



E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

自我决定：积极建设公共部门—非营利部门—社区的合作

教学笔记

本案例强调了政府组织所面临的一系列问题，政府希望某个文化社区参与，改革为贫困市民提供的服务。本案例表明，如果要在解决问题的时候给社区赋予一个积极的角色，就需要对政府的工作方式进行全面的改革。同时，案例也表明，目标和工作方式完全不同的两个组织要进行协作式管理时将面临的挑战。本案例可以用于硕士公共和非营利管理课程和在职教育。本教学笔记为如何利用该案例进行培训一些指导建议。

学习要点

案例的两个部分表明协作式公共管理是一个连续的过程，它要求领导人和管理者超越组织界限，挑战规范，进行创新。它也凸显了过程中的模糊性和风险性。虽然公共问责必不可少，但是它需要基于非传统的管理方式。本案例表明了如下几点关键思想：

思考开发社区的解决方案的优势和挑战。

政府官员承认和强调种族和民族重要性的意义。这要求采用新的公共管理方式，并适应不同类型的风险。

合同外包的“社会结构性”本质。当面临复杂社会问题的时候，要做出许多影响成功可能性的技术决策。支持新公共管理的人经常推荐外包（以及其他的政策工具），好像使用这些工具毫无代价一样。然而并没有证据表明这样。虽然经常不被认识到，但是公共管理者在如何公开宣布外包、确定绩效标准、监督结果等方面拥有自主权。每个决定都会产生后果。管理机构在决定合同条款和公共问责等方面也有自主权。

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”教学模拟与案例竞赛一等奖。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Catherine Eichers Penkert, Nicholas Dobbins, and Jodi Sandfort of the University of Minnesota and edited by Khris Dodson。本模拟适用于课堂讨论，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。

改革组织过程时面临的挑战。组织的发展是缓慢而艰巨的工作。在各级组织都要求领导能力和管理能力。它要求处理模糊和事实，为解决问题创造适应性和技术性的方案。这样的领导力激励其他人共担责任，彼此学习。它能改变组织的文化和过程。进行合作的公共和非营利组织也需要这样的变革。

学习指导

和许多教学案例一样，在课堂上使用该案例的方法很多。我们强调以下四点，因为它们与我们所侧重的具体问题相关。当然，也还有其他的使用方法。

政府经常以合同方式进行服务购买，我们已经用本案例表明了这一过程中存在的问题。关于这个方面，还可以使用Lester Salamon提出的《政府行动工具》（*The tool of Government Action* (2002)），或者有关外包的其他公共管理研究。我们请有公共部门工作经验的学生画出外包过程中“典型”的流程图，并且和本案例中描述的过程进行对比。这使我们可以深入探讨管理实践如何创造不同程度的包容性和排他性。

本案例也可以提供具体的有关领导力的例子，其他的阅读材料还包括Ronald Heifetz 和 Marty Linsky合著的 *Leadership on the Line* (2002) 或 Barbara Crosby 与 John Bryson合著的 *Leadership for the Common Good* (2005)。

它也是一个有事实基础的关于公私合作的讨论，从 Chris Huxham 和 Siv Vangen合著的 *Managing to Collaborate* (2005)中抽取了部分章节。为了表明每个组织文化的不同，我们借鉴了一些机构网站的某些部分(<http://www.co.ramsey.mn.us/workforce/> 和 http://www.ppcwc.org/our_philosophy)。这些材料提供了有关合作双方文化差异一些情况。

最后，本案例表明在处理复杂的社会问题和第三方政府的时候，绩效评测所面临的挑战。有关这方面的内容，可以参见Don Moynihan的*The Dynamics of Performance Management* (2008)。本案例也可以作为一个地方政府的案例。可以要求学生从不同的利益方的角度来定义什么是成功。在给定了各方的价值观后，通过谈判达成妥协。

案例的其他重要方面包括政治问责、权力分析和冲突。

我们提出许多问题来从不同的维度研究本案例。教师可以通过以下问题，引导学生讨论案例的A部分：

向社区寻求解决Ramsey郡的MFIP问题的建议有什么风险和潜在收获？你认为回报要大于风险吗？

当与 Ramsey郡这样的管理机构订立合同的时候，CWC这样的社区和以文化为基础的独立组织的使命可能受到什么影响？

在本案例中领导力体现在哪里？由谁领导的？为什么？

在实施领导的时候，为什么种族问题很重要？

必须要重视的职业道德问题是什么？

此外，本案例可使学生从不同的角度分析复杂组织和政策实施问题。例如，指导教师可以问：你认为和文化中心续签合同是否值得？如果你是如下角色，你的观点将如何变化：

郡长

郡政府工作人员

如果你为CWC工作

如果你是Ramsey郡的纳税人和非洲裔美国人社区的一员

如果你是Ramsey郡的居民和欧洲裔美国人并接受MFIP福利？

基于不同的视角，案例的B部分可以用来发掘什么合理争论。B部分开始的部分表明了和委员会沟通时面临的挑战，并强调了问责、价值确定，以及为签订二次合同而进行的小组讨论。同时，它也强调了此类合作中管理和领导的问题。启发更深层里讨论的问题包括：

在续签第二次合同的时候，为什么管理过程的再生是必要的？谁是领导？为什么？

在该合作中，什么是矛盾和冲突的重点？他们是怎么阐述的？解决了吗？

信任如何影响合作方成员的关系？合作项目成员彼此信任的重要性如何？

你认为说服来自Ramsey郡和CWC的一线工作人员进行合作将如何改变他们的工作方式？

它会影响组织各层面的工作方式吗？

这些小组合作所采用的模式可以用在更大的范围内吗？在其他的社区可以复制这些模式吗？要成功地将他们的工作用于其他领域，关键要素是什么？

和本案例有关的绩效指标是什么？这些绩效指标能否反应政策的结果和其他的效果，比如组织的变化？

为了帮助这些讨论，作为案例B部分还附了项目的时间进度。