

E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

博采众议式管理（Inclusive Management）：规划“绿色大激流市”

协作式公共管理 (Collaborative Public Management) 教学案例

A部分

设计绿色大交通网

Rachel是密歇根州大激流市的规划局局长。她正准备启动一项大型的规划，叫做“绿色大激流市”。她负责组织一项大型规划决策的协作过程。该规划是向该市的公园和娱乐设施系统地分配资源。其目的就是要将各种环境管理计划与城市整体规划联系起来。

这个过程中有三个问题对她来讲是十分重要的。第一，该市正处在延续性的预算危机中。预算危机已经威胁到了公园和娱乐设施以及其他的城市服务。第二，环境的可持续性成为该区域需优先考虑的重要问题。第三，也可能是最为重要的一点是，在过去的10年中该市一直在从事一系列的关于参与式和博采众议式管理过程的“试验”。通过这些试验，大激流市的许多人已经了解到协作如何才能发挥作用以及为什么会失败。有些结果是可以预见的，但是也有些结果却令那些参与者感到困惑。有些参与者并未感觉到自己的意见被采纳（inclusiveness）。在有些案例中，意见虽被采纳了，但却没有包含广泛的参与。

Rachel希望人们能感觉到他们的意见已被采纳到规划和决策过程中。最近的一些计划和方案已经

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”教学案例与模拟竞赛优秀奖。该模拟由学术与从业者委员会两名匿名评审员评审。它由加州大学欧文分校的Kathryn S. Quick和Martha S. Feldman撰写，由Laurel Saiz编辑。它是根据1998年-2007年在大激流市与公共管理者和社区成员一起进行的人种学研究完成的。案例中所有的人名都是虚构的。其中主人公Rachel的观察来自于大激流项目中研究者自身和她的同事的经验。本案例适用于课堂讨论，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附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

通过了政治批准的过程。她自信地认为这些成功源于人们已经感觉到了意见被采纳。该市的许多人不断地积极参与一个又一个的协作式的决策过程。但是“绿色大激流市”是一个巨大的尝试，并且当她开始该规划过程的时候，她不想冒失败的风险。在Rachel的脑子里装着最近的一些成功经验和过去的一些错误做法。她在思考着“博采众议”的精髓是什么。她如何才能设计出一个能够博采众议的协作过程呢？在产生决策的过程中，参与起到了什么作用呢？

当她思考这些问题时，她想起最近几个试验和该市一些没有涉及参与和意见采纳的老开发计划。一个历史背景是，老开发计划给许多大激流市居民留下对市政府官员不信任的记忆。一个明显的例子是在上世纪70年代中期，市政府计划拆迁Heritage Hill区以扩展附近的大学和医院的建筑。居民都被这个计划激怒了，认为“他们不能指望市政府认识到Heritage Hill是他们希望被很好保留的一个地方”。他们组织起来要求控制在他们社区中发生的情况（Paul, 2006年5月31日）。最后Heritage Hill区成为美国作为受保护的历史景区之一。优美古老的建筑成为整个城市的骄傲。市政府正和与当地事务有的社区与商业协会合作，为他们提供资金和技术的支持。Heritage Hill协会是最活跃的协会之一。

最近更富有博采众意性质治理结构的试验中创造了一种居民、社区活动家、社区协会、商业协会、商业部门、非营利组织和市政府工作人员之间的工作关系。整体上，趋势是积极的。“社区参与试验累积的结果是大家期望决策是通过采纳多方意见而达成的：居民希望参与决策，居民希望意见被采纳，而市政府工作人员和立法委员也希望市民参与”（Rachel, 2007年7月25日）。但是也并非所有的行动都达到了社区的期望。市政府工作人员为了获得更大的市民参与，鼓励居民抱有高期望值，但在实际过程中他们制造了他们无法达成的预期目标。正如一位市政官员所说：

你越是参与，对于你所能提供服务的期望水平就越高。有这样一种认识，就是如果政府像聋子的耳朵一样什么也听不进去，那么人民就不会再去找政府，也不抱什么期望。而一个城市就像人一样，我们共同参与，我们有许多沟通，我们完成某些工作，城市也鼓励同样的做法。所以我们越来越需要一个真正关心百姓、真正听取意见、有良心的政府。有时，你会对自己说，“看看吧，我们已经完成的工作！为什么你们还要批评我们呢？其他城市甚至没有人倾听啊。”其实这正是因为我们在倾听的缘故（Mark, 2006年8月11日）

社区对于有关协作新思想的需要和能力也是变化的。结果就是，早期社区参与的试验曾积蓄了很多能量，但现在，它们可能是不必要的或者已经过时了。对Rachel来说，越来越清楚的是没有什么成功的秘诀。她必须具体情况具体分析，然后决定如何产生她想要的“博采众议”。

博采众议和参与

Rachel希望弄清楚她所指的博采众议是什么。就她和她的同事所关心的而言，博采众议的目标，不仅仅是让人们觉得他们的意见在某个特殊的决策中得到了考虑，而是要超越具体问题而建立一种社区参与的意识。从这个角度来看，博采众议是一种结果，这种结果不仅仅是个人和角色之间的关系，而且是不同工作任务之间的关系。她认为博采众议有三个广泛的原则：

第一，博采众议包括把针对同一问题的不同观点聚到一起。这些观点经常可以被定义为利益，而

且与机构、辖区或领域相联系。每个人都有利益，但是他们的利益既是不可预见的（如与所在机构的身份相关联的基本职能），也是不固定的。有些重要观点不是与人有关，而是与物有关（如环境或河流），或者是与不在当下的人有关（如将来的人口）。意见采纳经常包括社区和既有组织成员之间的互动，但也不总是这样。有些时候，需要考虑的是那些来自不同组织单位和不同辖区的思想。参与人经常从他们可能的行动和责任范围这种有限的思维开始，但在意见采纳过程中，不同的是他要对这些有限的观点进行交流，而不是冻结它们。博采众议的第一个原则是直觉上的，但也有问题，因为没有什么可以是完全被采纳的。观点的多样性对于意见采纳是很重要的，但这并不是唯一的标准。

第二，博采众议也包括为不同的观点创造条件，让它们进行审慎的讨论，并且采用一种能够产生新思路和行动方法的方式。换句话说，进行博采众议式的管理所涵盖的不仅仅是寻求、整合以及平衡不同的观点，它也要为这些观点的互动、彼此了解和影响创造一种潜在的可能。因此，博采众议式过程在某种程度上是开放的过程。虽然这样的过程需要有一种观点来激励和指导参与者，但是它也需要足够的灵活来处理审议过程中出现的新思想。考虑如何推进并保持开放思路是博采众议式管理的重要部分。

第三，博采众议为人们共同解决公共问题提供了新的可能性。意见采纳的过程不会结束，也不会画地为牢。它必须总是涉及到正在发生的主要问题和与这些问题有关联的社区持续发展。意见采纳有一个时间维度，因为不同时段的事件会相互关联。它也有空间维度，即开放意见采纳过程为解决其他问题创造了机会。采用的过程如果只集中在眼前某个具体问题上，它就不可能建立一种持续工作的社区能力。

Rachel开始提出各种各样的大激流地区已经具有的参与和/或意见采纳过程的经验。多数都是相对近期的经验。市政府已经进行了内部文化革新，也就是它们所指的90年代的文化转型。这个文化转型已经产生了一系列的价值观念，其中绝大部分都是市政府工作人员感到非常重要的。这些观念包括团队合作、正直和家庭的重要性。在文化转型过程的所认识到的一点，是向市民提供服务的能力对于员工的自我价值非常重要。这一点既是把事情做得更好的原因，也是一个手段。有了这一认识，注意力扩大到了外部关系，把这些外部关系作为内部文化转型的整体之一。组织成员开始学习他们作为个人或单位如何相互支持。他们开始把学到的知识应用到提供服务的过程中。例如，他们认识到，不是告诉打进电话的居民他们找错了部门，而是承担起责任，确保居民能够和他们所要联系的部门联系上。他们建立起了一个客户服务中心，用以支持各管理部门。市政府建立了一个开发中心，为有项目批准需要的居民提供“一站式服务”。另一种获得更有效社区服务的方式是维持社区治安，它与文化转型大约同时开始。他们认识到他们能够以各种方式为公众提供更有效的服务。

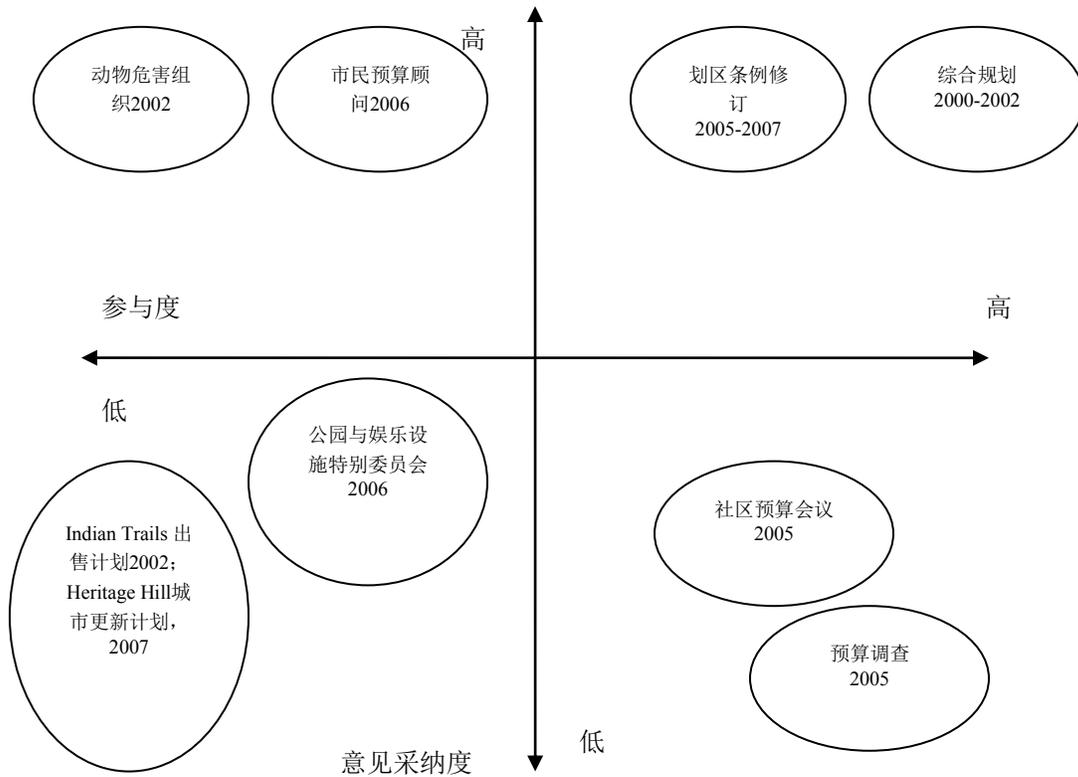
尽管整体上承诺要博采众议，但实际上也并非所有的有社区参与的行动都有意见采纳的情形。当Rachel考虑绿色大激流市的时候，它开始认识到先前有些做法虽然有参与，但是并不满足博采众议的三个标准。她抽出一张纸，开始画一个网格，用不同的轴代表“参与”和“意见采纳”，考虑最近的试验应该落在哪个区域里。她思考她所谓的“参与”是什么意思，把它定义为卷入人的数量，以及为获得最大可能的参与而做的尝试。例如，有关会议的公共信息用多种语言提供。为了有更大的参与，会议可以在一天中的不同时间和不同地点举行。她画了下列表格：

她从如下坐标系的四个区域内各选择了一个试验，写了简短的描述，并和她的工作人员进行讨

论。

四个例子

Indian Trail高尔夫球场销售：低参与度和低意见采纳率



政策过程中的社区参与

Rachel设计绿色大激流市的动力来自一份富有争议的计划，该计划要关闭Indian Trails 高尔夫球场。该球场是市政府所拥有的设施。2007年6月，一份寻求该设施的购买人的草案突然出现在市政府会议日程上，甚至还没有经过一个24小时的公示。市政府成员以7比0同意该草案，决定以10万美元出售该球场。地方社会活动家和大激流市报的编辑委员会立刻谴责该销售计划及其决策过程。然后出现的是市政府自己的工作人试图劝说市政府暂缓作出决定并允许公众进行讨论。

Indian Trails是一个简朴的市高尔夫球场，它的费用低、等待时间短。大激流市的低收入及非白领高尔夫球爱好者最有可能到这个球场上打球。2006年，几个高尔夫球联盟申请搬迁Indian Trails球场，

因为该地区其他几个低成本的球场关闭致使该球场的使用增加了10%。编辑委员会批评该销售计划，认为，“如果有哪个球场可被称为‘全民’球场的话，Trails就是。”（大激流出版社，2007年6月25日）。人们反对出售，因为该社区使用Indian Trails球场；关闭它显得太精英主义。

批评者抗议说决定的作出过于草率，而未经社区的审议。市政府官员明显有很大的动力出售市政府财产，特别是出售后会从新用途中获得更高的市政收入，以缓解该市预算的严重不足。然而，Indian Trails计划并没有经过任何系统的公共资产可出售评估。最近批准的市预算已经完全覆盖了Indian Trails项目。公园与娱乐设施市长特别委员会的成员也没有建议关闭该球场。有些人怀疑利益相关的开发商是在闭门的情况下提出了这个计划。

当争论爆发的时候，Rachel在后续会议中与市政府官员进行了谈话。她建议这样的决定需要多花些时间，这样他们就能最终采纳公众意见并且开发出一个综合的有关公园和绿地的社区观点，从而为具体行动提供背景情况。她建议通过合作的方式实施绿色大激流计划，以建立一个有关公园和环境管理的整体看法。市政府官员批准了她的要求。在几周内，他们废除了有关Indian Trails的计划，并为未充分听取公众讨论就采取行动的做法道歉。一些社区人员谴责市政府官员和Rachel制造出绿色大激流市计划是想“转移”人们对于Indian Trails球场的争论或者掩盖在没有充分咨询公众的情况下出售公园的事实。Rachel和一些市政府官员试图向他们做出保证，Rachel告诉一个怀疑者说，她诚实地认为假如没有一个公开的公众讨论，她无法确定Indian Trails计划是否应该取消。绿色大激流计划的过程也可能要解决公众不信任的问题。

预算调查：高参与度和低意见采纳度

2005年，该市一般账户损失了1.2亿美元中的3千万美元。一般账户是全部市预算中使用最灵活的部分。这些预算压力让有关该市公园的讨论变得热起来。在随后的一年里，该市预计要再削减预算1100万美元，由此会导致该市总的劳动力比2002年减少25%。市长办公室认为预算的削减对市政服务将产生很大的影响。清楚地了解市民对于预算的偏好以及了解他们对何种结果最为重视是非常重要的（George, 2006年10月25日）。管理者们希望能从市民中获得科学的、有代表性的信息。他们不想仅仅依靠能够发出声音、能够参加社区会议的少数人的意见。有人这样说，“当然，你想知道沉默的大多数人的想法，你想知道你的市民们真正在想什么，而不仅仅是嗓门大的那些人的想法”（Mark, 2006年8月11日）。

问卷调查队伍对大激流市住户随机抽取了759户进行了匿名电话调查，询问受调查人是否同意市政府停止、减少、维持或者增加42项服务提供资金。然后，市政府建议在全市范围内召开四个公开会议。132人使用了远程投票装置来决定一系列拨款。比如，他们必须决定市区服务和公园运作哪个更重要。投票后还有规定时间的讨论，会议是一个“令人嗓子沙哑”争吵的过程（George, 2006年10月25日），因为人们经常大声地抗议，“你们不能在这两个中选择！”一个参与者后来说，“至少可以说，屋里的气氛非常紧张。有个家伙扔了他的遥控，拒绝再捡起来”（Ben, 2006年10月20日）。

使用问卷调查和会议数据，研究人员将市民对于市政服务的优先顺序进行了排列。市政管理人员继续“根据这些结果制定预算”（George, 2006年10月25日），把排列靠后的服务优先减少支出。据

此，市行政人员制定了一个预算。这些预算维持了治安和消防服务，并明显削减了公园和娱乐项目的预算。该预算在市议会中以五比二通过。有些社区人员大声抗议，认为问卷调查并没有代表社区的真实偏好。人们对于这个排序体系以及据此而做出的某些预算拨款非常气愤。有一个参与者认为，“人们讲出他们心中关于这些问题的想法。如果一项选择成为垫底的选项之一，就好像你已经同意削减。人们对这种做法感觉不是特别舒服”（Ben, 2006年10月20日）。

社区团体组织了一系列公共论坛来协助描述的“真实的”投入是什么。不是把人们“分成”同意这个或那个预算拨款选择（Ben, 2006年10月20日），他们请公众思考在预算过程中应该讨论什么和如何讨论。他们教育他们自己和公众市预算是如何运作的，试着“反复”讨论。讨论不是把城市看作一个“慈善的案例”和“取消那些最不重要的服务”，而是要“朝向建设一个吸引人们的城市”（Paula, 2006年5月31日；Ben, 2006年10月20日）。

该市的公园和公共游泳池等设施在这些讨论中成为焦点。当市政管理人员借在问卷调查中排名较低之由，建议关闭市游泳池的时候，预算问题终于“引起了人们的注意”（Zoe, 2006年3月6日）。有些人把这看作“白人”决策者和社区之间的割裂。一个受影响社区的组织者抗议说，“任何投票关闭这些游泳池的人都不住在这个社区的，他们也没有小孩住在这个社区。这些规则是由不相关的人制定出来的”（Jen, 2006年5月10日）。甚至对于那些没有使用游泳池的人来说，关闭这些设施也伤害了他们对一个很受欢迎的且对所有居民都很仁慈的社区的自豪感。另外一些人对他们的议员施加压力。最后，市政府不再理会问卷调查中游泳池较低的排名，决定在夏天开放这些设施，尽管比一般的季节短了。

市民预算咨询员：低参与度与高意见采纳度

城市经理和市议员认识到并且公开承认社区居民非常愤怒，发誓要改善这个过程。针对2006-2007年度的预算，他们任命了一组市民预算咨询专家来就有关市民参与过程和具体预算提供建议，同时他们还很审慎地招收了一些对问卷调查过程批评声音最大的人。城市经理说“把声音最大的批评者带到决策过程中来”是非常经典的做法。他们这样做是要和这些人一起工作，即使他们采取更为反对的立场，我们也可以“帮助”提供更多的信息（Mark 和 Joe, 2006年8月10日）。共有21人同意担任咨询员。这些咨询员组成了一个极为多样化的委员会，从居住地点、收入、种族、所属的商业部门和非营利组织，以及拨款的使用和城市资金来源等方面都是多样性的。

令人惊奇的是，这个负责监督参与咨询的小组虽然也公布了他们的会议纪要，会议也对公众和媒体公开，并任命了一个联络人负责回答媒体的问题，但他们决定不做更多的公共宣传。他们认为多样的观点、有限的时间以及手边几乎无穷的数据意味着，只有他们在内部更深入地沟通，而不是寻求更多的社区参与，他们才能更深入地审议并做出更好的决策。他们很快对市政府雇来协调人变得不耐烦。他们感觉到她在破冰练习、设定审议框架、设定议程等方面花了太多时间。而他们希望提出一个初步计划，然后再通过斟酌预算的方式来完善。他们将协调人解职，任命了他们自己的主席，并分成了小组进行集思广益。咨询人员从他们与社区的接触联系中收集建议，并把他们的精力转移到合作和提出新思想和新立场上。

最初，咨询人员所期望的是制定具体的预算建议，但是现在他们改变了策略，决定提出有关预算拨款的宽泛建议。这样做是受这样一个问题所激发的，“你希望这个城市怎么样？”一个参与者解释，“我们本可以问哪个游泳池可以永久关闭，但是，我们现在问的是‘你希望我们的孩子有一个游泳池吗’，这样一个问题是可以回答的，并可以使我们向前推进”（Carla, 2006年10月11日）。他们在第一次会议上提出了几百页的预算信息。现在，他们把问题简化成为强调如何思考预算的执导原则。他们的最终研究报告有9页，包括了对具体预算项目的一些建议，但是把预算拨款的决定交给了城市经理。不过，咨询人员提出了他们对于预算“指导原则”的一致意见，包括：在提供服务的时候促进社会公平和正义；保持那些使城市有活力、都市化的内容；避免预算短缺和削弱士气的做法；集中力量在长期并致力于城市的未来。

城市经理和市议会议员肯定了咨询员的决策，重新设计他们自己的决策过程，并承认咨询员是市预算的共同作者。例如，市工作人员从试图提出有关预算的综合看法——最初他们提供了成堆的材料——转向了向委员会的请求提供专门的反馈。他们接受了咨询小组的意见，将协调员解职。城市经理在他们提出的预算中接受了许多预算咨询员的建议，包括很多他们过去认为不可取的或很难实施的方面（Mark, 2006年8月11日）。市议会采纳了预算草案，争议很少，尽管实施起来比较难。总体上来说，大激流市减少了282城市工作并且削减了公园和娱乐设施预算的三分之一。虽然城市经理和议会议员投票决定仍然开放游泳池，他们并不认为这个解决方案在短期或者长期来讲是足够的。在2006年后半年，市议员责令负责公园和娱乐设施的市长特别委员会，让他们可以把公园建设作为一种维护和建设城市战略资产的一部分，从而提高该市的生活质量。

总体规划：高参与度与高意见采纳度

绿色大激流市是Rachel为新的城市总体规划而提出的。州法律要求该市每五年对该计划进行一次修订。据称，大激流市在博采众议方面的试验的“皇冠上的明珠”就是2001年开始的这份总体规划。该规划于一年后完成。这一过程是在法律的指导、严厉的财务约束和严格时间限制下运作的。总体规划过程通过广泛的参与（包括市民、非营利组织、商业部门）准时并在预算范围内完成。当地的非营利组织为这项公共参与项目提供了大量的资金。规划人员提供了专业技术，使公众参与人员很直观地看到政策选项并理解其结果。人们为了做出决策，不断把总体规划的文件带到会议上作为参考。非常重要的是，他们所建立的关系已经孕育成了新的合作领域，这个过程还提高了社区对参与的期待和参与的技巧。

于2002年完成的总体规划是近40年中该市的第一份总体规划。政治家和规划人员通过一个闭门工作已经做出了先期的版本。但这一次，决策过程中召开了几百次会议，参与的公众人数达到了3000人（见附件A）。规划人员、政治家、社区组织者、公共利益群体成员和社区居民并肩讨论他们想要什么样的社区，这样的社区怎样才能创造出来。参与的过程是非常有目的性的。市长任命了一个总体规划委员会，并且投入了各种资源：

过去的议程一直是负面的、不公开的。人们感觉到市政府在说，“我们要你们做那些我们想要你们做的事，我们会告诉你们要做什么；我们知道你们的需求，而且我们真的不需要请你们去发现什么。”当他们决定启动“绿色大激流”计划的时候，他们在社区中寻找利益相关人，请他们扮演一个

积极的角色，保证能参与的人都参与进来。尽管还有很多人没有发出声音，还有很多人没有参加进来，还有很多工作要做，但是坦率地讲，你可以坦率地说该城市在纠正这些秘密的讨论议程下了很大功夫（Pasty, 2001年9月10日）

这样的委员会和工作队经常被用做咨询人员。但是，在这些过程中，委员会的设立主要是为了制定决策。

作为一个专业人员，我感谢在其他领域的专业人士。“看，我们这些人知道该怎么做。这是我们的建议，而你可能应该遵守这些建议。”对于市政工作人员来说，说这样的话是很容易的。他们根本不会这样做。他们愿意提出意见，但是他们并不把他们自己放进这个过程中。他们从一开始就说，“看，这是你们的委员会，这是你们的总体规划，我们来是提供建议和帮助的。”然后他们就卡在那儿不动了（Todd, 2001年9月7日）。

委员会决定雇佣咨询人员和怎么做，但是工作人员在起草过程图和组织公众会议方面提供了大量援助。他们组织了五个阶段的过程，每个阶段都有自己的标志和时事通讯（附件A）。每个阶段遵循一个社区参与顺序。在参与过程中社区提供信息，然后规划人员和咨询人员通过使用这些被提供的信息提出一系列观点，然后再把这些观点与社区进行核对，以评估它们是否正确。

我认为他们在这一点上平衡得很好。把每个人的投入都放在他应该放的地方。就像问，你想生活在什么样的城市里？然后说，“好，这就是你告诉我们的你想要城市。这些是我们能做的。我把这些想法拿回来给你，你看看这是不是你走的方向和你想如何到达的方式。”我想它带给你的是许多人的同意，他们可能没有参与，但是他们感觉，“好，我有机会参与，我相信这个过程，因为他们邀请我参与了。即使我不参与，机会也在那里，我知道其他的人会利用这些机会并说出他们的意见。”（Todd, 2001年9月7日）。

参与者在上百个会议中所提出的规划问题也并不都是通过一个总体规划文件能够解决的。因此，市政府让各个部门的代表（比如，治安、街道和卫生、公园与娱乐）参加每一个会议。这些代表协调问题的解决，解决参与者提出的“非规划性”的问题。另外一项计划——社区导向型政府——被铺开，作为市政府新的总体计划。有三个人被任命为“社区导向型政府”项目联络官，每个人都被分配了大约三分之一的社区。他们定期和负责这方面的市政府工作人员会面，也定期和当地的社区组织、商会和社区活动家会面。他们协助召开会议，这些会议包括所有的参与者，以及作为小群体会议的联络人。

“社区导向型政府”的联络人经常使用额外的公共参与者来跟踪所提出的非规划型的问题。不过有时，工作人员用一种意见采纳的方法来应对公众的担忧，他们没有使用额外的公共参与。例如，当市民在总体规划会议上提出了动物危害的问题，市政人员和郡政府负责相应工作的人员评估抱怨的电话，修改他们的程序以保证他们彼此一致，并让他们的工作人员提供更及时的反馈。通过“社区导向型政府”的联络人的努力，市政府能够处理很多的恼人的、持续的问题，比如垃圾收集问题、废弃车辆问题、在墙壁上胡抹乱画的问题，并且开始着手解决社区再开发的问题、群体暴力的问题，以及学区的协调问题。

总体规划于2002年完成，不仅准时而且在预算内完成。2002年9月12日举行的社区论坛既提出了计划，也明确地提出欢迎大家参与。指导委员会的一位发言人认为：

我为这个委员会而感到骄傲，我为这个项目感到骄傲。从一开始，这就是一个以社区为基础的过程，而现在它仍然是一个社区为基础的过程。如果你看一下计划书，你会看到不太显眼地，在右边的角落里写着“草案”。所以说，到现在我们还寻求新的思想。但是，这个过程无论从概念上还是从执行上都是以社区为基础的，我们也确实希望这份计划能够真正地反映社区的意愿（Louis, 2002年9月12日）。

换句话说，规划是完整的；项目已经完成（第五届论坛的标语是“这只是计划！”）。而同时，传递的信息却是规划仍然是开放的，还有很多事要做。

当该计划被提交批准的时候，有很多市民支持，并且这种支持一直贯穿了整个批准过程。要说居民和城市管理者完全站在同一边可能是夸大其词，但是他们共同合作解决问题的能力却大规模地增加了。虽然总体规划已经开始行动，但是这个过程并没有结束。市府官员认识到这种日趋增强的能力可以为其所用，并开始修改区划条例以反映城市的规划方案，而且在其他已经开始的项目中也遵循这些原则。虽然规划部门人员修改区划条例相对较快，他们却选择使用另一个公共过程，这个过程向大激流市和该郡周边6个城市感兴趣的选民开放。他们从当地的NGO组织募集了10万元资金来资助这一过程。在有关区划定义和区划地图的决定纪要中采纳了许多居民的意见后，区划条例获得了规划委员会的批准，并于2007年9月由市政委员会采纳。

案例讨论要点（A）

在讨论“绿色大激流”案例时，Rachel问你，你建议在这个合作过程中需要多大的参与程度，怎么参与？她想听到你有关如何组织相应过程的想法。

你如何做出如下决定：哪些人应该参与？他们应如何参与？

这些小插图提出了在大激流市决策参与和民意采纳可能产生的高/低不同的组合的长处和短处。你有什么建议？你如何就决策参与和民意采纳向公众解释你的过程？

画一个过程地图，就像绿色大激流市的总体规划过程图一样（附件A），解释你的建议。

附件A：总体规划决策过程的描述

图1.b: 总体规划决策过程

1.4 决策过程

总体规划的决策过程正式开始于2001年1月8日。这个大量的公众参与过程在每个阶段要求公众参与两次（见图1.b）。第一次参与是问公众他们的问题是什么，以及他们是怎么想的。第二个阶段是问我们听得对不对，这是不是你想说的？我们是不是在朝一个正确的方向前进？规划过程分成5个阶段，包括如下任务：

阶段I：问题和机遇

长处、短处、机遇和威胁（SWOT分析）

社区情况

阶段II：变革的机遇远景

阶段III：变革的概念

制定初步的计划，将远景和优先的变革机遇转化成为整个城市范围内土地使用和交通的方法。

工作计划书和会议的概念变革阶段IV：变革指南

发展指南的样本（质量原则、特征、发展的相容性）

特殊研究

阶段V：计划建议起草计划报告

社区评议听证会 采纳



PLAN AHEAD!

How would you like to see Grand Rapids change in the next 20 years? • Tell us on Tuesday, March 20th, at the first Master Plan Community Forum called "Visioning". That's where you and other people who live and work all over the city can put your heads together to help shape Grand Rapids' future. • Find out how people view our City. What are its bright spots? What could be better? • Build on those ideas. In 20 years, what should Grand Rapids offer to people who live, work or visit here?

This special forum is on Tuesday, March 20th at 6:30-9PM at the location below. • If you are unable to attend, please call the City of Grand Rapids at (616) 456-1031 or go to www.grandrapids.org.

TUESDAY, MARCH 20, 2001 • 6-9PM
CENTRAL HIGH SCHOOL - 421 FOUNTAIN AVE

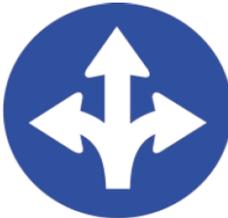


GOT PLANS?

Show your ideas on June 19 at Community Forum #2 called "Opportunities for Change". • Join interested citizens as we look at Grand Rapids like a puzzle. Let's identify those areas that need a new "piece" of development. • Think about how the puzzle pieces of our community could be reworked to fit differently, function better and improve our quality of life. • Where do opportunities for change exist? • How should these areas be prioritized? • Which changes are most important?

This Plan Forum is on June 19th from 7:00-9:00PM. We will be meeting at Union High School, 1800 Tremont NW. • If you are unable to attend, please call the City of Grand Rapids at (616) 456-1031 or go to www.grandrapids.org.

TUESDAY, JUNE 19, 2001 • 7-9PM
UNION HIGH SCHOOL - 1800 TREMONT NW



MAKE PLANS!

On November 15, we'll be talking about "Concepts for Change" the first draft of ideas for Grand Rapids' new Master Plan. • Should we attract more people to live in Grand Rapids? Reconnect the Grand River to the West Side? Build walkable neighborhood centers? Create a competitive city? • Have we listened to the community? Is everything in the right place? Is anything missing? • Community Forum #3 is the halfway point in the planning process. • Help set the direction for the future!

Make Plans! Join us on Thursday, November 15th at Ottawa Hills High School, 2055 Rosewood Lane. • If you are unable to attend, please call the City of Grand Rapids at (616) 456-1031 or go to www.grandrapids.org.

THURSDAY, NOVEMBER 15, 2001 • 6:30-9PM
OTTAWA HILLS H.S. - 2055 ROSEWOOD LANE



PLAN ON IT!

Time is running out! • On Tuesday, March 26 at Creston High School we will be drawing Grand Rapids' future at Community Forum #4 called "Checklines for Change". • What will be the contents of the Master Plan? • How will proposed changes in the City happen and what will they look like? • Test community goals and apply the tools we have learned to four special areas of the City? • Have we listened? • After tomorrow, there will be only one citywide meeting left to provide input on the Plan!

Plan On It! Join us on Tuesday, March 26 at Creston High School, 1720 Plainfield NE. • If you are unable to attend, please call the City of Grand Rapids at (616) 456-1031 or go to www.grandrapids.org.

TUESDAY, MARCH 26, 2002 • 6:30-9PM
CRESTON H.S. - 1720 PLAINFIELD NE



IT'S A PLAN!

For the first time in 40 years, a new Draft Master Plan and Future Land Use Map for the City of Grand Rapids will be unveiled to the public on Thursday, September 12. • You are invited to the 5th and final Community Forum for Plan Grand Rapids. • Tell us what you think about the Draft Master Plan and Future Land Use maps, both developed from ideas proposed by hundreds of Grand Rapidsites! • You also can see the Draft Master Plan at www.grandrapids.org, under "What's Hot".

IT'S A PLAN! Join us on Thursday, September 12 at the Van Andel Museum Center, Public Museum of Grand Rapids, 222 Pearl Street NW. • If you are unable to attend, please call the City of Grand Rapids at (616) 456-1031 or go to www.grandrapids.org.

THURSDAY, SEPTEMBER 12, 2002 • 5-7PM
PUBLIC MUSEUM OF GRAND RAPIDS - 222 PEARL ST. NW