一些关键性问题

尚未被有效回答。例如,局部反映出针对社会组织的制度环境差异,究竟多大程度上影响社会组织运行?本文认为,通过量化研究系统比较因地方政府治理态度、逻辑与行为差异导致的制度环境差异,能更好地回答该问题。第二,在“社会”分析维度,过分关注相较于“强国家”背景下组织策略生产意义上的自主性,忽视了社会组织作为一种组织形态的基本运行。如前文所述,社会组织始终都在进行事实意义上的自我运营。那么,社会组织内部治理机制究竟如何,以及内部治理主体究竟多大程度上影响组织目标达成?这些关键问题值得更多关注。

为回答以上问题,本文构建了一个中观组织视角和宏观制度视角相结合的研究框架。首先,借鉴组织内部治理的相关理论,分析社会组织内部治理机制;其次,通过区分制度环境差异性,进一步分析宏观制度环境差异对社会组织内部治理机制的影响。诚如黄晓春和周黎安(2017)所言:“当代中国社会组织发展紧密嵌入在社会治理体制创新的宏观改革脉络之中”,因此组织与宏观制度环境的双重视角更适合分析中国实践。

就广义而言,社会组织内部治理应当包含各治理主体参与组织内部治理的诸多方面。但作为定量研究,本文在具体经验分析中聚焦于理事会参与组织内部治理绩效。以上做法主要基于三点考虑:其一,将治理主体带回到社会组织研究中,藉由分析治理主体行为与结果的这一逻辑研究组织内部治理,弥补既有研究对组织内部治理及其主体重视不足的问题。其二,理事会是社会组织内部治理的核心主体,既是履行组织使命的重要承载者,亦是组织决策的制定者与组织范围内职责权力配置的核心参与者。因此对社会组织而言,其内部治理的核心主体或组织意志主要由理事会来彰显,组织内部治理最广为接纳的结果变量是组织绩效。其三,基于量化研究,通过与组织管理理论对话,对社会组织内部治理机制的描绘和因果分析,有助于增进对国家与社会组织关系的整体性理解。

简言之,本研究以理事会及其对组织绩效的影响作为研究组织内部治理的切口,以在“强制性制度变迁”和“自上而下”背景下成长的社会服务类组织为分析对象,回答“理事会是否能够及如何影响组织绩效,以及理事会的组织绩效效应在多大程度上受到制度环境的调节”这一问题,将中观组织分析纳入宏观政社关系研究之中。

(二) 内部治理:理事会与组织绩效

基于社会组织特性,学界一般将社会组织内部治理等同于理事会参与组织

事务的活动，以此将其与管理者的行政或管理角色区分开来（Houle，1997）。整合而言，理论界关于理事会参与内部治理及其对治理绩效的作用机制有三种视角。Brown（2007）认为，三种理论相互补充，共同构成一个更加精细的解释框架。首先，委托代理理论解释了理事会参与内部治理的必要性与缘由。该理论认为，理事会作为道德和法律双重意义上的权威代理人，代表出资人对组织管理者实施监督和控制权利（Fama & Jensen，1983），确保内部管理目标与出资人的诉求保持一致。其前提假设是社会组织的管理者可能与资产所有者间存在利益冲突，而且社会组织存在产权不完备、剩余索取权缺位、受益权主体不明确等局限，理事会参与内部治理能够最大限度地确保管理团队不偏离组织目标，尤其是组织绩效目标。

其次，资源依赖理论和群体决策过程理论共同解释了理事会对组织绩效的作用机制。前者强调理事会作为一种组织资本，包括提供知识、专业技能、管理经验和咨询等智力支持（Brown，2007），利用关系网络带来的资源动员力（Vidovich & Currie，2012），以及直接的财物支持，甚至提供社会声誉等无形资产（Hillman & Dalziel，2003）。后者强调理事会参与具体内部治理过程，帮助管理团队提高应对复杂问题的分析能力，提升内部决策的有效性（Chait, et al.，1991）。理论上，资源支持与治理过程参与均能够提高组织治理绩效。

资源支持与治理过程参与等理论假设在经验层面表现为多种形式，通过实证探究进一步明确了三个重要的组织绩效影响要素：理事会规模、理事治理能力与治理表现。Zhu 等（2018）对中国草根组织的分析发现，理事会规模会影响组织资金。原因在于，上述理事会作用随着理事会规模扩大而增强，例如，理事会利用关系网络动员资源的能力伴随理事会规模扩大与网络扩展而提高。Bai（2013）对加州非营利性医院的研究发现，理事会规模能够提升组织服务绩效。Kim 等（2011）基于对俱乐部的分析指出，理事会规模和参与制定组织策略对组织财务绩效有显著影响。Brown（2007）同样指出，理事会的治理能力和治理表现对组织绩效有决定作用。

但上述研究均基于一个隐含的假设——社会组织（内部治理主体）拥有萨拉蒙（Salamon & Anheier，1997）意义上的自主性，方能根据组织目标监控与管理组织。所关注的组织类型与社会服务类组织也不同，后者主要依靠政府资金，理事会参与治理的外部制度与资源环境存在较大差异。中国社会组织在整体上呈现出对国家的“依附式”特征（Lu，2007），只存在运营或管理层面上的自主性（徐家良、张其伟，2019）。那么基于西方和其他组织类型的研究结论是否适用于中国社会服务类组织呢？本文将通过假设 1 回答此问题。

假设 1: 作为组织内部治理主体, 理事会能够显著影响组织绩效。

假设 1a: 理事会的规模与组织绩效显著正相关。

假设 1b: 理事会的治理能力与组织绩效显著正相关。

假设 1c: 理事会的治理表现与组织绩效显著正相关。

(三) 制度环境对理事会与组织绩效关系的调节作用

即使在中央集权的政治结构下, 宏观政策文本也不一定会被地方政府严格执行, 央地张力、条块分割、部门主义等问题长期存在 (Lieberthal & Oksenberg, 1988)。在社会组织领域, 研究者对于相关政策制定与执行的认知, 已从早期抽象控制与约束迈向具体经验分析, 尤其是“国家中心主义视角”。通过分析政府“条与块”、政与党对社会组织的具体治理逻辑与手段发现, 各级党政部门在社会组织治理方面存在差异性, 并在整体上呈现更加复杂的趋势 (纪莺莺, 2016)。

社会组织的双重属性被视为导致制度环境差异的直接原因, 已有不少研究围绕社会组织服务与倡导功能所引起的政府政策与治理行为模糊、矛盾展开讨论。黄晓春 (2017) 从宏观层面对中国社会组织制度环境及其演变进行解读, 认为宏观政策制定者希望充分发挥社会组织服务功能, 但也担心对政治稳定产生潜在威胁, 双重政策目的使得政策制定和演进过程中暗含张力, 并导致地方政府难以执行政策。在弱激励模式下, 更倾向于选择以风险控制为目标的技术化治理手段, 这一定程度上解释了地方政府在社会组织领域的弱积极性或消极应对行为。相反, Teets (2013) 提供了故事的另一面。基于北京的案例分析发现, 在公共服务地方化进程中, 提高公共服务水平成为地方政府社会治理的重要任务, 为缓解官员晋升考核与地方财政不足的双重压力, 引入社会组织, 发挥其社会服务功能成为地方治理创新的重要突破点。整体来看, 上述不同研究视角共同描绘了地方政府在社会组织治理领域的态度差异, 以及延伸出的不同治理逻辑和手段。

黄晓春和周黎安 (2017) 指出, 地方治理大致分为风险控制导向和适当放宽与激励导向, 这取决于上级政府在“层层发包”时是否有同时推动基层政府围绕公共服务进行锦标赛竞赛。由于国家掌控社会组织所需的合法性和资源, 地方政府治理的治理态度——支持或控制, 及相应的治理逻辑和手段, 直接决定社会组织内部治理机制的运行状况。例如, 管兵 (2013) 对三个大城市社区业主组织比较分析发现, 城市政府结构的差异性导致同类社会组织发育呈现地区差异, 在权威分散的城市, 社会管理相对宽松, 能够为社会组织的发育提供空间和机会。陈成文 (2020) 对贵州、湖南、广东三省的 988 家社会组织问卷调

查发现,在出台激励性政策、提供充足制度供给的环境下,社会组织更加具备活力。结合以上分析,本文认为在支持、激励性制度环境中,社会组织内部治理机制运营状况更好,即内部治理主体能够更加自主地根据治理意图实现组织治理绩效。支持性制度环境不仅表现为让渡一部分社会空间,例如更加宽松的注册、登记、监管政策,也表现为愿意将一部分公共服务职能转移至社会组织,提供更多政府购买或扶持资金。因此,在支持性环境中,社会组织内部治理主体有更大空间发挥主体能动性,获取更多资源。基于上述分析,本文提出以下假设:

假设2:在支持性制度环境中,理事会对组织绩效的正向影响被强化。

三、研究设计

(一) 数据来源与样本

本研究所关注对象为社会服务类组织,使用的数据来自于华东理工大学于2019年实施的中国社会工作动态调查(CSWLS)(刘畅等,2020)。该调查是中国首个以社会工作行业发展动态为主体的全国性、综合性调查,样本辐射境内56个具有代表性的大中城市。其中,一类城市如北京、上海、广州、深圳、南京、成都、重庆,二类城市主要是由大城市样本、长三角城市群和粤港澳大湾区内地城市样本群共同构成。抽样设置既考虑到社会工作发展的区域性差异,又兼顾样本的全面性和辐射力。调查采取简单随机抽样,首先将样本城市与社工机构数量相匹配,在一类城市和二类城市分别匹配抽取定额数量为33家和11家,当某城市样本不足时,全部纳入样本框。最终实际收回机构问卷979份。根据研究目的,首先剔除了2019年成立的机构,然后结合本研究相关变量,剔除或处理信息缺失、填答错误的样本。

(二) 研究变量和统计模型

1. 因变量

关于社会组织绩效的界定尚存争议,但大致可以分为财务指标和非财务指标,前者主要围绕组织收入、筹款效率等展开,后者主要围绕组织公共输出(服务绩效)展开,例如服务质量、服务满意度、服务产出等(Baruch & Ramalho, 2006)。组织管理者最关心前者,但公众、政府等利益相关方更在意后者(Herman & Renz, 2008)。结合我国社会服务类组织发展的阶段特性与国家对其在公共服务

输出方面的现实要求, 本文将从财务指标和公共输出两方面测量组织绩效。财务指标操作化为过去一年所获得的总收入规模, 公共输出操作化为机构过去一年人均服务人次。

2. 自变量

首先, 本研究共有三个核心自变量, 分别是理事会规模、治理能力、治理表现。在参照既有研究的基础上 (Zhu et al., 2018), 将理事会规模界定为理事人数。关于理事会治理能力和治理表现的测量, 本研究借鉴了 Brown (2007) 关于理事会参与组织内部治理实践的问卷。该问卷将理事会参与组织治理实践归纳为五个方面, 其中理事会治理能力和治理表现是问卷中信度最高的两部分。治理能力包含六个题项 (见表1), 治理表现共包含七个题项 (见表2), 每个题项采用1 (没有能力/没有作用) 至5 (很强的能力/显著作用) 的李克特5点计分, 分值越高表明治理能力越强或表现越突出。

为了确保问卷在中国社会服务类组织中的适用性, 首先分别对理事会治理能力和治理表现实施克隆巴赫系数检验, 系数分别是0.960和0.953, 均远大于0.7, 表明信度高。然后, 为了消除数据间的量级、量纲差异和检验问卷效度, 分别对理事会治理能力和治理表现进行主成分分析, 抽取因子。以特征根大于1作为选取因子的标准, 进行正统VARIMAX旋转, 保留因子负荷大于0.5的题项。理事会治理能力题项KMO值为0.918, Bartlett球形检验的卡方值为6651.16 (P值为0.000)。理事会治理表现题项KMO值为0.932, Bartlett球形检验的卡方值为5852.62 (P值为0.000)。两组值均表明母群体的相关矩阵享有共同因素, 适合实施因子分析。因子分析结果表明, 理事会治理能力的六个题项聚合成一个因子, 累计解释贡献率达到83.66%。理事会治理表现的七个题项聚合成一个因子, 累计解释贡献率分别为79.39%。两组检验均无题项被删减, 且与已有研究理论相吻合。

表1 理事会的治理能力

指标	最小值	最大值	均值	标准差
有能力理解机构管理工作的复杂性	1	5	3.79	1.14
能够理解讨论的议题、提供建设性建议	1	5	3.85	1.06
能够促进理事会有效运作	1	5	3.77	1.10
有足够的时间履行理事职责	1	5	3.57	1.16
能够有准备地参加会议	1	5	3.74	1.10
能够为机构带来有效资源及具体经验	1	5	3.82	1.12

资料来源: 作者自制。

表2 理事会的治理表现

指标	最小值	最大值	均值	标准差
为机构评选高级管理人员	1	5	3.53	1.17
为机构带来社会资源	1	5	3.61	1.18
营销和推广本机构	1	5	3.51	1.22
制定使命、政策和长期战略	1	5	3.68	1.14
服务于本机构的利益和需求	1	5	3.47	1.23
提供财务监督	1	5	3.73	1.14
确保一致性和高质量的领导决策	1	5	3.80	1.14

资料来源：作者自制。

其次，制度环境的测量。尽管已有文献关于制度内涵仍有争议，但学界也认同制度表现形式的多样性，包括正式与非正式规则、规范、程序和指令，甚至文化（Ostrom, 1986）。在借鉴既有文献做法的基础上（黄晓春、嵇欣，2014），结合研究目标，本研究采取客观和主观相结合的制度环境界定方法。客观上是指包括相关法规、政策文件，以及以通知形式下发的各种具体做法。在操作层面，本文通过网络检索和梳理市级党委和政府出台的社工相关政策、办法、通知，将政策数量为10及以上的城市编码为“1”，否则编码为“0”。主观上，通过询问组织负责人“政府是否为本机构提供过政策便利”，是为“1”，否为“0”。同时满足主客观两种测量标准才将组织外部环境界定为“支持性制度环境”，否则皆为“非支持性制度环境”。上述做法可以避免政策文本与具体执行间的张力，提高该变量的测量效度。根据上述测量方法，最终将包括广州、深圳、东莞、佛山、上海、成都等11个城市归类为支持性制度环境，编码为“1”，其他编码为“0”。根据统计结果，共计125家社会服务类组织成长于支持制度环境。

3. 控制变量

本文涉及的所有变量见表3。本文控制了组织年龄、注册级别、组织人员规模、专业化水平等四个变量。其中，组织年龄是指机构从成立到2019年的时间，考虑到组织年龄可能与组织收入规模呈倒U形关系，同时控制了组织年龄平方；注册级别包括省级（直辖市/自治区）、市级（地区/自治州/盟）和区县（县级市）三个级别，以区县级为参照组；组织人员规模是指机构所拥有的全职人员数量。在非营利组织研究领域，专业化水平已被广泛证实会影响组织绩效（Mosley, 2011），具体表现为组织聘用专业技术人员或工作人员的学历水平。

结合社会服务类组织特点和中国社会工作发展的制度背景,本研究纳入了两个变量测量专业化水平:社会工作专业毕业的全职人员数(相关专业毕业人数)和持有社会工作职业资格证的全职人员数(资格证持有人数)。

表3 变量描述性统计分析

变量	平均值/数量	标准差/百分比	样本量
总收入规模(ln, 万)	3.901	1.941	699
人均服务人次(ln)	7.093	1.933	658
理事会规模	4.77	2.45	691
理事会治理能力	-0.01	1.01	691
理事会治理表现	-0.03	1.02	691
组织年龄	4.46	2.27	734
注册级别			
省级	219	29.15	734
市级	100	13.38	734
区县	430	57.46	734
全职员工数(ln)	2.399	1.122	717
相关专业毕业人数(ln)	1.328	1.190	717
资格证持有人数(ln)	1.661	1.122	723

注: N 和% 用于统计类别变量的数量和占总数百分比。

资料来源: 作者自制。

4. 统计模型

首先,通过取对数的方式对两个因变量与三个控制变量(全职员工数、相关专业毕业人数、资格证持有人数)进行数据转换,减少方差波动。其次,鉴于因变量均为连续变量,因变量和上述三个控制变量存在异常值,部分因变量拥有异常值的案例还同时存在异常的自变量值,^① 本研究采用稳健回归(rreg)进行估计。相较于 OLS 回归,稳健回归能够较好地处理因变量和自变量同时存在异常值的情况,抵抗异常值的牵引,提高模型稳健性和有效性。此外,由于数据来自于 56 个城市,不同城市在扶持社会服务类组织力度与经济发展水平方面均存有差异,并可能影响组织收入和公共输出,因此对城市进行控制。

① 经对原始数据核查,部分异常值并非源于录入错误或误填,因此选择保留。

四、实证分析

(一) 理事会治理的组织绩效效应

表4为理事会的组织绩效效应分析结果。模型1为财务绩效效应,模型2为公共输出效应。分析结果显示,在控制城市和组织相关变量的情况下,理事会规模与财务指标、公共输出均无显著相关,因此假设1a不成立。理事会治理能力与财务指标在1%显著水平上呈正相关,与公共输出在5%显著水平上呈正相关,因此假设1b成立。理事会治理表现与财务指标、公共输出在5%显著水平上呈正相关,假设1c获得支持。以上结果表明:第一,社会组织理事会规模对组织绩效并无显著影响。第二,理事会治理能力越强、治理表现越好,组织总收入规模越大,公共输出水平也越高。

表4 理事会的组织绩效效应分析

	模型1 财务指标		模型2 公共输出	
	系数	标准误	系数	标准误
理事会的规模	0.032	(0.012)	0.030	(0.013)
理事会治理能力	0.238 ***	(0.077)	0.314 **	(0.140)
理事会治理表现	0.143 **	(0.076)	0.337 **	(0.141)
组织年龄	0.290 ***	(0.052)	0.188 **	(0.094)
组织年龄平方	-0.014 ***	(0.004)	-0.005	(0.007)
注册级别				
市级	0.113	(0.132)	-0.499 **	(0.218)
省级	0.081	(0.098)	0.028	(0.169)
全职员工数	0.622 ***	(0.078)	0.931 ***	(0.156)
相关专业毕业人数	0.141 *	(0.084)	0.105	(0.166)
资格证持有人数	0.236 ***	(0.066)	-1.296 ***	(0.315)
城市控制	是		是	
样本量	691		573	

注:(1)括号内为标准误;(2)* $p < 0.1$,** $p < 0.05$,*** $p < 0.01$ 。

资料来源:作者自制。

此外,组织年龄、组织年龄平方与财务指标显著相关,表明中等年龄的组织收入规模最高。组织年龄与公共输出呈正相关,但组织年龄平方与公共输出

并无显著相关,说明组织年龄越大,组织公共输出水平越高。全职员工数量与财务指标和公共输出均显著正相关,意味着员工越多,组织财务绩效和公共输出表现越好。值得注意的是,社会职业资格证持有人数越多,组织财务绩效越好,但公共输出却越差,这可能与专业人士更强调社会服务过程而非产量有关。

(二) 制度环境的调节效应

表5报告了制度环境对理事会与组织财务绩效的调节效应。其中,模型1为基础模型,其他模型为调节效应模型,采取了逐步回归的方法。分析结果显示,制度环境对组织收入规模有显著影响。除理事会规模与制度环境的交互项不显著外,其他两个交互项均在5%显著水平上显著。这意味着在支持性制度环境中,理事会治理能力、治理表现对组织财务绩效的正向影响被加强。但制度环境对理事会规模的组织财务绩效效应并无显著影响。

表5 制度环境与理事会的组织财务绩效效应

	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
理事会的规模	0.025 (0.019)	0.026 (0.020)	0.025 (0.019)	0.024 (0.019)
理事会治理能力	0.246 *** (0.083)	0.247 *** (0.084)	0.253 *** (0.085)	0.246 *** (0.084)
理事会治理表现	0.154 * (0.082)	0.155 ** (0.085)	0.154 * (0.083)	0.151 * (0.085)
制度环境	0.464 *** (0.152)	0.501 (0.348)	0.489 *** (0.166)	0.472 *** (0.159)
制度环境 * 理事会规模		0.007 (0.057)		
制度环境 * 理事治理能力			0.158 ** (0.080)	
制度环境 * 理事会治理表现				0.152 ** (0.061)
控制变量	是	是	是	是
城市控制	是	是	是	是
样本量	691	691	691	691

注:(1)括号内为标准误;(2)* $p < 0.1$,** $p < 0.05$,*** $p < 0.01$ 。

资料来源:作者自制。

表6报告了制度环境对理事会与组织公共输出的调节效应。根据分析结果,制度环境对公共输出有显著影响,制度环境与理事会治理能力和治理表现的交叉项均在10%显著水平上正相关。这与制度环境对理事会与组织财务绩效的调节效应基本一致,因此假设2获得部分支持。

表6 制度环境与理事会的组织公共输出效应

	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
理事会的规模	0.013 (0.029)	0.028 (0.031)	0.013 (0.029)	0.013 (0.029)
理事会治理能力	0.268* (0.138)	0.283** (0.138)	0.297** (0.139)	0.274* (0.138)
理事会治理表现	0.339** (0.139)	0.356** (0.139)	0.318** (0.139)	0.309** (0.142)
制度环境	0.841*** (0.232)	1.482*** (0.534)	0.962*** (0.251)	0.942*** (0.248)
制度环境 * 理事会规模		0.127 (0.087)		
制度环境 * 理事治理能力			0.365* (0.231)	
制度环境 * 理事会治理表现				0.353* (0.205)
控制变量	是	是	是	是
城市控制	是	是	是	是
样本量	573	573	573	573

注: (1) 括号内为标准误; (2) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$ 。

资料来源: 作者自制。

(三) 稳健性检验

为进一步确认制度环境编码的稳健性, 本文将制度环境中客观测量变量——政策数量标准降低为8个, 支持性制度环境的城市数量扩大至17个, 囊括了北京、重庆、江门、武汉等, 相应地在支持性制度环境下成长的机构数量增加至

218 家。除系数大小发生变化,以及三个核心自变量在调节效应中显著度发生改变外,分析结果与表 5、表 6 基本一致,表明制度环境作为调节变量的稳健性^①。

五、讨论与总结

社会组织在共建共治共享社会治理格局中的作用日益突出,内部治理主体是否能够或多大程度上作用于组织绩效,以及内部治理机制如何受到制度环境的形塑,不仅是现实层面的问题,也需要更多理论思考。本文基于 2019 年全国社会工作机构动态调查数据,以理事会与组织绩效间关系作为分析社会组织内部治理机制的切口,并将组织内部治理机制研究与宏观制度环境相结合,尝试回答上述问题。

本文基于实证分析发现,社会组织内部治理核心主体能够有效影响组织绩效,同时这种内部治理机制受到地方宏观制度环境的显著调节。具体而言,理事会作为核心治理主体,理事会治理能力和治理表现均能够显著影响组织年度收入规模和公共输出。而且在社会组织制度环境呈现支持和激励性的城市,上述组织绩效效应被强化。

在理论层面,本研究的突出贡献在于,将中观层面的社会组织内部治理机制研究引入到宏观政社关系研究中。作为一种区别于政府部门和企业的组织形式,社会组织内部治理机制是关系到当代社会组织发展的一个重要问题。但诚如张紧跟(2012)所言,“制度嵌入在组织之中,组织发展离不开有效的制度支持”,如若仅探讨社会组织内部治理而忽视其所处的制度环境,则可能陷入“只见树木不见森林”的研究局限。本文通过将内部治理与宏观制度环境相结合,揭示了组织内部治理如何自我运行以及被外部制度所形塑。

在实证层面,本研究至少具有以下三个方面的贡献。第一,关于理事会对组织绩效的显著影响,既影响组织自身发展最关心的财务指标,也显著影响社会组织的公共输出,这质疑了关于中国社会组织内部治理结构缺乏规范性、理事会形同虚设的研究结论(刘耀东,2012)。即使在“强制性制度变迁”背景下成长的社会组织,其内部治理结构仍然具备组织共性,这一定程度上反映了组织自身发展逻辑在推动组织成长中的韧性。第二,本文在一定程度上为“依

^① 限于篇幅字数要求,未在文中展示稳健性检验结果,如对结果有兴趣或进一步意见,欢迎联系作者(shye@nankai.edu.cn)。

附式”自主这一概念提供了经验支持（王诗宗、宋程成，2013；lu，2007）。研究发现，虽然社会组织存在自我管理和运营的现实情况，核心治理主体能够显著影响组织绩效，但这种自主性仍然受到宏观制度环境的显著调节。当然，并不能因此就完全忽略组织自身在内部管理中的积极作用。相反，在消极制度环境下，组织自身的成长韧性可能是一种重要的替代机制。第三，值得注意的是，在消极制度环境下，组织韧性体现在治理主体自身的治理能力和参与组织治理的表现上，而非理事会规模。这说明在组织内部治理运行机制中，治理主体更深入地参与才具备现实意义。

除了上述分析，组织内部治理机制与宏观制度环境的关系至少暗示以下两点：一是支持性地方治理环境，通过降低注册门槛、出台扶持性政策和实施购买服务，对提高社会组织内部治理有效性来说具有现实意义，这也意味着社会治理体制创新在局部取得了预期的社会效果。当然，这种政社互动与关系演化所带来的结果是否能够真正回应社会治理的初衷，仍需进一步探讨。二是激励、扶持、培育性制度环境对社会组织内部治理机制的强化作用，进一步加强社会组织对技术化治理手段的依赖，这也更加肯定了社会组织在社会治理体系中的服务提供者角色，而非社会秩序的潜在挑战者。

中国社会组织正处于快速转型中，社会组织在使命、组织架构甚至治理结构上都存在高度差异（Ma，2002）。本研究是基于社会工作机构调查数据完成的。社工机构成长于自上而下的制度性变迁背景下，相较于其他类型的社会组织，其外部制度环境、组织自我治理目标和能力存在差异。在其他类社会组织中，制度环境对内部治理的调节作用是被加强、弱化，或者不存在，有待后续基于其他类社会组织数据的研究进一步验证。此外，社会组织内部治理机制还包括其他内容，譬如信息披露与问责、服务监管与效率等，也有待更多研究深入探讨。

参考文献

- 陈成文（2020）. 制度环境对社会组织活力的影响——基于贵州、湖南、广东三省的实证研究. 社会科学研究, 2: 115 - 129.
- Chen, C. W. (2020). The Influence of Institutional Environment on the Vitality of Social Organizations—Based on the Empirical Research of Guizhou, Hunan and Guangdong. *Social Science Research*, 2: 115 - 129. (in Chinese)
- 管兵（2013）. 城市政府结构与社会组织发育. 社会学研究, 4: 129 - 153.
- Guan, B. (2013). City Governmental Structure, the Institutionalization of Collective Interest, and the Development of Social Organizations. *Sociological Studies*, 4: 129 - 153. (in Chinese)
- 黄晓春（2017）. 中国社会组织成长条件的再思考——一个总体性理论视角. 社会科学研究,

- 1: 101 - 124.
- Huang, X. C. (2017). Rethinking the Conditions of Chinese NGOs' Development: A Comprehensive Theoretical Perspective. *Sociological Studies*, 1: 101 - 124. (in Chinese)
- 黄晓春、嵇欣 (2014). 非协同治理与策略性应对——社会组织自主性研究的一个理论框架. *社会学研究*, 6: 98 - 123.
- Huang, X. C. & Ji, X. (2014). Non-synergetic Governance and Strategic Response: A Theoretical Framework on Chinese NGOs' Autonomy. *Sociological Studies*, 6: 98 - 123. (in Chinese)
- 黄晓春、周黎安 (2017). 政府治理机制转型与社会组织发展. *中国社会科学*, 11: 119 - 139.
- Huang, X. C. & Zhou, L. A. (2017). Transition in Governmental Governance Mechanisms and Development of Social Organizations. *Social Sciences in China*, 11: 119 - 139. (in Chinese)
- 纪莺莺 (2013). 当代中国的社会组织: 理论视角与经验研究. *社会学研究*, 5: 219 - 241.
- Ji, Y. Y. (2013). Social Organizations in Contemporary China: Theoretical Perspective and Empirical Research. *Sociological Studies*, 5: 219 - 241. (in Chinese)
- 纪莺莺 (2016). 治理取向与制度环境: 近期社会组织研究的国家中心转向. *浙江学刊*, 3: 196 - 203.
- Ji, Y. Y. (2016). Governance Orientation and Institutional Environment: The National Centered Turn of Recent Social Organization Research. *Zhejiang Academic Journal*, 3: 196 - 203. (in Chinese)
- 康晓光、韩恒 (2008). 分类控制: 当前中国大陆国家与社会关系研究. *开放时代*, 5: 73 - 89.
- Kang, X. G. & Han, H. (2008). Graduated Control: Current Research on the Relationship Between State and Society in Mainland China. *Open Times*, 5: 73 - 89. (in Chinese)
- 林磊 (2018). 在地内生性: 社会组织自主性的微观生产机制——以福建省 Q 市 A 社工组织为例. *中国行政管理*, 7: 79 - 86.
- Lin, L. (2018). Local Endogeneity: Micro Production Mechanism of the Autonomy of Social Organizations—The Analysis of Social Worker Organization A in City Q of Fujian Province. *Chinese Public Administration*, 7: 79 - 86. (in Chinese)
- 刘畅、袁易卿、孙中伟、何雪松 (2020). 中国社会工作动态调查(CSWLS2019): 设计、实施与样本描述. *华东理工大学学报(社会科学版)*, 1: 01 - 32.
- Liu, C., Yuan, Y. Q., Sun, Z. W. & He, X. S. (2020). China Social Work Longitudinal Study (CSWLS 2019): Design, Implement and Sample Description. *Journal of East China University of Science and Technology (Social Science Edition)*, 1: 01 - 32. (in Chinese)
- 刘宏鹏、李少华、朱虹 (2016). 非营利组织理事会治理结构与组织绩效研究——以全国性公募基金会为例. *领导科学*, 14: 42 - 45.
- Liu, H. P., Li, S. H. & Zhu, H. (2016). Research on the Governance Structure and Organizational Performance of the Non-Profit Organization Council—Taking the National Public Funds as an Example. *Leadership Science*, 14: 42 - 45. (in Chinese)
- 刘耀东 (2012). 包容性增长和中国非政府组织的发展与管理. *社会科学*, 1: 4 - 12.
- Liu, Y. D. (2012). Inclusive Growth and the Development and Management of the NGO in China.

◆ 论文

- Journal of Social Science*, 1: 4 - 12. (in Chinese)
- 史普原、李晨行 (2018). 派生型组织: 对中国国家与社会关系形态的组织分析. *社会学研究*, 4: 56 - 83.
- Shi, P. Y. & Li, C. H. (2018). Derivative Organization: An Organizational Study of State—Society Relationship in China. *Sociological Studies*, 4: 56 - 83. (in Chinese)
- 唐文玉、马西恒 (2011). 去政治的自主性: 民办社会组织的生存策略——以恩派 (NPI) 公益组织发展中心为例. *浙江社会科学*, 10: 58 - 65.
- Tang, W. Y. & Ma, X. H. (2011). Depoliticized Autonomy and Survival Strategy of Civilian-Run Social Organization: A Case Study of Non-Profit Incubator. *Zhejiang Social Sciences*, 10: 58 - 65. (in Chinese)
- 田凯 (2009). 中国非营利组织理事会制度的发展与运作. *经济社会体制比较*, 2: 139 - 144.
- Tian, K. (2009). The Development and Operation of China's Nonprofit Organization Board System. *Comparative Economic & Social Systems*, 2: 139 - 144. (in Chinese)
- 王诗宗、宋程成 (2013). 独立抑或自主: 中国社会组织特征问题重思. *中国社会科学*, 5: 50 - 66.
- Wang, S. Z. & Song, C. C. (2013). Independence or Autonomy: A Reflection on the Characteristics of Chinese Social Organizations. *Social Sciences in China*, 5: 50 - 66. (in Chinese)
- 王向民 (2014). 中国社会组织的项目制治理. *经济社会体制比较*, 5: 130 - 140.
- Wang, X. M. (2014). The Project-based Governance of Social Organizations. *Comparative Economic & Social Systems*, 5: 130 - 140. (in Chinese)
- 肖瑛 (2015). 从“国家与社会”到“制度与生活”中国社会变迁研究的视角转换. *中国社会科学*, 4: 88 - 104.
- Xiao Y. (2015). From “State and Society” to “Institutions and Life”: The Changing Perspective of Research on Social Changes in China, *Social Sciences in China*, 4: 88 - 104. (in Chinese)
- 徐家良、张其伟 (2019). 地方治理结构下民间志愿组织自主性生成机制——基于 D 县 C 义工协会的个案分析. *管理世界*, 9: 110 - 119.
- Xu, J. L. & Zhang, Q. W. (2019). The Autonomy Generative Mechanism of Voluntary Association under Local Governance Context: A Case Study of Association C in County D. *Management World*, 9: 110 - 119. (in Chinese)
- 姚华 (2013). NGO 与政府合作中的自主性何以可能? ——以上海 YMCA 为个案. *社会学研究*, 1: 21 - 42.
- Yao, H. (2013). The Possibility of NGO Autonomy During Its Cooperation with Government: A Case Study of Shanghai YMCA. *Sociological Studies*, 1: 21 - 42. (in Chinese)
- 张潮、张雪 (2020). 组织能力、合作网络和制度环境: 社区非营利组织参与社会治理的有效性研究. *经济社会体制比较研究*, 2: 90 - 98.
- Zhang, C. & Zhang, X. (2020). Organizational Capability, the Cooperative Network and the Institutional Environment: The Effectiveness of Nonprofit Community-Based Organizations in Social Governance. *Comparative Economic & Social Systems*, 2: 90 - 98. (in Chinese)
- 张紧跟 (2012). 从结构论争到行动分析: 海外中国 NGO 研究述评. *社会*, 3: 198 - 223.

- Zhang, J. G. (2012). From the Controversy of Structure to the Action Analysis: A Literature Review on the Chinese NGOs Study in Abroad. *Chinese Journal of Sociology*, 3: 198 – 223. (in Chinese)
- 朱健刚、陈安娜 (2013). 嵌入中的专业社会工作与街区权力关系——对一个政府购买服务项目的个案分析. *社会学研究*, 1: 43 – 64.
- Zhu, J. G. & Chen, A. N. (2013). The Embeddedness of Professional Social Work into the Power Relations of Urban Community: A Case Study of Government Service Purchase. *Sociological Studies*, 1: 43 – 64. (in Chinese)
- 朱健刚、赖伟军 (2014). “不完全合作”: NGO 联合行动策略以“5·12”汶川地震 NGO 联合救灾为例. *社会*, 4: 187 – 209.
- Zhu, J. G. & Lai, W. J. (2014). “Incomplete Collaboration”: The Strategy for Chinese NGO Alliance: Case Study of NGOs’ Joint Action during the Wenchuan Earthquake Relief. *Chinese Journal of Sociology*, 4: 187 – 209. (in Chinese)
- Acquaah, M. (2012). Social Networking Relationships, Firm-specific Managerial Experience and Firm Performance in a Transition Economy: A Comparative Analysis of Family Owned and Nonfamily Firms. *Strategic Management Journal*, 33(10): 1215 – 1228.
- Aggarwal, R. K., Evans, M. E. & Nanda, D. (2012). Nonprofit Boards: Size, Performance and Managerial Incentives. *Journal of Accounting and Economics*, 53(2): 466 – 487.
- Bai, G. (2013). How Do Board Size and Occupational Background of Directors Influence Social Performance in For-profit and Nonprofit Organizations? Evidence from California hospitals. *Journal of Business Ethics*, 118(1): 171 – 187.
- Baruch, Y. & Ramalho, N. (2006). Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-profit and Nonprofit Sectors. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 35(1): 39 – 65.
- Brown, W. A. (2007). Board Development Practices and Competent Board Members: Implications for Performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(3): 301 – 317.
- Chait, R. P., Holland, T. P. & Taylor, B. E. *The Effective Board of Trustees*. New York: Macmillan, 1991.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *The Journal of Law and Economics*, 26(2): 327 – 349.
- Gallagher, M. (2004). The Limits of Civil Society in a Late Leninist State. In M. Allagappa, Eds. *Civil Society and Political Change in Asia: Expanding and Contracting Democratic Space*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Herman, R. D. & Renz, D. O. (1999). Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2): 107 – 126.
- Herman, R. D. & Renz, D. O. (2000). Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(2): 146 – 160.
- Hillman, A. J. & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3): 383 – 396.
- Houle, C. O. (1997). *Governing Boards: Their Nature and Nurture*. San Francisco: Jossey-Bass.

◆ 论文

- Kim, S. H. , Cha, J. M. , Cichy, R. F. , Kim, M. R. & Tkach, J. (2012). Effects of the Size of the Board of Directors and Board Involvement in Strategy on a Private Club's Financial Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1) : 7 – 25.
- Lieberthal, K. & Oksenberg, M. (1988). *Policy Making in China: Leaders, Structures, and Processes*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Lu, Y. (2007). The Autonomy of Chinese NGOs: A New Perspective. *China: An International Journal*, 5(2) : 173 – 203.
- Ma, Q. (2002). The Governance of NGOs in China Since 1978: How Much Autonomy? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3) : 305 – 328.
- Mosley, J. E. (2011). Institutionalization, Privatization, and Political Opportunity: What Tactical Choices Reveal About the Policy Advocacy of Human Service Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(3) : 435 – 457.
- Ostrom, E. (1986). An Agenda for the Study of Institutions. *Public Choice*, 48(1) : 3 – 25.
- Ostrower, F. & Stone, M. M. (2010). Moving Governance Research Forward: A Contingency-Based Framework and Data Application. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(5) : 901 – 924.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford University Press.
- Ritchie, W. J. & Kolodinsky, R. W. (2003). Nonprofit Organization Financial Performance Measurement: An Evaluation of New and Existing Financial Performance Measures. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(4) : 367 – 381.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Teets, J. C. (2013). Let Many Civil Societies Bloom: The Rise of Consultative Authoritarianism in China. *The China Quarterly*, 213: 19 – 38.
- Vidovich, L. & Currie, J. (2012). Governance Networks: Interlocking Directorships of Corporate and Nonprofit Boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(4) : 507 – 523.
- Zhu, J. , Ye, S. & Liu, Y. (2018). Legitimacy, Board Involvement, and Resource Competitiveness: Drivers of NGO Revenue Diversification. *Voluntas*, 29(6) : 1176 – 1189.

责任编辑：王秋石