



P·A·R·C·C

SYRACUSE UNIVERSITY
Maxwell School

314.443.2367
parcc@maxwell.syr.edu

E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Open Electronic Teaching Resources brought to you by the
Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

www.e-parcc.org

麦迪逊法定诉讼代理人（GAL） 教学笔记

案例概述

麦迪逊县法定诉讼代理人（GAL）是一个案例研究，它考察了围绕着一个想要拆分成两个机构的非营利组织的冲突。由于财政状况下滑，一个机构（GAL）试图从家庭解决方案公司（FSI）独立出来，以在他们的经济状况中生存。案件被分为三个部分。第一部分作为案例的介绍和有关成员以及他们所面临的问题的总结。第二部分探讨谈判以及什么因素阻碍了成功的转变。第三部分显示了组织文化如何影响分离，并提供了一个通过谈判达成的决定的总结。所有这三个部分着重描述多个行动者，包括来自私营部门的支持者，私人会计师，公共官员以及非营利组织的管理者以证明在非营利部门的谈判中利益相关者之间合作的重要性。

本教学笔记总结案例，确定重要主题和关键点作为可能无法再案例中即刻体现的指导，并介绍了在课堂环境中使用的两个策略。

这个案例是我们 2010-11 年度“协作公共管理，协同治理和协作问题的解决”的教学案例和模拟竞赛的荣誉提名奖得主。这是由学术界和实务界组成的审查委员会的同行双盲审的。它是由印第安纳大学公共与环境事务学院的 Trent Engbers 和“门罗县法院指定特殊律师公司”的 Kristin Bishay 写的。这个案例是用于课堂讨论的，而不是为了评判所描述的情况下的处理时有效的还是无效的。本案例是由 E-PARCC 提供的，E-PARCC 是锡拉丘兹大学马克思韦尔学院的合作治理倡议的一部分，是（PARCC）的一个子集。如果需要，这个材料可以被多次复制，只是要对作者的工作给予充分的肯定。

案例重要主题

- 在非营利部门的管理需要在一个广泛的有不同的需求、兴趣和技能的利益相关者之间进行合作
- 组织文化影响组织看待世界的方式。这包括其沟通模式，敌人和盟友的格局以及组织在社会环境中的自我感知。
- 这种文化是由组织的领导创造和维持的。专业培训和组织领导层的管理方法对于其形成有巨大的影响。
- 在公共部门管理中，组织的变化是非常正常的，但是改变的方式影响其成功的可能性。
- 冲突是正常的管理组织变革的一部分。然而，对立场的重视超过利益会可能会导致僵局。

案件的要点

- FSI 正处在一个财政关键时刻，需要其中一个项目或者双方都采取行动。
- GAL 项目的分离，将增加其生存的可能性，但这是以降低 FSI 项目生存的可能性为代价的。
- FSI 在谈判中有优势。虽然他们投票允许 GAL 项目分离，但他们可以撤销之前董事会的投票决定。
- GAL 董事会的优势源于 FSI 担心其公共关系会受到公众对他们过去是如何管理机构的了解的影响。如果 GAL 项目过去资助其他 FSI 项目这个事实为公众所知，这可能会导致机构在政治上或者潜在的法律上的担心，这种担心来源于资助者。
- 关于分离的谈判冲突缠身，这来自对于围绕着组织财务的一些实质性问题 and 与普遍缺乏信任关联的一些规范性的顾虑。
- FSI 的董事会主要由内容专家（例如心理健康专业人员）组成，而 GAL 的董事会则是一个更广泛的由小企业主，非营利专家和 content 专家组成的小组。董事会构成的差异也导致了不同的优势和文化观点。
- GAL 的分离牵涉到一个大范围的参与者的合作，包括内部管理人员，机构董事会，独立审计师，外部资助者，法院系统和当地的新闻媒体。
- 财务困境使双方董事会更多地参与组织的管理。这既挫败了分离又促进了分离。
- 分离的实质性问题比分离的规范性问题更容易克服。

在课堂环境中使用这个案例

这个案例可以用在公共事务本科生或公共事务硕士生的课堂。虽然案件聚焦在非营利组织管理上，但它也可以用来证明外部利益相关者的重要性或在一些公共和非营利的背景下协作问题解决的重要性。

案件的使用有可供选择的两种方式

选择1

一种选择是按顺序地介绍案例并让学生提出与案例的每个阶段相符合的一系列问题。这可以在课堂环境中完成，案例的每一个部分可以在该部分的讨论课之前布置给学生，也可以在时间更长的讨论课里对每一部分进行介绍并在讨论之间留一些时间给学生阅读下一部分。在此方式中，对于案例的每个部分有一系列合适的问题。

第一个部分是案例的决策型部分。面对向董事会提出的分离的要求，学生扮演委员会成员的角色并对GAL和FSI项目之间的未来的关系做出一个推荐的决定。学生应解决的具体问题包括：

1. 关于GAL向FSI提出的分离要求，委员会应该建议采取什么态度？
2. 除了分离，董事会还可以考虑什么其它选择？
3. 在他们的建议中，哪些财政、法律和社会因素是重要的？
4. 该建议对于每个项目的短期和长期健康分别意味着什么，对于Flowerton社区的需要意味着什么？

第二部分介绍的分离谈判的首要关注和新的董事会中的关键角色。本节将让学生考虑冲突是如何协商的以及在新的或者现有的非营利组织中利益相关者起了什么作用。此外，它探查了在任何谈判中都会出现的信任和冲突问题。

1. 你对于Kay Bishop成立董事会的观点是什么？什么是董事会的长处和短处？一个由不同成员构成的董事会可能如何产生不同的结果？
2. 鉴于案例中新的GAL董事会面临的任務，你认为新的董事会缺少什么？什么是成立一个新的非营利组织最重要的步骤？
3. 谈判的哪些方面看起来是最有争议的？哪些是很容易解决的呢？
4. 谈判的立场如何重新整理成更有效率的问题？
5. 你对于当事双方有什么建议，以达成解决方案？
6. 规范性问题对谈判有何影响？如果规范性的情况不同，这将如何影响谈判的实质内容？
7. 可以采取哪些步骤，以减少参与谈判的双方的规范性问题？
8. 什么是新的GAL董事会讨价还价的优势和弱点？谁具有谈判的优势地位？
9. 本节以什么方式展示在非营利部门中合作的重要性？虽然案例中没有明确提到，但哪些个人和机构参与者在分离的谈判中以及在接下来GAL和FSI的管理中是重要的？

第三部分概述了谈判如何展开。它探讨了在谈判过程中出现的主要障碍和谈判最终达成的解决方案。本节将让学生评估董事会的行动，并确定文化和领导在解决冲突

中发挥的作用。这些问题比前几部分的问题更是隐性的，所以要鼓励学生在缺少的信息的情况下做假设。

1. 董事会官员在什么程度上参与是最合适的？财务问题值得日常管理决策的参与吗？或者GAL董事会把精力集中的筹款活动和政策这些更大的问题上是对的？
2. 你如何形容GAL和FSI董事会/项目的文化？这些文化在哪些方面形成了冲突？
3. 领导层在促进本组织变革中作用是什么？
4. 你认为什么样的社会文化因素干扰了双方机构进行有效的谈判的能力？
5. 现在回想起来，对双方机构来说什么是最好的做法？

如果案例在讨论课之前给学生的，那应鼓励学生准备一页纸的摘要，对其中一个指导性问题进行回应。这有助于促进讨论和阻止很容易出现在课堂讨论上的趋同思维问题。另一种选择是给每个学生分配一个在冲突中的角色（如O'Donnell, Bishop或者GAL的谈判小组），并要求他们从他们的有利点来讨论冲突。应该鼓励他们就冲突，变革，领导或合作等占主导地位的主题来评估案例。

选择 2

第二种选择是一次性介绍所有三个部分。虽然这样会抹杀案例的决策型特点，但它可以使理解情况的复杂性，而它最早看起来像是一个简单的选择。当案例是一起被介绍的时候，学生要围绕主题来进行回应而不是围绕决策点。本节讨论主要的主题，并介绍了指导性问题和补充读物。与选择 1 一样，这个过程中能进行得最好，如果鼓励学生在课堂讨论前写下他们的响应。补充读物有利于给学生提供一个理论框架来回答问题。

冲突

这个案例展现了一个使命太多样化的机构的根本性冲突。虽然该机构过去成功管理着多样性，但是财政压力的增加把这场冲突推向了爆发的边缘。内部冲突是由两个努力确定 GAL 项目的未来的机构之间的冲突表现出来的。案例的第二部分展现了机构冲突中的主要因素。需要考虑的问题如下：

1. 在案例的第二部分中，冲突以何种方式与立场联系的，它们又是与何种方式与实质性问题联系的？
2. 冲突可以如何进行重组以产生一个更富有成效的谈判？
3. 参与各方的性质是如何影响他们所面临的冲突的？
4. 在这个案例中，冲突在哪些方面是协作网络中的管理的体现，冲突在哪些方面又仅仅是传统企业谈判的延伸呢？
5. 在规范方面的变化会如何导致不同的结果呢？可以采取什么办法来重组的规范性内容？

补充读物

- Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. (p. 49-72). In Gambetta, D. (ed) *Trust: Making and breaking cooperative relations*. New York: Basil Blackwell.
- Fisher, R. & Ury, W. (1983). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, New York: Penguin Books.
- O' Leary, R. & Bingham, L. B. (2007). *A Manager's guide to resolving conflicts in collaborative networks*. IBM Center for the Business of Government.
<http://www.businessofgovernment.org/pdfs/olearybinghamreport.pdf>

组织文化

当组织参与协作行动的时候，他们需要建立一个统一的文化。然而，FSI却有两个拥有截然不同的文化的项目。STC项目主要聘用的是投入到治疗文化中的咨询师。然而，GAL项目，虽然是由社会服务个案工作者组成，但它却处于一个由律师，法官和政府官员构建的法律文化中。同样，FSI董事会被治疗规范统治，而GAL董事会则代表着一个更加多元化的组成。

1. 行动者之间的文化差异在哪些方面影响分离的愿望，一旦财政困难变得明显？
2. 如何重塑FSI的文化以避免分离的愿望呢？
3. 在谈判中，以什么样的方式才能观察到机构在关注和立场上的文化差异？
4. 文化差异是否会影响一个组织的管理？或者说管理是不受文化影响的？如果管理依赖文化，那么什么因素是重要的？

补充读物

Iles, P., & Auluck, R. (1990). Team building, inter-agency development and social work practice. *British Journal of Social Work*, 20, 151-164. “

Khademian, A. M. (2000). Is Silly Putty Manageable? Looking for Links Between Culture, Management and Context.” in J. Brudney, L. O’Toole and H.g. Rainey, Eds). *Advancing PublicManagement: New Developments in Theory, Methods and Practice*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership (2nd)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

协作

在一个两个管理主体竞争共享资源的案例中，协作是容易被联想到的。然而，对案例更深层次的阅读会发现更多的行动者参与其中。对案例简单的阅读会发现法院系统，主要捐助者，当地报纸，独立的会计师，像United Way那样的资助机构以及在与机构的关系中扮演着多重角色的董事会成员。能否一起工作以及关系本质的暂时性都影响着协同治理的成功。

1. 在哪些方面，这是传统的官僚谈判的一个例子？在哪些方面体现协同公共管理？
2. 行动者和形势的哪些特点促进了更大的合作？哪些特点扼杀了进一步合作？
3. 行动者之间的关系可以如何重组来提高合作？
4. 在这种样的问题解决中，网络有什么正面和负面影响？还有什么其他可能会产生更理想的结果的安排？

补充读物

Hardy, C., Philips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of inter-organizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.

Koppenjan, J. & Klijn, H. (2004). *Managing uncertainties in networks: A network approach to problem solving and decision making*. New York, NY: Routledge.

McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review* 66(6 Supplement), 33-43.

公共关系

许多非营利组织对于媒体的介入是不安的或者警惕的。然而，有效的公共关系对于提高非营利组织募款活动的成效和社区的支持是有巨大的好处的。GAL 董事会发展了与当地媒体人员的关系来帮助筹款。此外，如果冲突升级，他们把媒体看成一个潜在的筹码。

1. FSI 在哪些方面可以更好地利用媒体提高自己的谈判地位或者防止该组织在最后灭亡？
2. 是什么因素导致 FSI 对于媒体对于分离的介入有所保留？这一策略有什么好处和弊端？
3. GAL 董事会让媒体介入的决定由什么风险和收益？
4. 对于非营利组织来说，处理媒体关系最好的做法是什么？可以考虑的例子包括危机管理计划，准备好的热点话题和媒体宣传机制。

补充读物

Communications Consortium Media Center (2004). Guidelines for evaluating nonprofit communications efforts. Washington, D.C. : Communications Consortium Media Center, 1-19. <http://www.mediaevaluationproject.org/Paper5.pdf>

Pearson, J. (2004). Handling the media: Strategies for success. Edenbridge, UK: WiremillPublishing Ltd. http://www.quickguidesonline.com/product_info.php?cPath=22&products_id=52&osCsid=ccde34da525d9195dcb70ce71ffcbad7

The Voluntary Action Media Unit (2005). Culture clash? : An investigation of the relationship between charities, the media and commercial PR agencies. London : The Voluntary Action Media Unit, 1-57. http://www.vamu.org.uk/downloads/culture_clash.pdf

委员会的作用

GAL 和 FSI 董事会不仅是由非常不同的人组成的，他们在管理机构的时候也采用了非常不同的策略。没有所谓的正确的董事会结构，不同董事会结构适用于不同的组织和不同的环境。思考案例中的机构，评估不同的策略的恰当性。

1. 鉴于 FSI 内各种不同的项目，董事会应如何构成的？什么样的人应该成为董事会成员以及他们在机构运作中的角色是什么？什么是“执行董事会”、“财务董事会”和“象征性的董事会”的相对优势？
2. 是否应该由情境来决定董事会的构成及其与组织管理的关系？如果是这样，情境如何决定？如果不是，为什么呢？在这个案例中，情境的哪些方面很重要的？
3. O'Donnell 的参与是管头管脚的监管还是负责任的管理？GAL 董事会应该在 GAL 项目中发挥更积极的作用吗，如果只是为了表示诚意，而没有其他原因？
4. 除了采用直接参与运作之外，FSI 董事会还有是否还有其它方式来应对财政危机？这个策略有什么优势和劣势？

补充读物

DeVita, M. C. (2006). Constructing a partnership. *Board Member*, 15, 8-11.

Flather, N. & Maksy, P. L. (2003). This is your final notice. *Foundation News & Commentary*, 44, 30-4.

Panel on the Nonprofit Sector. (2007). *Principles for good governance and ethical practice : A Guide for charities and foundations*. Washington, DC: Independent Sector.

组织变革

虽然该组织的使命变化很小，但是 FSI 和 GAL 的结构变化显著。这种变化是受到目前无法控制的外部 and 内部因素（如财政危机，管理者变更，使命，漂移）所驱动的，但变革的成功依赖于最初有意的变革。思考变革参与者的行为以及这些行动如何导致一个或多或少是成功的组织变革。

1. 是什么因素导致一个或多或少成功的非营利组织的战略重组？在这个案例中，这些因素中的哪些存在，哪些不存在？在什么程度上存在或者不存在？
2. 本案例中，组织变革领导机构对于 John Kotter 的领导变革的八个步骤考虑得充分吗？如果你在负责领导这一变化，你将如何利用这些步骤？
3. 这个变革在何种程度上是必然的？或者它能被阻止吗？考虑变革的背景并评估它如何影响分离。
4. 对于分离的不同的观念如何阻碍了谈判？这些能在什么程度上被预料到？

补充读物

- Aldrich, H. (2001). *Organizations evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kohm, A. & La Piana, D. (2003). *Strategic restructuring for nonprofit organizations mergers, integrations, and alliances*. Portsmouth, NH: Greenwood Publishing Group.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.