



P • A • R • C

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

www.e-parc.org

www.maxwell.syr.edu/parc

Free Electronic Teaching Resources brought to you by
E-PARC at The Program on the Analysis and Resolution of Conflicts
The Maxwell School of Syracuse University
315-443-2367

协作式治理计划

免费电子教学资源

由锡拉丘兹大学马克斯韦尔学院冲突分析与解决项目E-PARC提供

信任就是财富

教学笔记

本案例描述的是为了应对共同问题，穿越组织的边界而进行管理创新时遇到的矛盾。它讲述的是一个都市社区中心联盟（MACC）的故事。都市社区中心联盟是在双子城圣保罗和明尼阿波利斯提供公众服务的组织联盟。该案例表明协作的两条轨道，一是强调创造共同的价值与信任的过程，一是强调了在进行扩张组织边界的创新时所需要的、操作层面的管理技巧。它突出了当存在多重目标有时甚至是相互冲突的目标时组织间关系的动态过程。它一直被使用于大学课程和职教育讲座中，包括公共领导力与管理、社会工作管理、非营利组织管理，以及协作与制度设计。案例中主要的领导是一位女性，当然，案例强调的是她所协调的、广泛的协作过程，而不是她的个人贡献。

该案例表明：权力来自于将分析的技能与更软的过程技能的结合。是这些更软的技能使协作式公共管理成为可能。两个部分指出了几个关键点：

- 许多公共部门和非营利部门的领导中都涉及到如何解决和调和相互矛盾的目标与彼此冲突的规则；
- 任何重要的问题都有多个解决方案。寻求任何一个具体的方案都要求我们思考要为此放弃什么。有的妥协是目标上的，并且会影响财务、人事和资源，而其他一些妥协涉及到价值，包括文化、远见和信任。决策经常要求领导者把握各个纬度，从而做出最合适的决定。
- 对非营利组织，特别是那些为贫困家庭提供公众服务的组织来讲，当与其他组织进行合作或者竞争的时候，总有些让人不清晰的决策点。
- 人际关系对于他们创造一种结构性条件很重要。这些结构性条件决定了关键资源的消长，包括信息、财务和经验。

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Jodi Sandfort 和Timothy Dykstal撰写，由Laurel Saiz编辑。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-PARC提供。E-PARC隶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。

案例总结与问题讨论

案例的两部分都是决策导向的。可以问学生非常具体的问题，比如：下一步该怎么做？

在A部分一开始，我们引出了一个有着共同的传统和信念的13个组织自下而上发起的协作问题。由于削减预算的阴影和敌对性的政治环境，组成MACC董事会的这13个组织的领导人，围绕如何既发展他们的联盟又不放弃他们秉持的价值观而斗争。他们想提高他们的政治影响力并改善他们所在组织的效率和效果。不幸的是，他们中的许多人仅仅愿为合作做些象征性的努力，而另一方面又在寻求更多的东西。什么是正确的过程呢？他们是否应该建立一个共同的公共政策日程？协调项目？继续分享胜利和分担困难？或者他们是否应该把财务、人力资源和信息技术管理等行政部门合并成为一个“托管服务组织”（MSO），从而能够更加节约成本。

2003年，MACC聘用Jan Berry为新的行政总裁。她想把联盟的计划进行扩展。她开始学着与董事会成员对话，把原来以13个安置中心为核心的组织扩展到其他的公众服务机构。她也支持MSO计划，认为该计划不仅仅可以节约成本，而且是深化MACC成员之间协作的一个机会。各个单位都非常警惕地与他们的资金竞争者进行合作。正是在这种环境中，Berry敦促这些成员既相互竞争又相互合作。一个咨询公司几个方案研究之后，揭示出他们一直认为的一个结果，就是共同的托管服务实际上要花更多的钱。就在这个时候，MACC成员之间开始产生了信任，并且信任得到了验证。面对这一结果，联盟的CEO们任命他们的财务主管来重新审视存在的问题。财务主管们重新进行了分析，依据不同的假设前提来执行。A部分在结尾的时候提出了MACC董事会可以寻求的不同的策略：他们可以抛弃这个想法，或者采取三个风险程度不同的模型中的一个。

可以向学生们提出一些问题帮助他们更深地挖掘A部分，比如：

- ◇ 这些公众服务组织面临着怎样的管理和领导的挑战？
 - ◆ 在某些职能领域，如财务管理和人力资源管理，行政总裁和经理的角色分别是什么？
- ◇ 从战略的高度来考虑公众服务组织意味着什么？这与从战略的角度思考其他类型的组织又有什么不同之处？
 - ◆ 为什么公共政策的倡导对这项合作具有吸引力？
 - ◆ 为什么管理上的合并具有吸引力？
- ◇ 在本案例中所抓取的是领导力过程的哪个时刻？由谁抓住的？为什么？
 - ◆ 在领导实践中性别的重要性如何？
 - ◆ 必须审视哪些伦理问题？
- ◇ “贸易协会”模式与MACC领导所看到的更深层次的协作在结构、文化和操作上有何不同？
- ◇ 在这一政策领域，谁是利益相关人？应该如何管理这些利益相关人？
- ◇ 你认为值得冒险尝试MSO吗？成本是什么？收益是什么？MACC的经理们没有看到的其他风险是什么？什么风险被高估了？

- ◆ MSO的“稳定状态”的模型是高成本、低风险。“压缩的”MOS模型成本低，但风险高。你倾向于哪一种？
 - ◆ 合作中的某个组织的某个经理会倾向于哪一种？
 - ◆ MACC的经理们会倾向于哪一种？
- ◇ 在对风险的考虑中，“信任”作为一项资产是如何发挥作用的？
- ◇ 除了建立管理服务组织以外，还有什么其他可行的方法可以深化MACC的合作？

B部分揭示了董事会的决定。他们将通过从他们机构本部向新的组织尽快转移中层经理的办法来实施MSO计划。既然这个办法有更大的风险，B部分讨论了CEO和CFO委员会为降低风险而采取的步骤。它讲述了一个新的法律结构是如何被确定和被采纳的，以及一个支撑联合服务的价格模型和制度是如何被开发的。当工作人员实际上需要被转移时，CEO和CFO委员会都认识到，他们需要更多注意团队建设和创造一种合作的组织文化，就如同他们建构组织时要做的技术细节一样。当管理服务组织——现在被命名为“同富会”(Commonwealth)——并不会节约成本时，MACC的领导认识到在新的合作之间产生信任是一项重要的资产。

可以向学生提出一些问题，帮助他们更深刻地理解B部分，比如：

- ◇ 在确立MSO服务的价格时，应使用什么原则？
- ◇ 协作式管理——就是类似于MACC要打造的联盟——如何能够帮助那些旨在使穷人脱贫的组织服务于更高的目标？是否还有其他类型的协作方式也可以起到很好的甚至是更好的作用？
- ◇ 同富会协作过程什么时候开始付诸实施？什么是关键的决策点？何种领导和管理能力对于推进创新是必要的？
- ◇ 在转型的过程中，组织开发工具如何使用？它们是否增加了价值？还有什么其他的工具可供领导者或管理者使用？
- ◇ 直接提供公众服务的机构会要求员工投入自己的精力，那么要求同富会的员工也这么做的时候，应该采取哪些方式？为了于组织原有的使命保持联系，管理者可以采取那些具体的步骤？
- ◇ Dan Hoxworth 认为提供资金的团体还没有认识到同富会协作的价值。你还能想起其他的“社会创新”是由那些价值被缓慢认识到的非营利组织引领的吗？
- ◇ 信任如何从个人转移到组织？在这一转换过程中能获得什么？