

Governing by Network

การบริหารงานภาครัฐ แบบเครือข่าย : มิติใหม่ของภาครัฐ

นวัตกรรมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ผู้เขียน : Stephen Goldsmith & William D. Eggers

การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย : มิติใหม่ของภาครัฐ

แปลและเรียบเรียงจาก *Governing by Network*

ผู้เขียน *Stephen Goldsmith & William D. Eggers*

ราคา 295 บาท

แปลและเรียบเรียงโดย : **ดร. จักร ดิงศกัทธิ์**

กฤษฎา ปราโมทย์ธนา

พิมพ์ครั้งที่ 2 : สิงหาคม 2552

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

Governing by Network

Copyright © 2004 The Brookings Institution

1775 Massachusetts Avenue, N.W. Washington, D.C. 20036

Published by arrangement with Brookings Institution Press, USA,
through Silkroad Publishers Agency, Bangkok

Thai edition published by Expernet Co., Ltd.

จัดพิมพ์และ : **บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด**

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
<http://www.expernetbooks.com>
e-mail : public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : **บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด**

โทร. 0-2215-7220, 0-2215-7698

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

โกลด์สมิท, สตีเฟน.

การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย : มิติใหม่ของภาครัฐ. --กรุงเทพฯ :
เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2552.

366 หน้า.

1. ระบบราชการ--การบริหาร. 2. การจัดการองค์การ. I. เอกเกอร์ส, ดี. วิลเลียม,
ผู้เขียนร่วม. II. จักร ดิงศกัทธิ์, ผู้แปล. III. กฤษฎา ปราโมทย์ธนา, ผู้แปลร่วม.
IV. ชื่อเรื่อง.

352

ISBN 978-974-414-092-0

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ
เป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

ในปัจจุบันภารกิจในการบริหารงานภาครัฐของสหรัฐอเมริกากำลังเผชิญกับปัญหาที่น่าหนักใจเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ภาวะเปื่อยและขั้นตอนปฏิบัติงานมากมายที่เขียนขึ้นมาไม่สอดคล้องกับวิธีปฏิบัติงานจริงของหน่วยงาน/องค์กรภาครัฐ ลองพิจารณาไคกนาฏกรรมในการระเบิดออกเป็นเสี่ยงๆ ของกระสวยอวกาศ Columbia ในเดือนกุมภาพันธ์ ปี 2003 ในขณะที่กระสวยอวกาศกลับคืนสู่ชั้นบรรยากาศของโลกทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกาอีกครั้งหนึ่งนั้น สถานีควบคุมภาคพื้นดินได้พยายามครั้งแล้วครั้งเล่าในการควบคุมให้กระสวยอวกาศลดมุมการคืนสู่ชั้นบรรยากาศลง แต่ไร้การตอบสนอง ผู้สังเกตการณ์ต่างตกตะลึงเมื่อเห็นกระสวยอวกาศระเบิดออกเป็นชิ้นเล็กชิ้นน้อยนับพันชิ้น จากนั้นไม่นานผู้ชมโทรทัศน์ทั่วโลกจึงได้เห็นภาพวาระสุดท้ายที่น่าเศร้าของกระสวยอวกาศและลูกเรือขายข้าแล้วข้าเล่า

เมื่อทีมสอบสวนได้พยายามปะติดปะต่อเหตุการณ์จากหลักฐานที่มีอยู่ พวกเขาพบว่าชิ้นส่วนหนึ่งของฉนวนโฟมป้องกันความร้อนได้แตกออกในระหว่างการปล่อยกระสวยอวกาศขึ้นจากฐานปล่อยยาน และตกลงมากระแทกเข้ากับสันปีกข้างหนึ่งของยาน Columbia กล้องถ่ายภาพของ NASA สามารถจับภาพการตกกระแทกดังกล่าวได้ แต่กลุ่มวิศวกรกลับเห็นตรงกันว่ากระแทกในลักษณะเช่นนี้ไม่น่าสร้างความเสียหายร้ายแรงได้ วิศวกรเหล่านี้ต่างประเมินสถานการณ์ผิดพลาด ฉนวนโฟมชิ้นเล็กๆ ที่มีน้ำหนักเบาได้เจาะกระแทกจนเกิดเป็นรูโหว่ที่ปีกของยาน และ

เมื่อยานร่อนกลับคืนสู่ชั้นบรรยากาศ ก็ชั่วครู่รอบๆ ตัวยานได้ไหลย้อนเข้าไปในรูโหว่บริเวณปีกยานและเป็นสาเหตุให้กระสวยอวกาศระเบิดออกเป็นเสี่ยงๆ

ทำไมเจ้าหน้าที่ขององค์การ NASA จึงมองไม่เห็นปัญหาเพื่อเตือนลูกเรือ และพยายามซ่อมบำรุงฉุกเฉินก่อนที่จะเกิดเหตุ ? ทีมสอบสวนได้ลงความเห็นไว้ 2 ประการ ประการ (แรก) NASA ขาดสมรรถนะในการซ่อมบำรุงระหว่างการบิน ประการ (ที่สอง) ซึ่งน่าหนักใจกว่านั้น นั่นคือ NASA เองไม่มีขีดความสามารถในการประเมินสถานการณ์ ทั้งนี้เป็นผลมาจากส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ “ถูกกว่า ดีกว่า และเร็วกว่า” ในทศวรรษ 1990 ที่องค์การ NASA ใช้ ทำให้การปฏิบัติการทั้งหมดของกระสวยอวกาศ ไม่ว่าจะเป็น การออกแบบ การสร้าง การปล่อยสู่อวกาศ การซ่อมบำรุง และการกลับสู่ภาคพื้นดิน อยู่ในความรับผิดชอบของ United Space Alliance (USA) คู่สัญญายักษ์ใหญ่ซึ่งเป็นบริษัทลูกผสมที่เกิดจาก Boeing และ Lockheed Martin บริษัทที่ NASA ได้ไว้วางใจให้ดำเนินการในพันธกิจการส่งมนุษย์ขึ้นสู่อวกาศมาเป็นเวลายาวนาน USA และเครือข่ายของบริษัทรับเหมาช่วงจำนวนมากเป็นผู้ดำเนินการเกือบทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกระสวยอวกาศ และใช้งบประมาณมากถึงร้อยละ 90 ของงบประมาณโครงการกระสวยอวกาศทั้งหมด NASA ได้รับข้อมูลเท่าที่ USA จะต้องการให้ทราบ NASA ไม่สามารถตัดสินใจโดยไม่ต้องพึ่งพา USA และไม่มีทางได้รู้ในเรื่องที่ไม่คิดจะถาม เมื่อกลุ่มวิศวกรของ USA ลงความเห็นว่าการกระแทกของชิ้นส่วนโฟมไม่ทำให้เกิดอันตรายต่อกระสวยอวกาศ NASA ก็ได้แต่รับฟังการลงความเห็นของ USA เนื่องจาก NASA ไม่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ ได้ ด้วยเหตุนี้ NASA ไม่เพียงแต่ต้องพึ่งพาบริษัทรับเหมาทั้งหลายที่เป็นคู่สัญญาในการ

ปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับกระสวยอวกาศ แต่ยังคงอาศัยบริษัทคู่สัญญาเหล่านี้ช่วยตัดสินใจในกรณีวิกฤติที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของระบบด้วย

อุบัติเหตุเป็นเรื่องน่าเสียใจไม่ว่าจะเกิดจากสถานการณ์ใด แต่สิ่งที่ทำให้ย้อนนึกถึงเหตุการณ์น่าสยดสยองได้แก่ การระเบิดของยาน Challenger ในปี 1986 ซึ่งสร้างความโศกเศร้าอย่างมากมาย Challenger เกิดระเบิดขึ้นเนื่องจากยางปะเก็นวงแหวนของถังเชื้อเพลิงเครื่องยนต์ของจรวดเสื่อมสภาพ ที่ร้ายยิ่งกว่านั้น อุบัติเหตุของ Challenger เป็นผลมาจากความโง่เขลาของ NASA ที่ไม่เรียนรู้ในสิ่งที่บริษัทคู่สัญญารู้ NASA รับรองว่าจะจัดการแก้ไขปัญหการบริหารสัญญาโครงการและปรับแก้วัฒนธรรมองค์กร แต่โศกนาฏกรรมที่เกิดขึ้นอีกครั้งในปี 2003 ก็แสดงให้เห็นว่า NASA ไม่ดำเนินการตามที่รับรองไว้ ดังที่ภรรยาหม้ายของหนึ่งในนักบินอวกาศของยาน Columbia ได้กล่าวสรุปไว้อย่างเศร้าๆ ว่า “ดิฉันคิดว่าเราควรสืบสวนอย่างจริงจังเพื่อทบทวนบทเรียนต่างๆ ที่เรายังไม่ได้เรียนรู้จากโศกนาฏกรรมของ Challenger และต้องมั่นใจด้วยว่าคราวนี้เราได้เรียนรู้บทเรียนที่เกิดขึ้นจากครั้งก่อนแล้ว”

บทสรุปที่ปฏิเสธไม่ได้ก็คือ หากปราศจากการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ใน NASA อุบัติเหตุในลักษณะเช่นนี้ย่อมมีโอกาสเกิดขึ้นอีก อย่างไรก็ตาม เราไม่ควรสรุปว่า NASA เป็นหน่วยงานของรัฐที่สร้างความเสียหายอย่างใหญ่หลวง และเสี่ยงต่อความหายนะอยู่ตลอดเวลา แทนที่จะมองเช่นนั้น Stephen Goldsmith และ William D. Eggers ได้หยิบเอา NASA มาเป็นกรณีศึกษาหลักในหนังสือ “การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เล่มนี้ โดยอธิบายว่า หน่วยงาน

ภาครัฐได้เดินมาถึงจุดที่ต้องพึ่งพาหุ้นส่วนการงานที่ไม่ใช่ภาครัฐซึ่งมีความซับซ้อนมาก เพียงแต่ยังไม่สามารถค้นพบวิธีจัดการหุ้นส่วนการงานเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ มีข้อได้เปรียบอย่างมหาศาลจากการที่ภาครัฐพึ่งพาเครือข่ายของผู้รับเหมาเอกชน ผู้ได้รับว่าจ้างงานจากหน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่นและระดับมลรัฐ รวมทั้งหุ้นส่วนการงานผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ หุ้นส่วนการงานเหล่านี้ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น และเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาระบบการส่งมอบงานบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่ซับซ้อนด้วยบริการทางเลือกได้ดียิ่งขึ้น เหนืออื่นใด แม้ว่าหน่วยงานภาครัฐอยากจะทำถอยหลังกลับโดยลดการพึ่งพาระบบเหล่านี้ แต่หน่วยงานภาครัฐได้ก้าวถดถอยเกินกว่าที่จะถอยได้ ทั้งในเชิงการเมืองและการบริหาร

แม้ว่าภาครัฐจะพึ่งพาความเป็นหุ้นส่วนการงานแบบเครือข่ายมากขึ้นเรื่อยๆ แล้ว แต่เรายังไม่พบวิธีที่ดีที่สุดในการนำหุ้นส่วนการงานแบบเครือข่ายไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม อันได้แก่ วิธีบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและวิธีกำกับดูแลเครือข่ายโดยอิงการเมือง บทเรียนสำคัญจากหนังสือที่มีคุณค่าน่าอ่านเล่มนี้อยู่ที่ เราต้องยอมรับสภาพความเป็นจริงของระบบเครือข่ายที่เราสร้างขึ้น และเรียนรู้วิธีการจัดการเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ หนังสือ “การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เต็มไปด้วยคำอธิบายและตัวอย่างมากมายเพื่อใช้จัดการกับการอุบัติขึ้นของการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นทำให้หนังสือเล่มนี้กลายเป็นคู่มือที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่สภาพการปฏิบัติงานจริงได้แตกต่างไปไกลจากทฤษฎีสำคัญๆทั้งหลาย

วิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดซึ่ง Goldsmith และ Eggers หยิบยกขึ้นมาเป็นประเด็นถกเถียงก็คือ ความจำเป็นในการประสานระบบการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นจากบนลงล่าง อันเกิดจากอำนาจหน้าที่ตามสายงานในแนวดิ่ง เข้ากับระบบเครือข่ายของหุ้นส่วนการทำงานที่เกิดขึ้นจากภารกิจตามสายงานในแนวราบ การบริหารภาครัฐตามธรรมเนียมปฏิบัติมักเริ่มต้นจากตัวองค์กรเป็นหลัก และมีทัศนะว่าองค์กรเป็นระบบหนึ่งที่ถูกบริหารจัดการระดับสูงเป็นผู้สั่งการให้ระดับปฏิบัติกรลงมือทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจขององค์กร ก่อนหน้านี้ได้เคยมีการศึกษาคำตอบแทนจิตใจของนักบริหารงานภาครัฐภายใต้รูปแบบต่างๆ ของระบบราชการที่เป็นทางการ และนำผลการวิเคราะห์ไปพัฒนาเป็นตัวแบบเชิงพฤติกรรมของข้าราชการที่ยึดการสั่งการจากบนลงล่างอย่างเคร่งครัด แต่จะเกิดอะไรขึ้น หากงานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจนั้นตกอยู่ในความรับผิดชอบภายนอกองค์กร ? หรือ หากมีงานมากมายซึ่งเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างกลุ่มองค์กรภาครัฐกับกลุ่มองค์กรเอกชนและต้องอาศัยการประสานความร่วมมือระหว่างกัน และในกรณีที่งานส่วนใหญ่ของพนักงานของรัฐไม่ได้ยุ่งเกี่ยวโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานที่ทำให้พันธกิจของหน่วยงานภาครัฐบรรลุผลสำเร็จ ? จากภาระงานของหน่วยงานภาครัฐที่เติบโตและขยายตัวอย่างน่าตกใจ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นผลสัมฤทธิ์ได้อย่างไร

Goldsmith และ Eggers รู้ดีที่ภาคภูมิใจในประเด็นที่หยิบยกขึ้นมาพิสูจน์ว่าเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ พวกเขาได้ค้นพบมิติของ การบริหารงานภาครัฐในแนวใหม่ จากการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และได้แสดงผังวิธีปรับเปลี่ยนจากกระบวนทัศน์เดิมๆ ของการบริหารงานและการปฏิบัติกรของภาครัฐ รวมทั้งพิสูจน์นัยสำคัญของประเด็นที่ยกขึ้นมาอย่างละเอียด

ด้วย และในหลายกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามทฤษฎีได้ Goldsmith และ Eggers ยังได้กำหนดหลักการเพื่อช่วยให้ผลการดำเนินงานและการกำกับดูแลของหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ผลจากความทุ่มเทของ Goldsmith และ Eggers หนังสือเล่มนี้จึงให้แง่คิดที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานภาครัฐในศตวรรษที่ 21 และผลจากวัตถุประสงค์ในการแสดงแสนยานุภาพทางการบินอวกาศของสหรัฐอเมริกา ทำให้ภาครัฐมีความต้องการหุ้นส่วนการงานที่มีสัมฤทธิ์ผลสูง ผลจากอุบัติเหตุของยาน Challenger ที่เกิดขึ้นช่วยตอกย้ำถึงความสำคัญอย่างยิ่งของการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย รวมทั้งผลจากอุบัติเหตุของยาน Columbia ที่เกิดขึ้นในอีก 17 ปีต่อมา หากเรายังไม่เรียนรู้วิธีสร้างขีดความสามารถในการบริหารเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็อาจจะเกิดโศกนาฏกรรมซ้ำๆ จากการบริหารงานภาครัฐที่ไร้ประสิทธิภาพ รวมทั้งพลาดโอกาสเก็บเกี่ยวประโยชน์มากมายที่มีอยู่ในหนังสือ “การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เล่มนี้

Donald F. Kettl

Professor of Political Science

มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย





บทที่ 1

มิติใหม่ของการบริหารงานภาครัฐ

เช้าที่อากาศเย็นเยือกวันหนึ่ง ณ เมืองซานฟรานซิสโก ในปี 1993 Brian O'Neill หัวหน้าสำนักบริหารอุทยานแห่งชาติ ได้รับข่าวดีและข่าวร้ายในเวลาเดียวกัน ข่าวดีคือ อุทยานแห่งชาติ Golden Gate (Golden Gate National Recreational Area-GGNRA) ที่ O'Neill รับผิดชอบอยู่ซึ่งมีพื้นที่ 76,000 เอเคอร์ (1 เอเคอร์เท่ากับ 2.5 ไร่โดยประมาณ) ได้รับมอบที่ดินบริเวณริมอ่าวที่มีทำเลดีมากตั้งอยู่ใกล้ๆ กับสะพาน Golden Gate เพิ่มขึ้นอีกหลายร้อยเอเคอร์ ส่วนข่าวร้ายก็คือที่ดินใน Crissy Field มีปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมากเนื่องจากหลายสิบปีก่อนฐานทัพ Presidio ได้ใช้พื้นที่บริเวณนี้เป็นที่ฝังกลบขยะพิษที่เหลือจากอุตสาหกรรม ตอนที่สำนักบริหารอุทยานแห่งชาติรับมอบพื้นที่นั้น Crissy Field มีขยะปนเปื้อนสารพิษที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมไม่ต่ำกว่า 87,000 ตัน หากจะปรับปรุงและปรับสภาพพื้นที่จะต้องใช้เงิน

เป็นสิบๆ ล้านดอลลาร์สหรัฐทีเดียว และสภาองค์กรคงไม่จัดสรรงบประมาณให้อย่างแน่นอน

โดยธรรมเนียมปฏิบัติเมื่อต้องพบสถานการณ์แบบเดียวกันกับ O'Neill แล้ว เจ้าหน้าที่จากส่วนกลางมักจะร้องของบประมาณจากสภาองค์กรเพิ่มขึ้น แต่ Brian O'Neill ไม่ใช่ผู้บริหารจากส่วนกลางที่บริหารงานแบบเก่าๆ แทนที่จะรอคอยงบประมาณจากรัฐสภา O'Neill ได้เข้าพบ Greg Moore เพื่อนเก่าของเขาซึ่งเป็นกรรมการบริหารของ Golden Gate Conservancy องค์การไม่แสวงหากำไรซึ่งเป็นหุ้นส่วนภาคเอกชนของ GGNRA และเสนอความเห็นที่ “เรามาช่วยกันระดมเงินทุนดีกว่า” หลังจากหวานล่อมอีกเล็กน้อย Moore ก็ตอบตกลง

เพื่อนร่วมงานที่สำนักบริหารอุทยานแห่งชาติของ O'Neill กลับไม่กระตือรือร้นมากนัก บางคนมองว่าเป็นความคิดที่ไร้สาระ คงไม่มีใครยอมบริจาคเงินให้แก่ส่วนกลาง ส่วนอีกพวกวิตกกังวลว่าหากอุทยานแห่งชาติ GGNRA สามารถระดมเงินทุนได้จริง ต่อไปในภายภาคหน้า รัฐสภาอาจจะไม่อนุมัติงบประมาณให้กับโครงการต่างๆ ของสำนักบริหารอุทยานแห่งชาติอีกต่อไป

จากบุคลิกภาพส่วนตัวของ O'Neill ทำให้เขาไม่สนใจพวกที่ไม่เห็นด้วย และด้วยความช่วยเหลือของ Moore ทำให้ O'Neill พุ่มพวงเต็มที่กับงานนี้ ผลลัพธ์ที่ได้เกินความคาดหวังของทุกๆ คนแม้แต่ตัว O'Neill เอง ไม่เพียงแต่สามารถระดมเงินทุนเพื่อบูรณะและปรับปรุงได้มากกว่า 34 ล้านดอลลาร์สหรัฐเท่านั้น แต่ยังได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนของชุมชนอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน O'Neill ยังสามารถเกลี้ยกล่อมองค์การที่ไม่แสวงหากำไรมากกว่า 10 แห่งให้ช่วยจัดโปรแกรมให้

ความรู้ทางด้านสิ่งแวดล้อมที่ Crissy Field อีกด้วย ผลสัมฤทธิ์ที่ได้ก็คือ กองขยะที่ดูอัปลักษณ์ถูกปรับเปลี่ยนเป็นอุทยานแห่งชาติริมน้ำที่ดูงดงามและเป็นศูนย์การเรียนรู้ทางด้านสิ่งแวดล้อม

นี่เป็นความสำเร็จที่ไม่ธรรมดาเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานของการบริหารอุทยานแห่งชาติแบบดั้งเดิม แต่สำหรับ Brian O'Neill และเจ้าหน้าที่ของ GGNRA แล้วกลับมองว่าเป็นอีกหนึ่งวันของงานในสำนักบริหารอุทยานแห่งชาติเท่านั้นเอง ในสมัยที่ O'Neill บริหารงาน เขาและทีมงานมีหุ้นส่วนการงานจากภายนอกหลายร้อยองค์การ จริงๆ แล้วองค์การที่ไม่แสวงหากำไรเข้ามาดำเนินงานและจัดการทุกอย่างในพื้นที่พักผ่อนและสันทนาการ ตั้งแต่บำรุงรักษากลุ่มอาคารทางประวัติศาสตร์ที่เก่าแก่ไปจนถึงการฟื้นฟูและอนุบาลฝูงแมวน้ำที่อาศัยอยู่ริมชายหาด นอกจากองค์การไม่แสวงหากำไรที่เข้ามามีส่วนสนับสนุนกิจกรรมในอุทยานแห่งชาติแล้วยังมีบริษัทที่ได้รับสัมปทานจัดนำเที่ยวไปยังเกาะ Alcatraz ผู้รับเหมาดำเนินการบริการให้เข้าบ้านพักของอุทยานแห่งชาติ และบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ซึ่งรับผิดชอบบริหารงานศูนย์นานาชาติเพื่อการพัฒนา กิจกรรมด้านการศึกษา การวิจัยและวิทยาศาสตร์ ความเป็นหุ้นส่วนการงานยังขยายครอบคลุมถึงบุคลากรของสำนักบริหารอุทยานแห่งชาติด้วย GGNRA มีพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ของ GGNRA เพียงร้อยละ 18 ผู้ปฏิบัติงานที่เหลือเป็นหุ้นส่วน ผู้รับสัมปทาน ผู้รับเหมา หน่วยงานและสมาคมต่างๆ ที่ให้ความร่วมมือรวมถึงอาสาสมัครซึ่งมีส่วนถึงร้อยละ 82 Alex Swisler กรรมการบริหารของมูลนิธิ Fort Mason ซึ่งเป็นองค์การไม่แสวงหากำไรของค์การหนึ่งที่สนับสนุนกิจกรรมของ GGNRA ให้ความคิดเห็นอย่างชัดเจนยัดเยียดคำว่า “อุทยานแห่งนี้ต้องการการทำงานแบบหุ้นส่วน GGNRA เน้นย้ำในเรื่องการเป็นหุ้นส่วนการงานและถือปฏิบัติจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมไปแล้ว”