第一图书网, tushu007.com

<<无缝隙政府 公共部门再造指南>>

图书基本信息

书名：<<无缝隙政府 公共部门再造指南>>

13位ISBN编号：9787300039695

10位ISBN编号：7300039693

出版时间：2002-1

出版时间：人大

作者：[美] 拉塞尔

页数：270

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

内容概要

用来自各级政府的实例展示了如何把再造原理应用到各级政府的管理之中，详述了再造的步骤，说明了政府再造过程中怎样评估、设计，怎样克服阻力，怎样实施根本性的变革，揭示了无缝隙政府不是全盘推翻现有的行政运作程序，不是以部门、职能为导向或以数量、规模为导向，而是以顾客为导向，以结果为导向，以竞争为导向。

无缝隙政府是我们正在经历着的这场静悄悄的公共管理革命的主要原因和特征，同时也是由生产者社会向顾客社会转变的一种反应。

作者简介

拉塞尔·M·林登（Russell M. Linden）哲学博士，维吉尼亚大学政府管理学院规划项目的指导者，联邦行政学院的高级成员，拉斯·林登协会（该机构主要从事公共部门革新的管理咨询业务）的负责人。
林登一直研究美国和日本的创新性组织。
他的教学和研究的兴趣包括自我管理团队，过程再造，团队建设，变革的实施，以及公务员、民选官员和被任命者之间的关系。
他是《从幻想到现实：成功到政府改革者的策略》(1990)一书的作者，还是《维吉尼亚评论》政府管理改革专栏的主管。

书籍目录

第1部分　公共机构面临的新现实第1章　美国政府中静悄悄的革命1．1　本章概述1．2　政府机构内部“柏林墙”的倒塌1．3　发展政府机构与顾客及供应商之间的同盟关系1．4　强调为顾客提供服务的速度1．5　新的顾客社会：这场静悄悄的革命的推动力1．6　顾客社会：居于领导地位的组织是如何应对的1．7　三叶草、篮球队和无缝隙组织第2章　公共和私人官僚机构中工作的演变2．1　本章概述2．2　无缝隙的工匠生产2．3　从工匠生产到大规模生产：工作中的效率和专业化2．4　从工匠生产到大规模生产变迁过程中的政府：邮政、教育、卫生保健、警察工作2．5　大规模生产的结果和代价第3章　新的工作方式：再造与无缝隙3．1　本章概述3．2　医院见闻3．3　无缝隙组织的结构3．4　与过程和结果相对的职能3．5　核心过程和支持过程3．6　通往无缝隙组织的道路第2部分　再造公共组织：原则、战略和行动纲领第4章　公共组织再造的原则4．1　本章概述4．2　设计原则的起源4．3　围绕结果而不是职能进行组织4．4　几个过程并举代替顺序操作4．5　把后阶段的信息反馈到前阶段4．6　在源头一次捕捉信息4．7　尽可能地为顾客和供应商提供单独接触的机会……第5章　为公共部门再造创造条件第6章　公共组织再造的步骤第7章　清除公共部门的障碍第8章　整合不同的体制，提供无缝隙的服务第3部分　齐心协力进行政府部门再造第9章　从两个政府机构再造中获得的经验教训第10章　启动政府部门再造第11章　结论：没有壁垒的工作参考文献

章节摘录

3．相关数据库管理系统　　相关数据库管理系统使零售商可以浏览在每个收款台售出的商55品，并立刻把信息传给供应商，让他们及时准确地了解已经售出的是哪些商品，它们又是哪些颜色、型号等，以及什么时候需要为零售商再次供货。
相关数据库同时还提供了新的存储信息的方式，即以若干小文件的形式来存储信息，而不再依赖于一个庞大的中央处理机。
代理机构能够把顾客信息储存在一台小型电脑里，而把应付账款存入另一台电脑。
然后在需要的时候把两台电脑联结起来。
这　　种办法可以节约费用，使管理者能够以各自负责的方式维持自己的记录，避免与其他集中处理信息的部门混在一起。
4．图像软件　　图像软件把书面复印件转化成电子图像，这样使文件可以在公司的电子系统之间互相转发。
它通过使所有相关部门和人员都能够获得信息，鼓励以平行的而不是连续的过程使用信息(见第4章)。
利用图像软件，一份文件——比如一份保险单——可以被一名协调员和他的老板(或者其他人)同时阅读、使用并归入其他文档，而不需要多余的数据输入，也不用像流水作业那样从一张办公桌转到另一张办公桌。
(Schwartz，1993)内部组织　　自从艾尔弗雷德·斯隆引入分部门组织结构和专业人员的部门分工之后，就使大规模生产达到了登峰造极的地步，几乎所有的大中型公共或私有企业都开始按照职能形成等级制的组织。
员工的身份和组织根据职能决定：如产品开发、公共信息、预算、人事、管理等。
这种组织模式变得如此强大而普遍，以至于我们大部分人很难想象还有其他组织形式。
　　在无缝隙组织里，这些“柏林墙”正在倒塌。
人们在“过程团队”中工作，这一过程团队履行了从生产到发货的大部分关键职能。
在银行组织贷款发放的过程中，由发放项目来决定适当的贷款。
处理贷款的过程团队包括贷款抵押负责官员、项目研究者以及信用检查人员，他们共同合作(而不是先后进行)来处理每个申请的各个方面事务。
如果工作组是三个人的社团警察小组，他们经过专门培训，可以处理社区居民各种各样的投诉和需求，而过去这些投诉和需求人们要报到不同部门。
医院里的双人或三人护理员利用这个办法，现在可以处理病人90%以及更多的需求。
将来的组织很可能围绕关键性步骤展开活动。
一位公司管理人员说过：“每笔交易可能只有六个主要步骤。
我们将从这些步骤着手。
负责这些关键性步骤的人就会成为公司的领导者。
”(Steward，1992，92)　　我们在前面提到过，速度是20世纪90年代满足消费者需求最重要的因素。
科层组织本身的目的不是速度——它们是为了稳定、明晰、效率和数量。
找私人医生为自己或者孩子看病的人可能体会过大规模生产的某些特征。
你下午两点钟到达。
预约、挂号、就座，然后等候就诊。
像所有批量生产的工作场所一样，门诊部是为了满足生产者(尤其是医生们)的需求，而不是顾客。
与伯格·金不一样；我们在医生的办公室得听他们的。
　　无缝隙组织对时间非常敏感，这也是它们得到发展的原因之一——就是为了很快对混乱的外部环境作出反应。
在湖地地区医院，在双人护理的病室常规检查的一般时间几乎减少了70%。
采用合作方式的建筑工程(见第1章)与其他工程相比按时完工的比率要高得多。
造成这种对时间的高度敏感的原因之一是：越来越少的人陷于传送信息、相互推诿、复核审批等问题。

时间敏感度角色的明确性和清晰度　　几十年来，管理顾问们(包括我本人)都在强调明确角色分工　限分明，各自只重视自己掌管的部分(所以，部门分割和内部保护突出)；在等级制官僚组织中工作的大部分人都明白自己以及本部门的具体职责。
在无缝隙组织中情况正好相反。
如果某个过程由两个人、一个三人警察小组，或者四至七名来自两个组织的经理联合负责，角色分工是流动而变化的。
实际上，无缝隙组织的重要特征就是几乎没有分界限。
这一点很重要——去掉部门分割、去掉专门分工，拆毁隔绝和分裂自然工作过程的多重壁垒，代之以小规模的多专多能的小组负责整件事情，从开始直到结束都是如此。
当组织停顿(用现在的行话来说叫“拖延”)时，角色也会变动。
渠道较少的时候信息流动迅速通畅，因为传统的中层管理人员往往是信息经纪人(回想一下铁路的等级官僚机构的发展)，而在高科技时代却正面临挑战。
局域网、电子邮件、电脑网络和其他技术奇迹比管理人员更快更直接地提供着信息。
针对拖延趋势的反映之一是自我管理的团队的出现。
工作小组在尽可能少的管理下计划、实施和评估他们自己的工作(往往也彼此评价各自的贡献)，这是无缝隙组织的一个显著特点。
这样的工作团队往往共同承担多种任务，互相学习，与终极产品和服务保持直接联系，不必费神考虑谁“应该”做什么工作，他们想的更多的　是顾客对产品是否满意。
；　　对于自我管理工作团队中这种模糊的角色分工，我自己最常引用的例子是音乐。
在纽约，奥菲士交响乐团自从1974年开始一直都在演奏非常美妙的古典音乐，没有指挥。
这并不是因为他们的乐手技能超群，而是因为他们的组织形式就是没有指挥的交响乐团。
奥菲士的音乐家们在世界上最好的音乐大厅里演出，他们选出一个执行委员会来计划每年的音乐会，而为每一部乐曲注释的任务由音乐家们轮流担任。
这样，他们没有领导者；领导当然是有的，只是演出的时候没有人站在大家前面。
与爵士乐非常类似(或是篮球队、足球队)，奥菲士的成员们在相互交流沟通的过程中共同领导。
一位音乐家注意到她在传统的交响乐团演出的时候总是需要中断自己的感觉，因为需要抬头来看指挥。
加入奥菲士以后，她可以让感觉延续下去，因为现在她只用眼睛的余光扫一下旁边的其他音乐家就知道该什么时候结束((2BS SLtoday Morning，1987)。
模糊的角色在无缝隙组织外部也有一些有趣的反映，这大多发生在供应商和顾客之间。
请看下面的例子：　　(1)随着成为自己所服务的公司统一的组成部分，合同方及其下属合同方正在担任新角色，他们之间的关系也发生着新的变化。
专业化停车服务机构为许多大规模的美国宾馆提供专人停车服务，他们希望开车的人相信他们的服务员是宾馆的雇员’，而不是与宾馆没有任何利益关系的合同方。
形成无缝隙印象的一个办法是：专业人士停车服务机构派自己的服务人员参加马里奥特宾馆为自己的员工开展的培训。
作为专业人士停车服务机构的供应商，它的客户宾　　馆把很多工作转给他们来做(比如门卫等)。
有的马里奥特的顾客说他们分不出谁是马里奥特的雇员，谁是专业人士停车服务机构的雇员。
(Peters，1992)　　(2)在很多方面，在制造产品和提供服务的过程中开展以顾客59参与为导向的运动，已有时日：我们自己拍电影——用便携式摄像机。
我们可以测量自己的胆固醇水平、血压和血糖，还可以自己进行妊娠检测。
我们用自动取款机取钱，自己排出废气，不用跟任何人说话就可以用信用卡付账。
快餐店和咖啡厅在“饮食生产过程”中接待的顾客不仅可以通过沙拉条获得服务，有的顾客还可以不用在饮食处排队自己添加饮料。
(3)俄勒冈把州政府开发的软件交给那些希望随时与州政府保持联系以及提出建议的零售商；这些软件使零售商能够以电子方式把信件发给他们，节省了政府处理信件的时间和邮费。
的重要性。

这确实是官僚机构的长处。

……

媒体关注与评论

译者序　20世纪90年代以来，政府和其他的公共组织正经历着一场静悄悄的公共管理革命，并成为人们关注的中心。
这场静悄悄的革命是公共部门对技术、政治、全球经济、公民需求和偏好等各个领域发生的巨大变化的反应，同时也是由原来的生产者社会向顾客社会转变的反应。
一、无缝隙组织是由生产者社会向顾客社会转变的反应　19世纪中期以前占绝对主导地位的，与顾客保持着密切联系的个性化的商业和政府组织，在工业化模式的影响下，逐渐按照亚当·斯密所著《国富论》中的分工原则设计组织，发展成为大规模的、非人性化的、分割的官僚机构，并以各种各样的划分为特征：劳动力的划分、管理层次的划分、专家的划分、生产者和顾客的划分等。
在过去近两个世纪里，官僚机构的这些划分似乎有着独特的优点，带来更多的是好处而不是代价，并与一个生产者导向的社会所要求集权的、划分明显的组织体系相适应。
在生产者社会中，组织只管生产即可，不必考虑民众的需求问题。
然而，到了20世纪60年代以后，这种层级节制的官僚机构却是问题丛生——部门分工僵化、层级分工过细，非人性化、各自为政、本位主义、腐败、无效率、不负责任、忽视顾客需求等，代价变得越来越大，官僚机构的诸多优点在它越来越明显的弊端和限制面前黯然失色，成为包括政府在内的各种组织问题的症结所在。
另一方面，由于科学技术进步的日新月异和世界格局的急剧变化，世界正处于一个信息化、全球化和竞争高度化的时代。
包括政府在内的所有组织正努力挣脱传统官僚机构的僵化窠臼，满足新时代的新标准——速度，便利，效率，选择，多样性，弹性，参与，人性化，以及不断增长的生产力，以使自己变得更有竞争力，更有活力，更有效益。
然而，快速发展的科学技术虽可以加速问题的解决，可以使得我们同时处理几个问题，可以实现办公的无纸化等，却无法使四分五裂的、官僚主义的组织更为高效。
组织规模和服务职能的扩张与日益递增的顾客需求之间，组织努力与顾客期望之间，始终存在着差距，出现了顾客对官僚机构“信心落差”的危机。
这也是有着本质不同的政府部门和商业机构共同面对的问题之一。
与此同时，一个顾客导向的社会逐渐地发展起来，迫使人们去探讨顾客社会中顾客态度和期望的巨大转变，并用无缝隙政府（Seamless Government）和其他无缝隙组织（Seamless Organization）来扬弃和再造这些官僚机构，与顾客保持密切的、直接的联系，为顾客提供他们所需要的个性化选择、多样性和参与，更好地满足顾客更高层次的无缝隙的需要和需求。
无缝隙组织的出现正是发生在政府和其他公共组织中的这场静悄悄的革命的主要原因和特征。
本书作者拉塞尔·M·林登在通用电气公司执行总裁杰克·韦尔奇（1990）“无界限组织”的基础上创造了“无缝隙组织”这一概念。
他认为“无缝隙”要比“无界限”更能够揭示新型组织形式的本质，“无缝隙组织”是指可以用流动的、灵活的、弹性的、完整的、透明的、连贯的等词语来形容的组织形态。
无缝隙组织是行动快速并能够提供品种繁多的、用户化和个性化产品和服务的组织，并以一种整体的而不是各自为政的方式提供服务。
无缝隙组织的形式和界限是流动和变化的，具有渗透性，有时是无形的；无缝隙组织的顾客与服务提供者直接接触，两者之间是一种直接的、人性化的关系，不存在繁文缛节、踢皮球，或者是诸多遁词，曾经存在于组织内部和组织之间的壁垒现在变成了网络；无缝隙组织以跨职能团队（cross-functional teams）代替目前公务员仅在一个职能领域内服务的孤立组织；无缝隙组织强调以通才取代专才。
无缝隙组织和那些在200年前由商人、工匠、技师以及农场主主导的最初的无缝隙机构有着非常相似的特征。
实际上，无缝隙组织是19世纪中期以前在美国经济中占绝对主导地位的个性化的商品生产和服务方式的再生。
当然，由于环境和条件的巨大差异，不可能完全地如出一辙。

……

编辑推荐

本书详述了再造的步骤，说明了政府再造过程中怎样评估、设计，怎样克服阻力，怎样实施根本性的变革，提示了无缝隙政府不是全盘推翻现有的行政运作程序等内容。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com