

公共行政与公共管理经典译丛

Public Administration and Public Management Classics

政府治理与改革系列

GOVERNING AND REFORMING SERIES

# 持续创新

SUSTAINING INNOVATION

## 打造自发创新的政府 和非营利组织

CREATING NONPROFIT AND GOVERNMENT  
ORGANIZATIONS THAT INNOVATE NATURALLY

[美] 保罗·C·莱特 著

Paul C. Light

中国人民大学出版社

公共行政与公共管理经典译丛

Public Administration and Public Management Classics

政府治理与改革系列

GOVERNING AND REFORMING SERIES

# 持续创新

SUSTAINING INNOVATION

打造自发创新的政府  
和非营利组织

CREATING NONPROFIT AND GOVERNMENT  
ORGANIZATIONS THAT INNOVATE NATURALLY

[美] 保罗·C·莱特 著  
Paul C. Light

张秀琴 译  
音正权 校

 中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

持续创新：打造自发创新的政府和非营利组织/[美] 莱特著；张秀琴译.

北京：中国人民大学出版社，2004

(公共行政与公共管理经典译丛. 政府治理与改革系列)

ISBN 7-300-05704-7/D·1055

I. 持…

II. ①莱…②张…

III. 社会团体，非营利-行政管理

IV. C912.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 063561 号

公共行政与公共管理经典译丛

政府治理与改革系列

持续创新：打造自发创新的政府和非营利组织

[美] 保罗·C·莱特 著

张秀琴 译 音正权 校

---

|      |                                                                   |      |                     |
|------|-------------------------------------------------------------------|------|---------------------|
| 出版发行 | 中国人民大学出版社                                                         |      |                     |
| 社 址  | 北京中关村大街 31 号                                                      | 邮政编码 | 100080              |
| 电 话  | 010-62511242 (总编室)                                                |      | 010-62511239 (出版部)  |
|      | 010-82501766 (邮购部)                                                |      | 010-62514148 (门市部)  |
|      | 010-62515195 (发行公司)                                               |      | 010-62515275 (盗版举报) |
| 网 址  | <a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>       |      |                     |
|      | <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网) |      |                     |
| 经 销  | 新华书店                                                              |      |                     |
| 印 刷  | 河北涿州星河印刷有限公司                                                      |      |                     |
| 开 本  | 787×965 毫米 1/16                                                   | 版 次  | 2004 年 8 月第 1 版     |
| 印 张  | 18.75 插页 2                                                        | 印 次  | 2004 年 8 月第 1 次印刷   |
| 字 数  | 285 000                                                           | 定 价  | 28.00 元             |

---

**版权所有 侵权必究**

**印装差错 负责调换**

# 《公共行政与公共管理经典译丛》

## 总 序

在当今社会，政府行政体系与市场体系成为控制社会、影响社会的最大的两股力量。理论研究和实践经验表明，政府公共行政与公共管理体系在创造和提升国家竞争优势方面具有不可替代的作用。一个民主的、负责任的、有能力的、高效率的、透明的政府行政管理体系，无论是对经济的发展还是对整个社会的可持续发展都是不可缺少的。

公共行政与公共管理作为一门学科，诞生于20世纪初发达的资本主义国家，现已有上百年的历史。在中国，公共行政与公共管理仍是一个正在发展中的新兴学科。公共行政和公共管理的教育也处在探索和发展阶段。因此，广大教师、学生、公务员急需贴近实践、具有可操作性、能系统培养学生思考和解决实际问题能力的教材。我国公共行政与公共管理科学研究和教育的发展与繁荣，固然取决于多方面的努力，但一个重要的方面在于我们要以开放的态度，了解、研究、学习和借鉴国外发达国家研究和实践的成果；另一方面，我国正在进行大规模的政府行政改革，致力于建立与社会主义市场经济相适应的公共行政与公共管理体制，这同样需要了解、学习和借鉴发达国家在公共行政与公共管理方面的经验和教训。因此无论从我国公共行政与公共管理的教育发展和学科建设的需要，还是从我国政府改革的实践层面，全面系统地引进公共行政与公共管理经典著作都是时代赋予我们的职责。

出于上述几方面的考虑，我们组织翻译出版了这套《公共行政与公共管理经典译丛》。为了较为全面、系统地反映当代公共行政与公共管理理论与实践的发展，本套丛书分为四个系列：（1）经典教材系列。引进这一系列图书的主要目的是适应国内公共行政与公共管理教育对教学参考及资料的需求。这个系列所选教材，内容全面系统、简明通俗，涵盖了公共行政与公共管理的主要知识领域，内容涉及公共行政与公共管理的一般理论、公共组织理论与管理、公共政策、公共



财政与预算、公共部门人力资源管理、公共行政的伦理学等。这些教材都是国外大学通用的公共行政与公共管理教科书，多次再版，其作者皆为该领域最著名的教授，他们在自己的研究领域多次获奖，享有极高的声誉。(2) 公共管理实务系列。这一系列图书主要是针对实践中的公共管理者，目的是使公共管理者了解国外公共管理的知识、技术、方法，提高管理的能力和水平，内容涉及到如何成为一个有效的公共管理者、如何开发管理技能、政府全面质量管理、政府标杆管理、绩效管理等。(3) 政府治理与改革系列。自 20 世纪 80 年代以来，世界各国均开展了大规模的政府再造运动，政府再造或改革成为公共行政与公共管理的热点和核心问题。这一系列选择了在这一领域极具影响的专家的著作，这些著作分析了政府再造的战略，向人们展示了政府治理的前景。(4) 学术前沿系列。本系列选择了当代公共行政与公共管理领域有影响的学术流派，如新公共行政、批判主义的行政学、后现代行政学、公共行政的民主理论学派等的著作，以期国内公共行政与公共管理专业领域的学者和学生了解公共行政理论研究的最新发展。

总的来看，这套译丛体现了以下特点：(1) 系统性。基本上涵盖了公共行政与公共管理的主要领域。(2) 权威性。所选著作均是国外公共行政与公共管理的大师，或极具影响力的作者的著作。(3) 前沿性。反映了公共行政与公共管理研究领域最新的理论和学术主张。

在半个多世纪以前，公共行政大师罗伯特·达尔 (Robert Dahl) 在《行政学的三个问题》中曾这样讲道：“从某一个国家的行政环境归纳出来的概论，不能够立刻予以普遍化，或被应用到另一个不同环境的行政管理上去。一个理论是否适用于另一个不同的场合，必须先把那个特殊场合加以研究之后才可以判定”。的确，在公共行政与公共管理领域，事实上并不存在放之四海而皆准的行政准则。按照建设有中国特色的社会主义的要求，立足于对中国特殊行政生态的了解，以开放的思想对待国际的经验，通过比较、鉴别、有选择的吸收，发展中国自己的公共行政与公共管理理论，并积极致力于实践，探索具有中国特色的公共行政体制及公共管理模式，是中国公共行政与公共管理发展的现实选择。

本套译丛于 1999 年底由中国人民大学出版社开始策划和组织出版工作，并成立了由该领域很多专家、学者组成的编辑委员会。中国人民大学政府管理与改革研究中心、国务院发展研究中心东方公共管理综合研究所给予了大力的支持和帮助。我国的一些留美学者和国内外有关方面的专家教授参与了原著的推荐工



作。中国人民大学、北京大学、清华大学、厦门大学等许多该领域的中青年专家学者参与了本译丛的翻译工作。在此，谨向他们表示敬意和衷心的感谢。

**《公共行政与公共管理经典译丛》编辑委员会**

2001 年 8 月

# 前言



政府治理与改革系列  
公共行政与公共管理经典译丛

xi      本书讨论的问题是如何建设一个能够使创新在其中更为自发并因此更为频繁发生的非营利组织或政府机构——即如何让创新成为组织的日常优秀实践准则。任何一个组织——无论它是非营利组织、政府机构，还是私营企业，都可以实施一次创新，但两次、三次乃至更多次的实施创新，对于任何组织来说，就都是一个挑战了。

由于本书旨在以事实警示世人，所以书中列举了大量的真实成功故事以及一些具有实践指导意义的经验教训。本书是为那些希望建设一个自发创新的组织的实务工作者而编写的，以指导组织如何面对环境、组建官僚机制、领导员工以及管理内部管理机制。作为读者，如果你的组织行将灭亡，那么你就会从本书的案例中找到实施革新方法；如果你的组织如日中天，那么你也可





以从本书中找到如何在难以避免的错误中求得生存的方法；而且，如果你正好是创新型组织中的一分子，那么你则可以在本书中找到保持组织优势的工具，这些工具都是持续创新过程中所必备的。

这些经验教训都基于“生存创新计划”（the Surviving Innovation Project）的调查研究工作——这是一项为期五年的研究工作，旨在搞清楚非营利组织和政府机构将如何增加创新发生并持续的机会。受福特基金会、麦克奈特基金会以及通用食品基金会（Ford, McKnight, and General Mills foundations）的资助，该计划于1991年正式启动，其主要工作就是对明尼苏达的26家非营利组织和政府机构进行案例研究——在这26家组织中，创新已成为日常优秀实践的表达方式。这些“生存创新组织”（the Surviving Innovation Organizations）——在本书中，我们都将这样来称呼这26个组织——并不是完美无缺的。事实上，就在本书付梓之时，这26家组织中就有两家实质上已经不存在了——一家已经完全停业，另外一家则被一个更大的州立机构所吞并。

然而，作为一个群体，这26家生存创新组织却告诫我们，创新不一定非得是一种敌对性的组织行为不可。只要公众求胜的心态一日不止，那么非营利组织和政府机构的创新就永远不可能轻松——当然也不会难到无法克服的境地。尽管我们应该向那些通过与组织进行艰苦斗争才使创新得以实施的英雄式领导者表示祝贺和敬意，但同时，我们也应该明白：未来的组织创新不应该过多依赖于这种英雄主义行为。

对于生存创新组织来说，创新与其说是英雄体现其价值的工作，毋宁说是那些特别忠诚于使命的人们的日常优秀实践。正如加里森·凯尔勒（Garrison Keillor）在描述莱克·沃本冈（Lake Wobegon）地区的居民时所指出的，尽管许多明尼苏达人都把自己想像成“不平凡的人”（all above average），但本书案例中的大多数人都是与我们别无二致的普通人。他们可能非常在意自己的工作，但他们也过着正常人的生活，他们要养家糊口，他们也有自己的爱好，需要庆祝节假日，度假，养花草，修剪草坪，和其他许多美国人一样，他们也需要自铲门前雪（尽管是在更漫长的冬季以及更短暂的春季）。脱去滑雪鞋、长衬衣以及防蚊鞋之后，大多数明尼苏达创新组织中的人们看上去实际上也非常普通。

总有一些工作是为英雄们准备的，即便是在莱克·沃本冈也不例外。





无论我们如何改变我们的非营利组织和政府机构，创新都总是会在一个敌对的环境中发生，在公众指责声、臃肿的官僚制、草率的领导层以及保守的管理机制中开始。问题是，与逆境争斗并非总是英雄们所应做的正确工作。如果他们能够运用自己的伟大天才再造组织的未来，或许要比致力于传奇性的对抗组织行为要好得多，因为后者的最终结果只能是，英雄们眼看着自己的成功随着时间的流逝而烟消云散。 xli

在转而论述生存创新组织给我们留下的经验教训之前，有必要搞清楚的是，本书的研究基础是什么。为此，在前言部分，我们将对生存创新计划进行介绍，并讨论该计划所设定的核心研究问题、创新的一系列基本定义，以及挑选和研究这 26 个生存创新组织所运用的方法论。在前言的结尾部分，我们对本书的主要内容进行概括。

## 生存创新计划

生存创新计划源自这样一个简单的观念，即认为绝大多数的非营利组织和政府机构的创新活动，都是在与逆境斗争的过程中发生的、是在一个敌视变革的组织环境中发生的。这些制约性环境因素所导致的结果就是，许多创新都很快夭折了——或者是因为突发事件（例如资金危机）、遭到忽视（由于组织领导者的离任），或者是因为蓄意争斗（争夺势力范围）。

创新的这种夭折是非常可怕的，因为它们既不是在创新过程的一开始发生的——要知道，只有千里挑一的创意才能够进入创新实施阶段；也不是在正式采用过程中发生的——要知道，能够进入该阶段的创意都是百里挑一的；而是在施加压力、交易行为以及筛选过程等全部结束之后才发生的。在初始阶段废弃一个创意是一回事，因为这个时候的投资还比较小；而当创意已经过五关斩六将地进入实施阶段的时候，再将其废弃就是另外一回事了。当我们看到诸如戴维·奥斯本和特德·盖布勒的《政府再造》（David Osborne and Ted Gaebler: *Reinventing Government*; 1993）以及利斯贝思·肖尔的《在我们的控制范围之内》（Lisbeth Schorr: *Within Our Reach*; 1989）中所颂扬的那些创新在启动之后不久就遭夭折的故事，那就更是痛苦了。



xiv

实际上，在这些著名的创新中有许多都夭折了。根据我自己对《政府再造》中所高度颂扬的 35 家明尼苏达创新项目的分析显示，就在本书即将付梓之时，大约有 1/3 的项目都要么夭折、要么奄奄一息了。其中有几个项目夭折的原因是新任领导者将其束之高阁；有几个则是因为钱和精力都耗完了；还有几个则仅仅是迫于生计而不得已为之。至少对于明尼苏达州政府的创新活动来说，全国性的知名度就没能为其创新成功提供明显的保障（参见 Altshler, 1997）。

尽管私营部门中也有很多创新都是在启动后夭折的（如参见 Maidique and Zirger, 1984; Cooper and Kleinschmidt, 1987），但对于非营利组织和政府机构来说，创新的启动成本却是如此之昂贵，以至于即便是 10% 的失败率也是难以承受的。

然而，这并不意味着所有的创新都应该永远存续下去。实际上，“生存创新”（surviving innovation）这个术语从某种程度上说只是一种充满矛盾的比喻。创新持续的时间越长，它就越有可能成为阻碍未来创新产生的主流思想（prevailing wisdom）。目标不是要使创新永垂不朽，而是要促使创新成为组织的一个习惯。当一个新创意由于设计不当、时机不佳，或者仅仅是由于无法操作而夭折之后，我们应该做的就是，从中吸取教训以便更好地进行未来的创新。当一个新创意由于组织的设计不当、领导失误，或者仅仅由于对新创新的敌视而失败之后，我们应该做的就是，学会如何及时停止下一个创新。

## 创新定义

“创新”（innovation）是组织生活中使用频率最高且缺乏明确定义的词汇之一。似乎没有人能够肯定该词的准确含义到底是什么。它表示的仅仅是相对于特定组织来说的某种新鲜东西呢，还是某种挑战本领域主流思想的发展态势？它是达致某种最新权威水准的创造性活动呢，还是实践过程中的某种切实的变革？

尽管绝大多数私营部门将创新定义为“一切对你而言的新东西”，但对于公共部门的创新来说，该定义就缺乏足够的合理性了。在私营部门  
xv 中，创新只要能满足盈利的需求就值得去做；而在公共部门中，创新则必



须是做一些有价值的事情。如果创新不能挑战主流思想，不能促进公共利益，那又何必创新呢？正如劳伦斯·林恩（Lawrence Lynn）所定义的，公共部门的创新必须是“一种原创性的破坏行为”（1992）。

这一定义就什么是创新以及什么不是创新做出了更为清晰的说明。首先，非营利组织和政府机构的创新，不仅仅是“对于某组织来说的一切新东西”。公共部门创新所包含的内容，已远远不只是新奇的行为，而指的是组织生存领域中的原创性行为。学会如何在特定领域的组织之间互相复制创新行为，主要是复制专家们所关注的问题，而不是创新所关注的问题。

其次，公共部门的创新，也不仅仅是“做好公共事务”。尽管全面质量管理或员工授权可以被颂扬为一种再造行为，但却不应该被视为创新行为，因为它们并不比更新电话或计算机系统更具有创新性。彼得·德鲁克（Peter Drucker）在论述联邦政府再造问题时表达了相类似的观点：“被联邦政府吹捧为再造的变革活动，在其他任何组织中甚至就是一些不值一提的活动，至多也就是在门厅的公告栏上予以公布罢了。这些所谓的变革活动只不过就是：某医院期望一线护士主动做某事；某银行希望其部门经理主动做某事；甚至是某运转不良的制造商期望其主管主动做某事——这些活动都不会得到更多的表扬，更不用说额外的奖励了”（1995，p.50）。正如我在本书中的好几个地方都要予以强调的，严格管理是一个创新型组织所必需的，但它本身并不等同于创新。大多数创新型组织都运转良好，但运转良好的组织并不都是创新型组织。

最后，非营利组织和政府机构的创新还与“更广阔的公共利益”有关。创新的最终目标不是赢得奖励、提高公共部门的自信心或者吸引基金支持，而是创造公共价值。这并不是说，真正的创新从来就不会赢得奖励、不能提高公共部门的自信心或者吸引基金支持，而是说，这些都只是创新所带来的次要后果。如果某行为并不能增加公共价值，那它就不应该被标榜为创新。否则的话，就是在贬低创新的含义。 xvi

创造公共价值的基础，并不仅仅是抽象地推测某创新将带来某种好处，而且还必须就创新是否切实可行而进行严格质询。一般情况下，创新型组织都会严格按照其期望予以测量的标准，来明确说明其具体的工作目标和结果。它们知道，自己之所以创造公共价值，不是因为它们的创新行



为是新奇的或者是为了赢得奖励，而是因为这些行为会产生明显的影响（参见 Moore, 1995）。

如果我们把创新定义为一种在创造公共价值的同时也对主流思想形成挑战的行为，那么创新型组织就可以被说成建构和引导这种创新行为更为自发和频繁发生的组织。然而，有必要指出的是，仅仅是这种频繁性本身并不足以判断某组织是否是创新型组织。每 10 年才有一次创新行为的组织或许也可以被认为是一个创新型组织，只要该组织能够随着时间的推移而不断地进行微调以使得那个惟一的创意总是在本领域中保持优势地位。同样道理，即便某组织每周都有创新行为，但只要其创意无法挑战本领域的主流思想，那么该组织也绝不能被定义为创新型组织。

## 生存创新数据资料

本书的写作建立在为期 5 年的对组织创新问题的经验教训进行相关研究的基础之上。这一研究工作包括：对明尼苏达的 26 家非营利组织和政府机构进行的详细案例研究、200 多次的面对面采访、接近一年的实地考察以及对调查得来的数据资料的详细分析。

xvii 然而，这 26 家组织的挑选并不是随机的。它们都是从起初的一份包括了 100 多家候选组织的清单中挑选出来的，这些候选组织都是由出资人、实务工作者、评估师以及社区领导者等相关目标群体提供的。在最终被确认为生存创新组织案例之前，它们必须符合四个标准，即必须拥有创新历史——每 10 年才有一次创新活动的组织不符合该标准；必须显示出，致力于创新是组织设计的成果——也就是说，创新不能在忽视组织的情况下发生；必须拥有具有说服力的故事，即能够告诉其他非营利组织和政府机构如何成为创新型组织，这就意味着候选组织要拥有传授重要经验教训的能力；必须愿意参与生存创新计划，即愿意接受为期 2 至 3 天的实地考察。

而且，在挑选案例组织时，还需要考虑到组织使命的覆盖面问题。最后敲定的组织案例包括：一家美国印第安人社区开发机构、一家州立动物园、一个大学扩展服务机构、一所为脑损伤儿童创办的学校、一个家庭暴力防范中心、一所州立社区学院、一家青少年治疗中心、一家木偶剧院、



一所神学院、一个污染防治计划组织、一个县政府机构、一家芝加哥/拉丁人社区服务机构、一个可持续发展农业项目组织以及一所农村小学。(参见本书末的附录 A 有关这 26 家案例组织的全部清单。)

此外,在挑选这些案例组织的时候,还需要考虑其所涵盖的组织类型——从大型的州立机构到小型非营利组织,从县政府到公立学校,从较年轻的组织到较年老的组织,从知名度高的组织到名不见经传的组织,从完全依靠拨款赞助的组织到预算独立的组织,从城市组织、郊区组织到农村组织。总之,这里几乎包括了公共生活的各个方面。每一位读者都至少能从中找到一个可以认同的组织。(本书末的附录 B 按照不同的部门、不同的创新类型、规模、年龄以及主要领域对这些组织进行了总体分类。)

挑选生存创新组织案例的过程,绝非意在挑选出明尼苏达州最具有创新性的 26 个组织,而是希望能够通过这些案例组织,总结出创新型组织的总体特征,从而可以涵盖所有非营利组织和政府机构的活动范围——既包括艺术领域、住宅开发领域、环境保护领域、教育领域,也包括社会服务领域。 xviii

## 有效性问题

有些读者可能直接会问,尽管明尼苏达州的这 26 个案例组织的经验教训十分有趣,但对于美国其他地方的组织是否也同样有效?如果明尼苏达州的确是一个“人人都不平凡”的地方,那么明尼苏达州的组织或许就只可崇拜,却与美国其他地方的组织生活毫不相干了。

对此,我可以确信地回答,这 26 个组织与美国其他地方组织的相似性,足以保证它们之间具有共性。在走访了全美国的成百上千家组织(有些组织运转良好,而有些组织却十分糟糕)之后,我认为,在明尼苏达州运营一家创新型组织,和在全美国的其他任何地方运营创新型组织一样艰难。它们都同样缺乏资金、同样面临巨大的压力,而且公众或许同样都有点极端——“你最近都为我们做什么了?”这样的问题也总是会出现。

在转向“研究设计”问题之前,我们有必要简要介绍一下这些案例组织所具有的两个特点。首先就是,在所挑选的案例组织中,非营利组织的数量要比政府机构的数量多出一半以上。其原因很简单,因为在建设创新



型组织方面，政府机构、特别是明尼苏达州的政府机构，都普遍比非营利组织做得要差，这与前面所作出的定义是相一致的。

如果要证明这个观点，那么最好的例证就是，在这 26 个生存创新案例组织中的 8 家政府机构中，就有 7 家的实际运营方式与其说像一个传统的政府机构，毋宁说更像一个非营利组织。而这 7 家政府机构中，又有 3 家州立机构（明尼苏达废弃物管理办公室、明尼苏达动物园以及明尼苏达扩展服务组织）几乎都已经失去了政府机构的特征了。明尼苏达废弃物管理办公室的一名员工指出，自己的组织甚至已经悬挂上了骷髅画旗，而不是明尼苏达州政府的旗帜。其他 4 家政府机构都是公立学校，为了应对公立学校选择政策所带来市场压力，它们都进行了组织重塑，还有一所学校不得不申请了办学许可证。对于这 7 家机构来说，成为创新型组织就意味着不要像一个政府机构那样运营。

其次就是，在所挑选的这些案例组织中，小规模的组织数量是大组织数量的 5 倍以上，这就肯定了这样一种通行思想，即大组织更加敌视创新（参见 Dougherty and Hardy, 1996 年在对大型私营部门所做的研究时得出的相类似的结论），尽管大组织通常可以为特别有前景的创意提供更多的资源支持，但从根本上说，它们在开发创意方面却面临着更大的困难，而且在取得创新成果方面，也将需要更长的时间。最终，正如我在别的地方所指出的，“最重要的就是，在创意到达某位领导者那里之前，要走多远的距离——这位领导者指的是能够为创意提供必要的资源和政治支持，从而使创意战胜不可避免的官僚制抵制力量而取得相应成果的那位组织领导者”（1995, p.70）。

## 研究设计

本书写作的主要材料，都是在 1994 年春天、夏天和冬天期间所做的实地考察中收集来的。这些实地考察活动总共包括 220 次面对面采访，采访对象都是来自不同领域的组织员工和专业的信息提供者，包括董事会成员、一线员工、出资人或委托人。

这些具有建设意义的采访活动，几乎涵盖了组织生活的各个方面。每一次采访都可以加深对组织的了解，也就是说，有一些问题只能是在面对



面的单独采访中才可以询问的。实地考察结束后，所有的采访记录都被集中在一个文件中，这就是后来的对有关组织环境、组织内部结构、组织领导层以及组织管理机制方面所提出的 84 个询问的回答。这个“询问工具文件”（file interrogation instrument），正如其名，所包括的内容不仅有鲜明而客观的问题，而且也有更具主观性的质疑。（这些问题都在本书末附录 C 中的左侧一栏列举出来了。）

分析这些文件资料的目的，旨在识别创新型组织所必备的特点或理想状态。环境是可预测的吗？服务有先后顺序吗？有定期的员工会议吗？在过去的五年中，组织进行过重组吗？组织的高层只有一名管理者吗（有几个组织拥有联合管理者，还有一个组织设有管理团队）？不同意见得到鼓励了吗？作为一个整体的组织在工作中获得乐趣了吗？如何判断新创意？组织过去设立过功绩制工资吗？组织设立过支持有前景创意的创新投资基金吗？

在对创新型组织的经验教训的提炼方面，本研究设计既有其优点也有其缺点。其主要优点就在于具有深度。从 26 个案例组织中收集来的信息，堆满了文件柜；这些数据库会形成数百个交叉表格；采访记录也有三大活页本。如果有人想了解组织生活，那他只要花几天时间埋头阅读这些资料就可以了，因为这些建立在实地考察基础上的研究资料，可以为他提供丰富而充实的组织描述。而且，研究成功率也必然会提高。尽管在许多创新型组织中，冲突和压力似乎都是不可避免的，但这些组织却都是值得考察的对象。它们具有活力，并忠诚于自己的使命，而这些都是整个公共部门中所极为稀缺的东西。

这一研究设计的主要缺点，则在于缺乏可以与这些案例组织进行对比研究的对照组。例如，有可能所有的组织——不管是创新型组织还是非创新型组织，都拥有扁平化的科层制，都面临着巨大的压力，或者都拥有强有力的责任机制。也有可能所有的组织都鼓励内部合作、员工参与以及团队精神。由于缺乏创新型组织的对照组，你就无法了解本书中所列举的哪一种经验教训是最重要的了。

最后，利用这种研究设计所能达到的最佳状态，我把它称为“组织生存的理想状态”（preferred states of organizational being）。由于我们无法了解绝对意义上的实质是什么，所以我们必须知道组织生活的一般理想状态是什么。在其他条件不变的情况下——例如，规模和年龄相同——这

xx

xxi





26 个组织将给环境关系、官僚制结构、领导工作方式以及内部管理机制提出怎样的建议呢？对于这一问题的回答，一部分可以通过仔细阅读本书附录 C 中所提供的的数据资料得到；还有部分答案将从具体的采访中获得；另外一些答案则是基于我自己的观察。而且，这 26 个组织所具有的多样性也足以告诉我们，有些经验教训要比其他经验教训更加重要一些。

有一个生存创新组织于 1996 年垮台了，这种不幸倒是有利于生存创新计划，但却明显伤害了相关的社团。它就是凤凰集团，凤凰集团的不幸经历使它成为生存创新组织中另外 25 家组织的对照组。凤凰集团的缺点并非在于其缺少良知，而在于其疏于管理，特别是缺乏强有力的财务控制制度。凤凰集团屈从于这样的迷思，即创新从某种程度上说，是与严格管理互不兼容的。尽管该组织从埃及人有关“凤凰涅槃以达致永垂不朽”的传说中取名为“凤凰集团”，但这却并没有使它得以破除那个巨大的迷思而求得生存。

在进入本书的写作计划之前，有两点需要警示：首先，坦白地说，我已经深深地喜欢上了大部分生存创新组织。我总是会被它们的活力、忠诚以及成就所感动。尽管我相信，在整个计划的执行过程中，我一直保持着客观的态度，但也有必要提醒读者的是，本书中所列举的这些组织，都是我所尊崇的组织。

其次，尽管我可以保证，这 26 个组织的领导者都是各自领域中的声名显赫之人，也是值得嘉奖和表扬的人，而且专业的测试也表明，他们显然能够给自己的组织带来重大成果，但我却没有专业的技术来向读者保证，他们的组织过去曾经或现在事实上正在从事着真正的创新工作。例如，由于缺乏专门的神经病学培训，我就不能绝对确保成长机会/新愿景学校的教学方法一定有利于脑损伤儿童，即便美国教育部似乎已经对其有效性进行了确认；由于对福利项目的了解仅限于对有丧事家庭的帮助，我也无法确保阿诺卡县的儿童抚养项目是否能取得成果，即便福特基金会和哈佛大学肯尼迪政府学院似乎已确认了该项目的有效性，并授予该县 100 000 美元的“州和地方创新奖”。

以上这两点警示，实际上适用于所有这 26 个生存创新组织。我无法确保沃克艺术中心在现代艺术中一直能保持优势地位、明尼苏达动物园在野生动物保护领域中的领导地位、家庭暴力防范计划组织在家庭暴力受害



者治疗领域取得成功，或者是居鲁士数学/科学/技术学校能成为更富有教育成果的小学。我必须将这些都留给别人来做判断，例如出资人、教育者，或者是某种外部委员会。读者们应该相信，生存创新计划在设计最初案例时，的确提出了正确的专业问题，且因此 26 个案例组织都在各自领域既挑战了主流思想，又创造了公共福利。

## 各章概述

本书旨在提供一系列有关创新型组织的可理解的、能充分说明问题的经验教训。有一些经验教训很容易运用，而另外一些则涉及长期的革新活动，但它们却都是 26 个非营利组织和政府机构能够借以切实提高创新几率的经验教训。

第 1 章为我的“组织生存理想状态”问题的研究提供了一个基本方向性指导。本章的一开始就对有关创新问题的理论著述进行了简短的回顾。那些试图从这些理论著述中获取实践经验教训的人们，很快就会感到困惑，因为这些著述连一些基本问题也没有能够达成共识，更不用说指明创新到底是由什么构成的。本章提出了一个与这些理论著述截然不同的创新观点，即要更多地关注理想生存状态的研究，而不是关注对绝对真理的追求。前者的研究活动牵涉到组织生活的四个不同组成部分：组织环境、组织内部结构、组织领导层以及组织管理机制。 xxiii

第 2 章则指出，打造创新型组织的第一步，就是破除那些经常会打击创新的障碍和迷思。本章认为，创造力广泛分布于组织的各个层面之中，排除障碍和打破迷思有利于增加创新机会。尽管规模较大和年龄较老的组织要比规模较小和较年轻的组织会遇到更多的创新障碍，但所有的创新型组织都拥有一个共同点，那就是，都会关注减少创新障碍问题。它们也都会与打击变革的迷思展开持续的斗争。

第 3 章通过考察创新型组织的理想环境而深入讨论组织的理想生存环境问题。所有这 26 个组织都没有将环境视为一种既定物——也就是说，没有将环境视为某种理所当然的东西，或者是某种需要与之对抗的敌对物；而是都直面组织环境，并积极地将市场竞争引入组织的日常生活之中，且将这种压力转化为巨大的创新动力。正是这种充分利用市场的做