



# E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

## 医疗卫生职业学院合作项目 教学计划

### 案例目标

本教学案例的目的是分析不同部门之间的非正式合作的情况。合作的参与者包括：商业部门、政府部门、慈善机构、教育机构和非营利组织。这些团体组织起来共同抗争社区境况的恶化。本案例主要讲的是“飞利浦斯合作项目”和“医疗卫生职业学院”发展和演化的情况。还比较了“飞利浦斯医疗卫生职业学院”和相邻郡的“地铁东医疗卫生职业学院”的情况。

关键的问题包括：

1. 什么关键因素促成了跨部门合作的形成？什么促进了合作的成功？
2. 要开发并维持跨部门合作项目的成功需要什么样的领导者和领导能力？
3. 当需求改变以后，项目如何能够延续？

### 案例概要

“医疗卫生职业学院”案例发生的地点在明尼苏达州的明尼阿波利斯和圣保罗，时间则从1997年秋季到2007年夏季。案例是按照“飞利浦斯合作项目”的“医疗卫生职业学院（HCI）”和“地铁东区医疗卫生职业学院（EMHCI）”所发生事件的顺序来编排的。第一个项目成功地延续了，但是第二个项目在示范期过后就失败了。该案例有A和B两个部分。

案例开始于1997年明尼阿波利斯市长办公室中的一个会议。在参加会议的人中，有两位是飞利浦斯跨

本模拟获得我们2007“协作式公共管理、协作式治理和协作式问题解决”教学案例与模拟竞赛优秀奖。该模拟由学术与从业者委员会两名匿名评审员评审。它由明尼苏达大学的Jay Kiedowski和Allison Rojas撰写，由Laurel Saiz编辑。本案例适用于课堂讨论，并不为所描述情景的处理方法做有效或无效评价。本模拟由E-PARCC提供。E-PARCC附属于锡拉丘兹大学马克斯韦尔学院协作治理项目，为冲突分析与解决项目的子项。本材料可以影印复制，并注明作者及出处。

部门合作的关键领导人。一位是 Mike Christenson，他是一个医院系统基金会的负责人；另一位是 Peter McLaughlin，他是一个郡议员。他俩把其他的社区领导人聚在一起形成了“菲利普斯合作组织”。该合作组织致力于解决位于明尼阿波利斯南部的菲利普斯社区不断出现的问题。案例提供了有关该区境况恶化的详细情况。

“菲利普斯合作组织”的组成包括用人单位、政府、和慈善机构。根据案例的描述，该组织强调“公共安全、就业、住房和基础建设”。然后，案例转向探讨该组织的第一个就业合作行动，也就是“工作培训”项目。在Christenson的领导下，一个叫做“Project for Pride in Living”(以下简称PPL)的社区非营利组织同意启动一个创新项目，该项目旨在培训工作有困难的人在社区的两家医院找到初级入门的工作。这两家医院也是“菲利普斯合作组织”的成员。1998年，该项目帮助募集了用于培训的必要资金，已经有98人毕业了。

随着“就业找工作”项目的成功，Christenson 提出开发第二个就业合作项目计划，该项目名叫医疗卫生职业学院（HCI）。该项目旨在帮助“就业培训项目”的毕业生和现有的较低岗位的雇员能够获得薪水较高的医疗岗位。都市社区与技术学院（以下简称MCTC）是一个地方性两年制公立高等教育学院。该学院也是合作项目的参与方，并在菲利普斯社区为学生提供医疗卫生的大学学分教育和培训课程，使他们有资格获得有关医疗证书，比如护士证书或者抽血师证书。McLaughlin是医疗卫生职业学院委员会主席，并说服海尼平郡医疗中心也加入了该合作项目。

在开发项目的5个月中，有两个人起了帮助性作用：一个是MCTC护理系的系主任Jane Foote，另一个是Mary Rosenthal，她是合同协调人，负责管理示范项目。2008年8月28日，该项目在位于菲利普斯社区的两个参与医院之间的租用办公地招收了69名学员。

由于HCI坐落在菲利普斯社区并与医院相邻，同时参加合作的医院保证为毕业生提供工作，项目的发展超过了预期。通过减少就学障碍，比如交通不便或者对在这样一个社区就学的担忧，医疗卫生职业学院成功地为其目标人群提供了服务。到2003年9月，HCI招收了它的第900名学生。案例谈到了一个毕业学员的故事。该学员先参加了“就业培训”项目，然后又到医疗卫生职业学院学习。菲利普斯HCI被提名两项全国奖项，并赢得了著名的Bellwether奖。该奖授予那些在劳动力开发方面具有前沿性和创新性的项目。

在菲利普斯HCI首年度成功之后，2001年8月，Christenson敦促学院的协调人 Rosenthal用一半的时间与圣保罗区的四家医疗机构合作开发那里的地铁东区医疗卫生职业学院（EMHCI）。Rosenthal和各种机构合作来组建另一个合作医疗卫生培训项目。联合医院、地区医院、Gillette儿童专科医院、东部医疗护理院、世纪学院、圣保罗医院和一个叫做“劳动力解决方案”的拉姆斯郡的劳工开发机构都参与了进来。

地铁东区项目前三年的资金包括来自用人单位的75万美元、明尼苏达就业合作拨款项目的40万美元和来自一些地区基金会的65万美元。示范资金得到保证后，Rosenthal 离开了菲利普斯HCI，并成为EMHCI的全职工作人员。

2001年夏天，EMHCI开始录取第一名学生。到2004年夏天，该项目已经完成了许多目标。该学院

的大学学分课程录取了395名医院员工和社区居民，181人完成了EMHCI项目，并被培训成为护理员、医疗单位协调员、抽血师和职业护士。

两所医疗卫生职业学院都出现了一些问题。首先，911事件后，整体经济步入衰退。医疗工作人员的职位空缺更少了，因为许多人都回来工作，有的人增加了工作时间，并且人员更新也变慢了。第二，州政府的收入明显降低，州长制定的2003-2005双年度预算中，包括高等教育和就业培训在内的各种项目的资金明显减少。第三，早些年提供资金资助示范工程的基金会也不愿意为以后的项目继续提供资金。最后，各医院也发现招收人员变得容易了，因此也不愿意继续支持医疗卫生职业学院。

到2004年秋，EMHCI要继续生存就需要注入新一轮的资金。“飞利浦斯合作项目”也面临相同的问题。在整个的“飞利浦斯合作项目”委员会成员中，除了McLaughlin以外都已经被更换了。而且，在最初的8个飞利浦斯HCI委员会成员中，只有McLaughlin和MCTC的院长Davis还留任。

在案例A结束后，可以提出下列问题：

1. 面对变化，医疗卫生职业学院的合作是否还要继续？
2. 如果不继续，有什么替代方案？
3. 如果两个职业学院应该继续，应由谁来领导呢？
4. 两个职业学院现在的战略应是什么？
5. 飞利浦斯HCI的经验和EMHCI的经验有什么不同？

案例的B部分试图回答前面的问题。它的开篇即介绍了地铁东区医疗卫生职业学院的最新情况。到2004年，四个医疗卫生用人单位中的一个单位决定不再支持该项目，因为工作市场已经显著紧俏了。州和郡仍然提供一些就业培训资金。虽然有些基金会愿意继续提供资金，但是有三个决定停止资助。他们认为该项目在三年后应该自力更生。2004年11月，由于缺乏足够的资金，Rosenthal建议地铁东区合作委员会将其“解雇”并将项目终止。委员会批准了她的建议。

大约在同一时刻，明尼阿波利斯市规划与经济发展局战略合作处主任Christenson请了几个人来为明尼阿波利斯的医疗卫生培训开发一个战略方向。这些人包括：PPL的Steve Studt 和MCTC的Davis和Foote。

正如飞利浦斯HCI主席McLaughlin所说：“我需要一种方法能够使每个人在一起工作。坚守我们对社区居民的承诺和对医院内员工职业提升的承诺，对就业市场负责，并使这种合作有效并且灵活。”

PPL和MCTC 为成立一个新的组织起草了一份备忘录。关键点包括将“医疗卫生职业学院”更名为“医疗卫生职业合作”（HCP），以更好地反映这种非正式的合作状态。同时PPL的“就业培训”项目也加入进来。PPL成为项目经理、财务代理，并与提供学术性证书培训的学院一起负责录取工作。PPL也负责资金的筹集。

这项新的培训和原来的飞利浦HCI的情况相似，也是和商业部门、政府、教育部门和慈善部门合作。所不同的是这个项目是由一个非营利机构的担任主要领导角色。虽然合作从未签订备忘录，但是他们把它作为了运作的一个基础。

到2007年，“医疗卫生职业合作”/“就业培训”项目已经稳定并继续发展。“就业培训”项目在2006年毕业了45名毕业生。38个在职工作人员通过MCTC的“医疗卫生职业合作”项目接受了培训。三个新的就业项目启动。2007年所有项目的预算几乎达到90万美元。

案例B结尾处显示，到2007年夏，菲利普斯社区取得了明显的进步，包括新的商业发展、犯罪率降低、住房改善，以及居民对于他们社区的态度改善。

案例B的问题包括：

1. 维持菲利普斯的HCI的驱动力量是什么？
2. 新的合作不寻常的地方是什么？
3. 比较地铁东区和菲利普斯地区的HCI。关键的驱动力量和约束力量有什么相似之处和不同之处？领导的角色怎么样？

## 案例的使用

医疗卫生职业学院案例可以用于有关公共部门/非营利部门的管理和领导的研究生入门课程，或者用于有关组织变迁的高级研究生课程。也可以用于商学院关于社会责任的研究生课程。

根据课程的不同，可以回顾和讨论案例的不同方面。使用一开始的案例目标来分析该案例。

### 1. 哪些因素促使这项跨部门的合作形成？合作的形成归功于哪些因素？

医疗卫生职业学院是商业部门与政府部门、慈善机构、一所教育机构和—个非营利组织合作以改善社区状况的很好的例子。为什么创造“菲利普斯合作组织”呢？因为它满足了合作者各自的利益，而且从中发现机会的领导者们也乐观其成。

可以看出，商业部门是改善它们所在社区的一种有效的方式，同时也满足了它们需要更多员工、多样化员工和那些会对其社区负责的员工。作为合作者之一的阿利纳卫生系统基金会最终将其总部搬迁到了菲利普斯区。

市政府能够通过减少犯罪、改善住房、提供更多的工作机会和建设更好的道路和交通来稳定和—改善一个社区。郡政府有效地把吃社会福利的人转变成为工作的人，并且满足了医院对于更多员工和不同员工的需要。MCTC发现了一个更好的教育穷人和不同人群的方法。最后，非营利组织PPL也能够达成它的帮助人们自食其力的目标，其方法也就是不仅仅通过“就业培训”这个项目，而是通过扩大就业培训。

一个有趣的方面是“菲利普斯合作项目”与两个医疗卫生职业学院合作是非正式的。它们不是非营利组织，也不是政府部门或商业部门。它们有临时的工作人员。它们的存在仅仅是为了满足它们的共同目标。它们跨部门的合作发现了一种可以取长补短以完成它们各自都无法完成的工作。

这种非正式的合作使得它们更加灵活。在地铁东区医疗卫生职业学院的案例中，终止活动非常容易。在菲利普斯HCI的案例中，非正式合作使它更容易转化成为一种组织协定，从而更好的满足利益

相关人的需要。合作的灵活性能够对决策做出快速的反应。这一点与工业界的经理人的运作方式相一致。

当对医疗卫生职业学院的需要逐渐消失的时候，一个学院失败了，而另一个成功了。对飞利浦斯医疗卫生学院项目来讲，拯救该项目不是通常意义上的成员，而是一个富有开创精神的非营利组织。由于它的使命，PPL在较低的工作需求环境中继续参与该项目，并重新就合作条款进行了谈判。它这样做也使它能够在医疗卫生职业工作市场紧张的时候能够快速扩张。地铁东区医疗卫生职业学院的案例表明，在两个几乎相同的合作项目中，其中一个由于没有社区合作，从而导致了失败。没有一个社区非营利组织愿意发生类似的问题。

## 2. 开发和维持跨部门合作的成功项目需要何种不同类型的领导者和领导力？

医疗卫生职业学院的案例表明了领导者的重要性。Christenson显然承担着风险并试图为他的组织和一个境况恶化的社区做些什么。他富有远见，有能力组织各种部门，也能发现促进组织工作的诀窍。他是一个“综合型领导”的例子。这样的人能够为了共同的目标跨部门地进行领导。

Christenson的远见就在于用人的单位可以培训和雇佣它们自己社区的人，使他们获得维持生活的工资。在本案例中，这对其他的领导人来说是很重要的动机。来自MCTC的Foote被这种远见和机会所鼓舞，在很短的时间内开设了一个全新的校区。Rosenthal被这种远见所启发，因为这与其过去的经历、价值和做有意义工作的需要非常吻合。PPL的Studt也一样，不过他对于他所领导的就业项目有更广阔的远见。

要使这样的合作运转起来需要的不仅仅是Christenson一个人。事实上，许多领导者共同创造了飞利浦斯医疗卫生职业学院最初的和日后的成功。在该案例11年的关键时刻，如果没有McLaughlin提供看得见的政治支持和郡的财务支持，会是什么结果呢？如果Honeywell的总裁没有在餐巾纸上绘出如此清晰的目标和决定，会是什么结果呢？如果PPL的Studt对Christenson的要求没有做出回应，会是什么结果？如果MCTC的关键人物太忙而没有时间关注新计划，会是什么结果？

EMHCI最终的失败是在关键时期缺乏个人领导的结果吗？也许是吧，也有人认为可能是缺乏制度性的领导。在地铁东区项目中，有和PPL一样的组织吗？虽然Studt对于PPL参与新的飞利浦斯医疗卫生职业学院很关键，但最终是PPL的组织能力、对需求的理解和募集资金的能力，才使飞利浦斯合作项目得以维系。

## 3. 当需求改变了的时候，项目如何才能得以延续？

许多刚起步的公司和非营利组织经常夭折。合作在起初可能不错，但是却不能持久，特别是当关键的人物离职或者机构支持者丧失了兴趣的时候。当需要变革的时候，合作也可能无法进行变革。有的因不具灵活性而无法继续生存。变革延续性是一个关键的问题。

Phillip和地铁东区医疗卫生职业学院的示范期都有很牢固的资金支持。一个开发了长期的战略，而另一个失败了。PPL知道，随着对医疗服务人员需求的降低，新的医疗卫生职业合作项目的方向必须改变。当医疗服务岗位空缺变得更少的时候，医院中多样性的员工仍然缺乏，也因此成为新的合

作项目的目标中的一个重要方面。项目的需要和目的发生了变化。

PPL也为可以持续的HCP开发了财务战略。它非常清楚捐助者为什么愿意为项目提供资金，并且扩大了对除基金会以外的每个捐助者的支持。最后，PPL开发了更为灵活的HCP。HCP对于医疗服务就业市场的监控更为细致，它试图把所培训的多样的人员和当前的职位空缺匹配起来。HCP能够快速地积累它的培训或者把它保持在一个较低的水平，一直到下一轮人员短缺出现。

虽然社区的经济发展不是本案例的最初目的，但是它很快成为一个重点。2007年的菲利普斯社区与1997年那个境况恶化的菲利普斯已经完全不同了。当有许多行动者负责该社区的振兴时，菲利普斯合作项目是一个关键变革者。它把自己的使命定位于“公共安全、就业、住房和基础建设。”这在早期对改善菲利普斯社区做出了重大贡献。HCP/TTW体现了其使命的“就业”这个部分。虽然案例前后的统计已经反映了这一点，而且作者多年开车从此社区经过的经历表明它确实发生了积极的变化。而且势头是向继续改变的好的方向发展。

菲利普斯的合作者也明白它们各自都无法单独改善社区。所以McLaughlin和市长向商业部门和慈善机构请求帮助。商业部门是与高等教育和PPL相联系的。PPL和高等教育机构在关键的时候重新设计了这个就业培训计划。新的医疗卫生职业培训与原来的相比，有着更广泛的委员会，因为它希望有更多的合作。

## 案例讨论建议时间

案例可在一堂两个小时的课程中进行讨论。也可以在两堂一个小时的课程中讨论。学生应该阅读和准备案例A，包括观看案例所附录像。如果是两个小时的课程，应该将案例B下发并在课上进行讨论。如果是两堂一个小时的课程，案例B应该布置在第二堂课。

在讨论本案例时，可以首先回顾一下案例中的事件。在一开始就提出一些细节是很重要的。

- 对所发生的任何事情都没有正式的协定；
- Christenson从一开始就对促进就业有很高的远见，并且这种远见为其他合作的领导人所认可；
- 所有合作的单位都贡献了资源而且都得到了它们认为重要的结果。
- 拥有教育设施和工作保障，这有助于医疗卫生职业学院的成功。

在对案例事实的初步讨论之后，可以将课堂分成小组，讨论如何才能使医疗卫生职业学院维持下去，每个学院会发生什么。然后把各组召集在一起，学生可能对应该如何做和发生了什么有各种不同的观点。有没有哪个组预期到非营利组织会领导菲利普斯的就业促进。

然后，课堂的讨论应该集中在几个主要的重点之一：跨部门的合作、领导力，或者变革的持续性。地铁站医疗卫生职业学院与菲利普斯区医疗卫生职业学院是一个很好的对比。最后可以讨论一下菲利普斯医疗卫生职业学院的未来。其进展可以通过登陆PPL的网站进行监控 <http://www.ppl-inc.org>。