

公共管理经典译丛

唐贤兴 / 主编

Unleashing Change

A STUDY OF
ORGANIZATIONAL RENEWAL
IN GOVERNMENT

发动变革

政府组织再造

[美] 史蒂文·凯尔曼 / 著

Steven Kelman

扶松茂 / 译

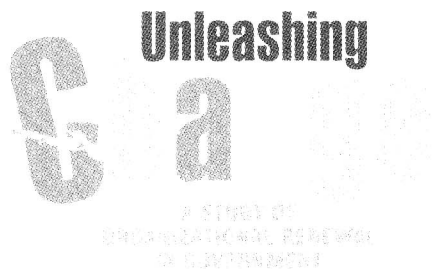
格致出版社



上海人民出版社

公共管理经典译丛

唐贤兴 / 主编



发动变革

政府组织再造

[美] 史蒂文·凯尔曼 / 著

Steven Kelman

扶松茂 / 译

格致出版社



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

发动变革:政府组织再造/(美)凯尔曼著;扶松
茂译. —上海:格致出版社:上海人民出版社,2013
(公共管理经典译丛/唐贤兴主编)
ISBN 978-7-5432-2208-3

I. ①发… II. ①凯… ②扶… III. ①国家行政机关-
政治体制改革-研究 IV. ①D035.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 299640 号

责任编辑 高 璇
封面装帧 人马艺术设计·储平

公共管理经典译丛
发动变革:政府组织再造
[美]史蒂文·凯尔曼 著
扶松茂 译

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海图字印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 17.25
插 页 1
字 数 200,000
版 次 2013 年 6 月第 1 版
印 次 2013 年 6 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-2208-3/C·98
定 价 38.00 元

总序

在过去的二十多年里,中国学术界对公共管理(包括公共政策)的研究取得了长足的进展:研究队伍日渐壮大,学科的完整性越来越令人感到兴奋,大量的研究文献不断问世。一个主要的动力就是改革开放和国家的发展为理论研究提供了巨大的契机和广阔的空间。

一方面,处于转型中的中国,在享受着几十年的经济高速增长的同时,其政府管理、政策设计与过程、社会管理、国家治理等方面也日益面临着深层次的经济、政治和社会层面的挑战,迫切需要理论上做出思考和相应的解释。另一方面,公共行政和公共管理学科在中国还很年轻,这决定了中国学者缺乏对中国现实的解释性工具,从而迫使学界把眼光投射于西方学术界汗牛充栋的研究文献和层出不穷的解释模型。而这一方面之所以成为可能,也恰恰得益于中国不断加快和加深的对外开放步伐。事实上,迄今为止的中国公共管理学科的发展,与学界不遗余力地翻译和介绍西方典章制度和理论文献的努力是分不开的,尽管人们也已经开始反思接下来的中国学术界应该如何进行本土化创新这个学术使命问题。

包括中国在内,当今世界范围内的一个重要的政治现象是,与治理的需要紧密联系在一起,公共管理正在经历重大的变革。从“行政”到“公共行政”再到“公共管理”在观念和内涵上的变化过程,本身就是经济、社会和政治的变革过程。如今,公共管理又在一系列因素的驱动下发生着多方面的变革。全球化进程正在更为宏大的背景下对国家治理的基础性结构产生深刻的影响。有关全球化和治理的观念贯穿于公共政策辩论之中,正在出现的全球治理的制度结构,不断塑造着国家的公共管理和公共政策,尽管全球化和治理之间的关系在

动力、特征和含义上饱受各种争议。信息技术的革新和进步所带来的不仅仅是治理方式、手段和工具的变化，更是治理观念的革新，组织结构和流程的改变，以及大到法律和政治制度、小到具体的治理机制的一系列制度化变革。毫无疑问，尽管技术革新会带来新的问题，但它确实是引发变革的力量，是思考治理结构变革的题中应有之意。再一个值得关注的问题是，我们不能忽视政府自身在公共管理和治理变革中的关键性角色。政府及其官员一直被认为是治理变革的阻碍力量，但事实上，他们不是治理变革的“局外人”或变革的对象，而是公共管理变革的重要行动者，在很多国家他们甚至是主要的推动者。他们对变革的态度、价值取向、回应的决心和具体的行动，在很大程度上直接决定了公共管理和治理变革的成败。

毋庸置疑，变革构成了我们时代治理的主题。目前暂时由四本书（《发动变革：政府组织再造》、《分权化治理：新概念和新实践》、《善治：信息时代的民主》和《治理、政治与国家》）所构成的这套“公共管理经典译丛”，其共同的主题也正是“变革”。每一本书所阐述的变革，都与上述所概括的背景相关联。当然，治理变革的话题，因其变动性、复杂性和各国的差异性而异，并非靠几本著作就可以全面概括和覆盖的。我们希望通过它们的译介，能给中国相关学科领域的研究者们思考中国公共管理和国家治理的变革有所助益。

唐贤兴

致谢

经过长时间的研究和写作,我完成了这本书。此时,我要对许多人表达诚挚的谢意。首先,我要感谢的是在联邦政府的 18 个政府采购办公室中的 1 593 位政府采购专家和 272 位采购员、采购监察员与采购经理,他们非常通情达理,参加了本项研究的两次调查,这些调查为本项研究提供了经验材料。我也要感谢供职于政府组织(既有军事机构又有文职机构)的总部一级的高级合同采购官员,他们允许我进入这些政府采购部门,并直接访问这些部门的合同采购主任,这些主任同意让我在他们的部门从事这项研究。我所接触的任何人都没有拒绝我的请求。我承诺在研究中对这些人及其部门匿名,以免提及他们的名字,但他们都会知道他们是谁,我对他们深表感谢!我们的国家是幸运的,它拥有一批献身于合同采购的专家,而且他们都致力于服务公共利益!

其次,我要感谢各类研究助理,他们多年来为本项研究提供了无私的帮助。特洛伊·佩里亲自帮助我在许多采购部门进行访谈。艾利斯·杨、张俊妮、唐若曦和克里斯·汉斯帮助我进行数据分析,他们也对许多具体问题提供了建议。特别是若曦和克里斯帮助我解决了许多难题,并毫无怨言地奉献了他们在假期和白天黑夜的许多空余时间,甚至在与他们自己的工作时间产生冲突的情况下也是如此。

肯尼迪学院的许多同事慷慨地帮助我解决了在数据分析过程中的各种疑难问题。尤其是阿尔贝托·阿巴迪、克里斯·埃弗里、苏珊妮·库珀、秀·迪纳斯基和罗德·詹森,帮助我解决了大量的数据分析和计量经济学的问题,否则我将束手无策。我也得到来自基斯·奥尔雷德、南希·卡茨、大卫·金、大卫·雷泽和吉姆·斯托克的帮助,他们不厌其烦地帮我解决了许多难题。

丹·卡彭特、理查德·哈克曼、拉里·琼斯、罗德·科勒莫、哈尔·雷尼、弗雷德·汤普森和詹姆斯·Q. 威尔逊都爽快地答应阅读本书较早的、更长也更难读的初稿，并做出了评论。布鲁金斯学会出版社的四位匿名评论员也给本书提供了有益的评论，这帮助我改进了本书的初稿。该出版社的克里斯·凯拉尔也提供了有益的帮助，他不仅考虑到我的愿望，即出版一本比典型的布鲁金斯管理研究作品有更多定量研究的实证性著作；同时，他还睿智地鼓励我尽可能地将文稿修改得具有可读性。我的助手格雷格·多柴克帮助我处理单调而乏味的工作，即按顺序和许多其他方式整理脚注。凯瑟琳·金博尔对本书进行了专业性的审稿。

肯尼迪学院公共领导研究中心和埃森哲公司为本项研究提供了资助，包括对我的研究助理的资助。假如没有他们的帮助，这项研究就无法开展。我要感谢埃森哲公司的史蒂夫·罗勒德和肯尼迪学院公共领导研究中心的芭芭拉·科勒曼对本项课题的信任。

最后，在我长时间专注于该课题的思考和写作的过程中，我的家人一直都非常理解我。我将本书献给他们，只不过是以一种微不足道的方式来表达我对他们的谢意！

史蒂文·凯尔曼

译者序

改革是人类社会发展的亘古恒新的主题。改革本身是一项社会事业,它有不同的背景、目标、路径和策略。虽然改革并不意味着好的结果,但是它会带来变化或变革之机。在人类社会的所有改革中,政府改革是社会变革的显著标识,而政府组织变革是政府改革的重要内容和基本方式。发动政府组织变革是政府绩效持续改进的要求。它不仅能遏制政府官僚主义弊病,提高政府管理效能,而且能增强政府推进社会发展的作用,改善人民的福祉。

20世纪90年代以来,美国联邦政府发起了再造政府的改革。本轮改革旨在突破工业经济时代的、高度集权而刻板僵化的政府官僚组织体系,以建立适应信息化时代的、高度分权而灵活高效的公共治理体制。虽然推动美国联邦政府再造的公共管理理论已经广为人知,但是政府再造的改革细节并未受到广泛关注。本书作者是长期关注政府采购改革的理论研究者,有幸参加了美国联邦政府创新计划中的政府采购改革。这不仅为作者本人提供了绝好的研究机缘和理论实践途径,也为人们按图索骥地了解当时美国联邦政府采购改革的细节提供了可能性。本书是作者的精心之作,它描述了当时联邦政府采购改革的蓝图、基本路径和策略,以及他本人在推进政府采购改革中的艰辛和成就感;作者利用其工作期间的人际关系网络,通过大量的个人访谈和问卷调查,结合组织理论和心理学理论,从理论和实践上阐述了大型的公共部门组织的改革策略和绩效改进方法。

本书以政府采购改革为研究对象,但其着眼点是政府组织改革的策略和政府绩效改进的研究。本书通过作者的亲身经历,阐明了卷入政府组织变革的各类主体的改革动机和行动策略,剖析了发动政府组织变革面临的困境,并探讨

了发动政府组织变革所需的若干明智策略。本书的研究对象和研究方法并无特别之处,但作者的研究机缘是绝无仅有的,从而使本书成为研究政府组织变革和政府采购改革的一个标杆。

本书不仅能为中国政府采购改革提供有益参考,也能为中国政府组织变革研究提供有价值的范本。最重要的是,希望本书探讨的改革处方能作为他山之石,砥砺中国政府继续高举改革之旗帜,推动整个中国社会能更全面、更透明地改革、再改革!

译者在本书翻译过程中,得到了许多支持和帮助。译者就一些专业术语求教过有关专家,在此表示感谢!同时,对本书的编辑高璇、审校者和印制人员认真负责的专业品质和敬业精神表示由衷的感谢!

扶松茂

复旦文科楼 709 室

目 录

致谢	1
译者序	1
第一章 导言:组织变革与政府绩效改革	1
第二章 传统的政府采购制度及其改革困境	9
第一部分:发动变革	
第三章 工作一线的不满	37
第四章 加入改革同盟	56
第五章 高层变革与改革发动	78
第六章 发动变革:理论与实践的意义	91
第二部分:巩固变革	
第七章 改革事业如何自我发展:理论	105
第八章 改革事业如何自我发展:证据	128
第九章 从态度到行为	153
第十章 “深化改革”与组织变革	171
第十一章 巩固变革:理论与实践的启示	192
附录 A 解释模型与决定因子的详细说明	204
附录 B 有关使用唯一个案的方法论思考	221
注释	225

第一章 | 导言：组织变革与政府绩效改革

政府并未表现得像它本该那样的好。政府的某些坏名声是不公正的。正如托马斯·霍布斯在《利维坦》中已经指出的那样，政府通过确定游戏规则并保护合作者不遭受掠夺者的抢劫，使人们之间的协作成为可能。如果没有政府的巨大努力，市场关系就很难被建立起来，而有时这种关系被错误地认为是不依赖于政府而“自然产生的”。远的不说，你只要看看共产主义政权垮台数年之后的俄罗斯，在这期间俄罗斯政府非常软弱，其市场关系也混乱不堪；在独立数年后的尼日利亚，社会十分混乱，当地政府仅仅是权势人物掠夺人民的工具而已；在饱受内战蹂躏的社会中，基本的社会安宁遭到了破坏；或者凭直觉来看看眼前发生的、美国政府在恐怖分子于2001年9月11日对美国袭击之后所采取的保护行动，你就能意识到人类的繁荣昌盛需要得力的政府所创造的良好社会环境。奥利弗·温德尔·福尔摩斯说过一句令人难忘的话，即“税是我为文明社会所支付的代价”。从这个既基本又重要的层面来看，政府已经运转得很好了。但政府还要采取行动来减少污染、延长穷人的寿命并降低犯罪率。^[1]

然而，事实依然是政府时常未能充分发挥其潜能。这种情况最明显地适用于政府所承担的某些最大、最困难的行动——如减少贫困、反对毒品、教育智障儿童或根据预算及时更新武器系统。它也适用于比较平常的任务，如在颁发驾照时处理与顾客的互动关系和将最新的技术应用到航空管制。民意调查数据显示对政府绩效的不满反映了这样的看法，即政府的一些项目管理得极差，差到人们反对由政府来承担这些任务。在一次民意测评中，54%的回答者认为，政府应该“通过更好的管理”实现“更高的效用”，然而，仅8%的回答者认为，政

府应该通过削减项目而缩小规模。^[2]

愿望与现实之间的差距表明政府需要变革。当然，变革并不自动地带来进步。不过，如果政府没有表现得如其应该的那样好，政府组织无疑需要某种变革（不管这种适当的变革的结果是什么）来改进其绩效。因此，任何关注政府怎样才能运转良好的人都需要关注在政府组织中变革是如何发生的。

本书是对这类大型政府组织的研究，这些组织为了响应政府高层发起的改革事业，已经相当成功地改变了其一线的业务活动方式；而对处在一线政府组织来说，这种改革事业通常会失败。本书研究的政府组织是那些为政府采购产品与服务的组织；这类组织的变革被称为“政府采购改革”。我致力于解释这种变革是如何发生的，并为希望推进一线组织变革的领导人提供建议。

本研究所采用的方法是与众不同的。政府采购改革是比尔·克林顿政府时期（由 AI·戈尔副总统主持）庞大的“再造政府”这一创新计划的一部分。1990 年，作为哈佛大学肯尼迪政府学院的公共管理教授，我出版了题为《政府采购与公共管理：自由裁量的恐惧与政府绩效的质量》一书。^[3]该书批评了政府采购的管理过程，并提出了改革的措施。正基于此，克林顿政府任命由我和在国防部任职的另一位同事负责再造政府采购的改革——同时负责对该项改革的效果进行评价（我的职位头衔是管理与预算办公室内设的联邦政府采购政策办公室主任，这使我成为制定政府采购政策的高级官员。）从 1993 年到 1997 年底，我在联邦政府采购政策办公室服务，随后回到哈佛大学任教。

我投身于这种联邦政府采购改革的主要经历，为当前的研究项目创造了机会，但同时也带来了问题，这使人们怀疑我是否有资格客观冷静地评估政府采购改革的巨大成就（这是我竭力不去做这种评估的一个原因）。但我的工作不仅为我提供了接触政府采购组织的特殊途径，而且让我能从一个合适的立场来提出研究假设。

本书主要分析了为开展本项研究而对合同采购职员进行调查的资料。那些接受调查的人都是实际从事产品和服务采购的职员；这些人没有一个是在我手下工作的。这种研究分析是符合社会科学规范的，而且我尽一切可能使我个

人的参与限制在研究分析所提出的问题上。但在某些章节,我以第一人称的方式阐述了我如何从自己所处的职位来促进组织变革。作为一个职业型的研究学者和零时性的实务工作者,我希望为学者提供理论研究的成果,并为实务工作者提供实际的改进方法,从而为弥合组织研究和管理实践之间的巨大鸿沟做出适当的贡献。〔4〕

政府采购和政府采购改革

政府购买从办公用品、计算机到战斗机的所有东西,同时采购对规制措施的建议和对协助追讨违约学生贷款债务的成本进行研究的项目。在所有的政府采购中,联邦政府为购买产品和服务每年都要花大约 3 200 亿美元,这接近联邦政府机动支出的 40%。〔5〕随着外购项目的增长,合同采购已经成为政府日益重要的运作方式。〔6〕负责政府采购的组织是政府采购部门,包括从事合同采购的效用专家,这些采购部门代表终端用户进行采购,这些终端用户一般是那些政府机构中从事实际业务活动的部门。

政府采购改革所寻求的特定变革是减少官僚主义——弱化规则、等级制和专业化在政府采购制度设计中的作用——支持简化政府采购制度,并使其更适合完成政府机构的任务。在政府采购制度改革启动之后的五年中,它已经带来了政府采购一线职员的态度和行为的重大变革。对政府采购一线职员的调查是本项研究的主要资料来源。按照 100 分的“态度测量表”来测量,对政府采购改革态度的平均值是 69.1 分,其中 100 分反映了对改革最可能的强烈支持,0 分表示强烈的反对,而 50 分是中立的态度。70% 的回答者打的分数高于 50 分。在同样的调查中,回答者被问到:“就你每天的工作方式而言,政府采购改革已经对你产生了多大的影响?”该问题的四个回答选项(根据 1 至 4 分的量表对答案进行编排)按程度排列分别是改革已经“极大地改变了我的工作方式”到改革对“我的工作方式没有任何影响”。回答该问题的平均值是 1.81 分,也就是说,高于“有些影响”。在再造政府改革第五年的成绩单上,布鲁金斯学会对政府采购改革给出了唯一的全 A。〔7〕

在政府采购改革之前，采购部门普遍行动迟缓，它们的定位是避免项目顾客为其自身的利益进行采购，而不是推进政府机构为完成其任务而采购。通过政府采购改革，政府采购制度变得更具有任务导向性，采购部门的行动也更快捷了。它们更关注为项目顾客提供服务，更注意挑选有品质的供应商了。由于最新的授权，许多政府采购部门创造了一些新颖的方式来建立采购合同关系。

一项典型的政府采购改革是国防部为士兵购买食品的新方式。多年来，军队一直使用政府的特殊规格（军用规格）来购买所有的东西，从调味番茄酱到巧克力芯的曲奇饼配料，并从符合军用规格的、出价最低的投标商那里采购。这些军用规格——长达 20 页的曲奇饼配料的说明详细规定了曲奇饼配料成分及其烘烤要求——往往成为笑柄。曲奇饼精细烘烤的知识根本不是国防部采购的核心能力。^[8]这些特殊规格说明了如何做曲奇饼，但不包括做出让士兵想吃的曲奇饼。最后，在军用规格中总有些规定无法符合产品制造商的生产要求。因此，国防部最后只能主要从特定供应商那里进行采购，它们在商品市场上没有销售活动，它们的存在就是专门供应军需品。大量的供应品被储藏在政府仓库中（供应商通常缺乏自身的配送系统），而没有多少需求的产品可能在仓库中存放数年。

作为政府采购改革的一部分，军方引进了一种购买食品的新方式，即军方与食品经销商签订合同，由经销商给集体用餐的士官提供食品的电子目录，这些士官自己订购食品，并每天收到配送的食品。这是众多的膳食供应商向私人部门提供食品的常规方式。然而，这种常规的做法对于政府则是新方法：政府正竭力按商业上合理的方式来行事。

同样地，在众多的公司采购员开始利用站点许可证购买软件而不是购买单个压缩的软件包（如个体消费者所做的那样）之后的差不多十年间，即 20 世纪 80 年代，大多数政府组织依然购买压缩的软件包。20 世纪 90 年代后期，由于受政府采购改革的影响，在公司化的美国采用另一种新的购买方法——用网上拍卖的方式来购买产品——距离政府首次使用该方法不到一年。

组织变革的挑战

本书的主题(很大程度上)既不是论述官僚组织作为一种组织形式的优点与不足,也不是说明改革是否实质上改善了政府采购制度。相反,这是一本关于组织变革如何成为可能的书。

当然,在某种意义上讲,组织始终在变化。在组织中,雇员和管理者加入或离开,新的工作流程被编写出来,新的产品或服务被采用。组织变革的困难之处是需要调整长期形成的个人行为模式或已经建立起来的组织行为方式。因此,变革是艰难的——非常艰难。常言道:“人们抵制变革。”

然而,从一个非常不同的情境来考察,政府采购制度是不断发展的。尽管组织变革确实艰难,但它有时也会成功。当变革只涉及给现行的做法添加新方法而不涉及改变现行的做法(如努力减少政府采购中的官僚主义)时,它会比较容易。虽然如此,许多报道记录了美国公司,包括像国际商用机器公司和通用电气公司这样的大型老牌企业,在很大程度上通过变革现行的做法,成功地应对了全球竞争的挑战。此外,虽然这种变革成功的现象受到较少的关注(因为就媒体舆论而言,政府的成功并不具有新闻价值),但是许多报道提供了政府成功变革的事例,^[9]这些变革已经减少了组织的官僚主义。因此,重要的是,什么理论能解释这些变革成功与失败之间的差别。

从人们抵制变革这一前提出发,大多数关于如何成功地实现变革的规范性研究文献都强调以下两种策略。第一种强调诱导态度转变——说服人们抵制变革是错误的,并且应该接受新的发展路径。第二种建议使用“震慑”法——压迫抵制变革者接受必要的变革,尽管他们倾向于维持现状;或者建立与行为变革相联系的、强有力的奖惩机制。

本书的核心论点是传统的解释——人们抵制变革——常常过分简单化而使人产生了误解;因此,根据这种传统看法而产生的常规变革战略也是不完善的。而且,正是这一点,即传统的观念支配着对组织变革的思考,使变革更加困难。相反,本书认为支持变革与维持现状的力量通常是旗鼓相当的。变革大型

政府组织结果可能比看起来的更容易。在这里，我认为对于成功的组织变革有两种较少提及的路径：被称为“鼓动不满者”的策略可能是成功发起变革的路径，而被称为“变革自我推进”的策略可能是成功巩固变革的路径。在大多数情况下，变革不需要被哄骗或强制进行；它反而能被发动起来。

对为什么变革是艰难的论证说不上是非常错误的，但也谈不上是很完善的。许多组织和个人确实依赖于他们过去的行为方式。但人们抵制变革的看法忽视了社会的制度安排，通常既带来满足感也导致不满。那些不满于既定制度安排的人成为变革的支持者。而且，事实上有些人通常喜欢变革，因为他们喜欢尝试新事物——像那些较早接受新发明的人。这种人更多地成为改革的支持者。

就传统的政府采购制度而言，不满主要源于缺乏工作自主性而产生的苦恼，这种工作自主性的缺失是政府采购制度中过分繁杂的规则和审批程序造成的。此外，不满也有其他原因。全面质量管理以及与之相关的“顾客”观念的广泛应用，增强了人们对政府采购人员和政府采购所代表的利益的终端用户之间的紧张关系的关注。政府采购系统不断滋长的官僚主义增加了政府采购的工作负担与压力。最后，有些人质疑传统的政府采购制度专注于过程而不是结果，他们支持以增强政府购买力为核心的新观念。大部分的一线职员都感受到了不满于旧制度的一个或多个根源；然而，不是所有的不满者都将他们自己归类为现行政府采购制度的批评者，因为他们可能也已经受到了与不满因素相反的、支持现状的理由的影响。

因此，组织的现状通常是引发争议的。组织现状有支持者，但也有批评者。与其说“人们抵制变革”，倒不如说这样的看法更合适，即启动变革的过程就意味着发动组织内部的政治斗争。

根据这种观点，当处于高层的领导宣告变革时，在底层的支持者就被赋予了发动他们早已寻求的变革的机会。甚至在变革被宣布之前，他们就开始做他们所希望做的事情了。通过他们的行动，高层领导实质上介入了一线的政治活动。虽然没有得到来自上层的指示，但那些心怀不满并以老的方式处理工作的人被鼓动起来了。来自高层领导的干预也使地方的变革支持者获得比在其他

情况下更强大的政治力量。这能让改革事业站稳脚跟。

然而，在变革过程的起步阶段，支持变革的群体很少是多数派。就政府采购改革而言，支持变革的群体开始只是少数派。那么，变革最终如何获得了多数人的支持呢？改革的良好经历有助于说服身处政府采购系统的人们支持变革，当然，我们难以想象任何一场消极结果接连产生的变革能长期地持续下去。可是，变革的巩固不可能仅仅因为变革带来了利益而自动发生。支持变革的力量能够自我推动。仅仅是变革过程的发起和变革持续足够长的时间就能产生增强支持变革的力量。变革能自我推动——或者用社会科学的术语来说，正反馈能够发生作用——因为朝某个方向运动的物体会推动其自身朝同一方向进行更远的运动。换句话说，一旦某个变革过程已经启动，正反馈而不仅仅是变革的实际利益使变革更容易得到巩固。

变革能以两种方式自我推动。第一，正反馈机制能通过增强一个人对变革经历的满意程度而间接地扩大对变革的支持，这不取决于变革经历本身的特性。良好的改革经历接着会发挥增强支持变革的作用。举例来说，有些人拥有某种想要在所尝试的任何事情上取得成功的人格特性。例如，渴望取得工作成功的人会努力成功地完成任何要求他们做的事情；如果要求他们尝试一种从事业务的新方式，他们会努力做好它。这增加了一个人在尝试变革的过程中获得良好经历的可能性，而这种良好的改革经历又推动了对改革的支持。

第二，不依赖于良好的改革经历的影响，正反馈机制能单纯地随着时间的推移而直接增强对变革的支持。例如，心理学家已经证实了被称为“单纯接触效应”的存在，这种效应意味着简单的重复接触就能积极地影响一个人对某事物的态度。在一项变革事业启动之前，单纯接触是变革成功的障碍，因为它不依赖于惯例的好处就能增加对该惯例的支持。然而，一旦某项变革持续相当长的时间，单纯接触的影响开始发生逆转。现在一直被频繁尝试的新行为开始受益于单纯接触效应。与曾经使变革难以立足相同的因素——单纯接触效应——不再受现状的好处的影响，而开始推动支持新的看法，并且这种支持不依赖于新看法的好处。

大多数来自政府采购一线的改革报道的重要信息是令人鼓舞的。在大型