

# 全球治理與非營利組織\*\*\*

江 明 修\*、鄭 勝 分\*\*

## 摘要

全球化風潮對全球社經及政治環境產生了極大的影響，其中非營利組織參與全球治理與政策制定行之多年，在全球治理架構下，非營利組織乃漸趨朝向公私協力關係建構。緣此，本文首先界定非營利組織與全球治理的意涵，進而闡釋全球治理與非營利組織的關係，以及據以探討在全球治理下非營利組織的發展趨勢，並觀察國際性非營利組織的運作經驗，冀希釐清全球治理與非營利組織之核心議題，進而提出反思與建議。

**關鍵詞：**全球化、全球治理、非營利組織、公私協力

## Abstract

Under the framework of the global governance, the establishment of the public-private partnership is one of the most popular trends to non-profit organizations. Thus, this paper intends to explore the relationships between global governance and the non-profit organizations. For a broad understanding, two theories are examined, including the third-party government theory and the public-goods theory. A potential dilemma of the public-private partnership is also discussed.

\*\*\* 本文收錄於國立政治大學社會科學學院 2003 年 3 月 28 日主辦之「全球化下的全球治理學術研討會論文集」，頁 21-42。

\* 作者為政治大學公共行政學系教授。

\*\* 作者為政治大學公共行政學系博士生。

Keys Words : Globalization, Global Governance, Non-profit Organizations,  
Public-Private Partnership

## 壹、前　言

二十世紀末，資訊科技與網際網路的蓬勃發展促發全球化風潮，這股風潮對全球社經及政治環境產生了極大的變化，Keohane & Nye Jr. (2000: 7) 認為，全球化意指強化全球主義的過程<sup>1</sup>。全球化有助於「世界新秩序」的建立，使世界各國共享利益，但先進國家所制訂之全球體系規則，對開發中國家及第三世界而言，更易產生「相對剝奪感」。以經濟全球主義而言，在世界分工體系下，先進國家之產值遠大於開發中國家，無疑使先進國家永享優勢地位；就軍事全球主義而言，美國的「超限戰」(Unrestricted War)，對於阿富汗及伊拉克或許多回教國家而言，美國的軍事全球主義才是「真恐怖」，伊朗伊斯蘭基本教義派即將美國視為撒旦(Great Satan)；從環境全球主義之「蝴蝶理論」(butterfly effect)觀點，任何國家都會受到全球環境改變的影響，但先進國家以環保高標準將環境成本加諸開發中國家，自己卻坐享其成，如 Clark (2000: 97-98) 所言，透過政府、企業以及環境保育人士間的互動，簽訂洲際環境議題的正式協定，如建立具體化環境標準「ISO14000」以及在綠色和平組織(Greenpeace)施壓下簽署的「保護責任(Responsible Care)」等；就社會及文化全球主義而言，其核心議題在於是否有必要建立所謂全球普世價值，以美國文化評價其他文化(例如亞洲價值)是否具有正當性？總之，全球化潮流對民族國家(nation-state)亦產生許多衝擊，

<sup>1</sup> 全球主義可區分成經濟全球主義(economic globalism)、軍事全球主義(military globalism)、環境全球主義(environmental globalism)、社會及文化全球主義(social and cultural globalism)等四個面向。從狹義觀點，全球化係指經濟全球主義，包括遠距財貨流、服務流、資本流、資訊流之市場交易，爰全球化被視為將技術及資本從高所得國家交換至低所得國家的過程，也就是世界分工體系理念的展現；軍事全球主義則指遠距的相互依賴網絡，包括利用武力、威脅或動武之承諾，例如冷戰時期之「恐怖平衡」(balance of terror)，或 911 事件後美國對阿富汗動武，但軍事全球主義最終目的往往是經濟利益；環境全球主義係指遠距的在大氣或海洋中的物質傳送影響人類的健康，比如臭氧層、愛滋病及沙塵暴對人類健康的影響；至社會及文化全球主義往往伴隨經濟及軍事全球主義產生，包括理念、資訊、影像的傳播等等，透過「同形主義」(isomorphism)的概念，建構全球共通價值(江明修、鄭勝分, 2002A: 476-477)。

例如導致失業率上升、南北半球貧富差距惡化、無辜人民因戰爭而流離失所、環境受到污染、及全球普世文化折損區域傳統文化等等。

伴隨面對全球化的步伐，各國政府多致力於政府再造工程，如英國柴契爾政府以降之「西敏寺」改革及美國「政府再造」運動，多少企圖將企業精神引入公部門，以提振國家競爭力。然而，單以追求經濟效率為基礎之改革策略，並無法真正解決政府失靈(*government failure*)所引發之缺口，甚至與社會公益有所背離。問題的核心到底在哪裡？此一議題一直困擾各國有識之士。所幸，自 1990 年以降，各國民間自發性組織的日益蓬勃發展，更積極地擔負起彌補社會需求和政府供給間落差之角色，形成政府部門、私人企業等機構外，而以公益為先的「非營利組織」。而不論是經濟全球化、軍事全球化或環境全球化，最終將展現於文化及社會全球化層面，非營利組織對於私人企業不願介入，而政府又力有未逮的文化及社會領域，非營利組織的參與恰可彌補此一缺口。

非營利組織參與全球治理與政策制定行之多年，舉凡反奴隸制度、女權倡導等，近來非營利組織行動者在各領域中的表現，無論是數量、活動與國際創新的視野上，皆有與日俱增的趨勢，的確，加速全球化的過程與公民社會團體的興盛有關，自願性團體當可協助發展中國家（如亞洲、非洲、拉丁美洲等）解決若干的社會問題，在推動東歐與前蘇聯民主化過程，非營利組織似已開創國際治理的新局面。

緣此，對於全球治理與非營利組織關係之研究，實乃刻不容緩之課題。爰本文首先界定非營利組織與全球治理的意涵，進而闡釋全球治理與非營利組織的關係，以及據以探討在全球治理下非營利組織的發展趨勢，並觀察國際性非營利組織的運作經驗，冀希釐清全球治理與非營利組織之核心議題。

## 貳、全球治理與非營利組織的關係

由於「全球治理」與「非營利組織」內涵相當繁雜，故在探討全球治理與非營利組織的關係之前，有必要先釐清非營利組織與全球治理之意涵。

首先，非營利組織有許多相類似的用語，學術名詞如公民社會組織<sup>2</sup> (civil society organizations)、第三部門<sup>3</sup> (the third sector)、及非政府組織<sup>4</sup> (non-government organizations)，在跨國非營利組織方面，除常以非政府組織一詞出現外<sup>5</sup>，目前較有系統的國際性非營利組織分類標準則採取非營利組織一詞，例如「聯合國的國際標準工業分類系統」<sup>6</sup> (The U.N. International Standard Industrial Classification System, ISIC)、「歐洲共同體的一般經濟活動工業分類標準」<sup>7</sup> (Eurostat's General Industrial Classification of Economic Activities, NACE)、國家慈善統計協會 (The Council of Charitable Statistic) 的「國家免稅組織分類標準」<sup>8</sup> (The National

<sup>2</sup> Young, Koenig, Najam, and Fisher (1999: 324) 認為，公民社會組織包含企業、志願協會、教育機構、俱樂部、工會、大眾媒體、慈善團體、教會等；Dekker and Broek (1998: 11-12) 認為，志願組織是公民社會組織的核心要素；Naidoo (2001: 82) 認為，公民社會組織通常指非營利、志願或非政府組織；公民社會組織也經常被認知為「第三部門」(Third Sector)，其係指介於市場和國家之間的機構(Salamon, 2001: 27, Brown & Kalegaonkar, 2001: 291)；而對許多國家而言，非政府組織(NGOs)是公民社會組織最核心的要素(Brown & Kalegaonkar, 2001: 291)；Brian O'Connell (2000: 472-475) 研究指出，一般人誤解公民社會組織等同於志願組織或獨立部門，事實上，公民社會組織的範疇更廣，公民社會組織的構成要素包括：1.個人(individual)、2.社區(community)、3.政府(government)、4.企業(business)、5.志願(voluntary)、非營利(nonprofit)或獨立部門(independent sector)等「第三部門」，其中尤以第五項(第三部門)為核心功能；Richard A. Couto(2001)相當認同 Brian O'Connell 的看法。

<sup>3</sup> Nye Jr, and Donahue(2000: 13) 認為，第三部門依性質可粗分為「非政府組織」(NGOs)及「非營利組織」(NPOs)。

<sup>4</sup> 陳俊宏認為，所謂非政府組織係指「自我管理，私人性質，同時不以營利為目的，而以促進及改善弱勢族群生活品質為職志的團體(2000:23-24)；蕭元哲、黃維民認為，NGOs 是一種非營利組織，而且是私人經營的團體(2000:63)。

<sup>5</sup> 例如，Pierre and Peters (2000: 83-91) 認為，在重新定位全球治理角色下，非政府組織(NGOs)將取代部分政府的職權 (Pierre and Peters, 2000:83-91；劉坤億，2002: 69-72)；蕭新煌探討全球本土化下 NGOs 的社會力(2000:14-16)；明居正認為非政府組織將扮演「補足全球治理的不足」之重要角色(2000: 41-42)；宋學文探討全球化與非政府組織對國際關係之影響(2000: 43-51)；吳英明、許文英、盧政鋒探討政府與非政府組織接軌的國際經驗 (2000: 72-84)；張亞中亦以 NGOs 論述邁向一個「好的全球治理」的思維(2001: 22)；顧忠華從全球治理角度檢視跨國性非營利及非政府組織形成的原因(2000: 17-24)。

<sup>6</sup> ISIC 係由美國發展出的模式，用以比較世界各國經濟活動統計的概況，1948 年為聯合國所採納，成為目前歸類世界各國經濟活動最廣泛的系統；依該分類系統，非營利組織可以歸類為：教育、健康與社會工作、其他社區社會與個人服務活動。(引自丘昌泰，2000: 371)

<sup>7</sup> NACE 係由歐洲共同體依據 ISIC 加以改進所發展出之系統，其中非營利組織可以歸類為：教育、研究發展、醫療健康、娛樂文化、其他公共服務。(引自丘昌泰，2000: 371-372)

<sup>8</sup> NTEE 係由美國獨立部門(The Independent Sector)的分支機構國際慈善統計協會所發展出來

Taxonomy of Exempt Entities, NTEE)、及約翰霍普金斯大學 (Johns Hopkins University) 所提之「非營利組織國際分類」<sup>9</sup> (The International Classification of Nonprofit Organization, ICNPO) (Salamon and Anheier, 1997:56-81；丘昌泰，2000:371-374)。而在實務上則常以基金會、民間組織、志願服務組織、協會等組織型態出現，常易造成混淆，故相關概念實有釐清之必要。

江明修、鄭勝分 (2002B: 5-10) 檢視相關文獻指出，在非營利組織學術用語方面，公民社會組織之範疇最廣，第三部門一詞係學術概念而非法律名詞，非政府組織係常用於指國際性、非某一特定國家之公益組織，而非營利組織則常用以指某一國家內之公益組織<sup>10</sup>。然為避免以詞害義，不論何種名稱或層級，在政府及企業領域以外，以公益為宗旨之組織皆係非營利組織之範圍，而國際性非營利組織一詞則為較佳之觀察層次（如圖一）。

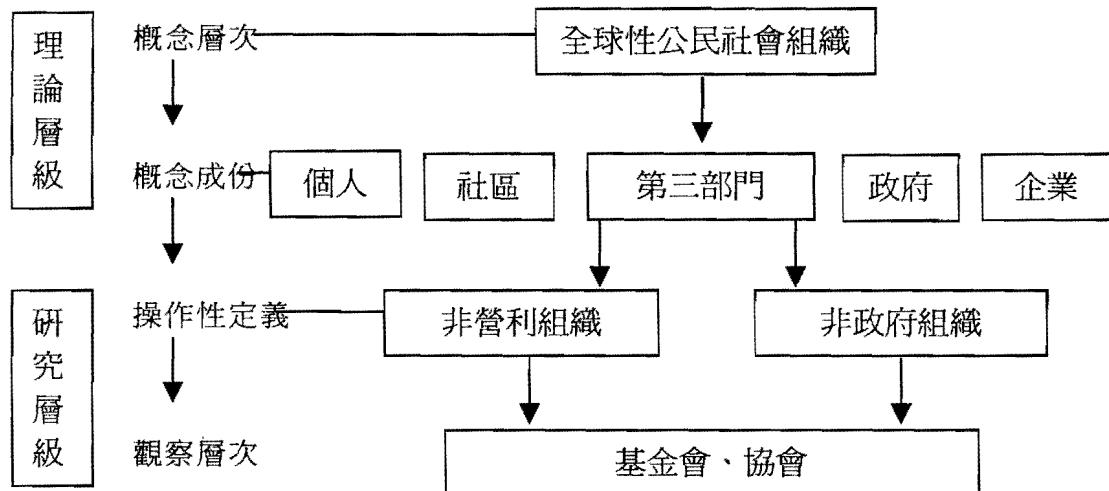
緣此，本研究將非營利組織界定為：具有公共服務的使命，並積極促進社會福祉；具有法人地位之不營利或慈善的非政府組織；具「不分配盈餘限制」<sup>11</sup>原則；享有免稅優待及其捐助者享有減稅優惠的組織。而互益性組織（如同學會、同鄉會）、政府出資或政府關係密切之財團法人、營利分配盈餘者、非正式合法組織皆排除於非營利組織界定之外。

的系統，主要從獲取免稅地位的角度歸類非營利組織，其分類相當細緻，共包括 26 種活動，包括：教育、健康、心理健康、疾病失序、醫學研究、犯罪法律、救業、食物健康、住宅安置、公共安全與災難準備、娛樂活動、青年發展、人力服務、藝術文化、環境、動物相關、國際、民權宣導、社區改進、慈善、科學研究、社會科學研究、其他社會利益、宗教相關、互助利益等。（引自丘昌泰，2000: 372）

<sup>9</sup> ICNPO 亦著重於以經濟活動做為分類標準，其將非營利組織歸類為 12 個類型，並加以細分成 27 個次級系統。

<sup>10</sup> 鄭讚源(2000:52)認為 NGOs 與 NPOs 概念並不相同。首先，NGOs 文獻在服務提供方面多半關心 NGOs 的發展與救援等「援助產業」工作中的角色與成長，政策方面則關心 NGOs 與政府、捐助者的關係；而 NPOs 文獻多半關心服務提供與福利組織之運作，以及政府契約外包的問題，同時也比較關心組織結構與經營管理的問題；其次，NGOs 文獻通常將 NGOs 視為社會與經濟發展行動的一員，與國家、地方政府、外國捐贈者及私人企業並肩作戰，而 NPOs 通常較關心組織本身，以及將「部門」當作一個特殊的研究領域；第三，在名詞與國家疆界方面，NGOs 通常與「南方國家」、貧窮國家、受援助國家有關，而「北方國家」、開發國家、福利國家則通常習用 NPOs。

<sup>11</sup> 「不分配盈餘限制」係指：禁止非營利組織將組織盈餘分配給組織領導者、成員，而組織的盈餘當應用於其未來服務或所欲資助之對象。



圖一 非營利組織由概念轉變成觀察的層級

資料來源：修正自江明修、鄭勝分，2002B，全球性公民社會組織之結構、管理策略與結盟之道，行政院國家科學委員會九十年度補助專題研究計畫成果報告，計畫編號：NSC-90-2414-H-004-031，頁 10。

其次，全球治理的概念與全球化潮流密不可分，且大多運用於國際關係與國際事務的論述，L. S. Finkelstein (1995) 認為，全球治理這個理念是在冷戰結束後才出現於國際社會，主要意指國際秩序應當從全球的角度去維持才能得到更好的結果（林碧炤，2001:157-158）。國際關係學者 J. N. Rosenau & E. Czempeil 於 1992 年出版之“Governance Without Government: Order and change in world politics”一書中，使用治理概念來審視新的國際關係，其認為治理係指秩序加上意圖性（governance is order plus intentionality），換言之，國際關係的行動者，彼此間的決策行為是互動且互依的，這些行動都試圖去處理或形成某種秩序，以解決共同的問題（Rosenau & E. Czempeil, 1992:5），然而，在該書中並未給予全球治理一個明確的界定（劉坤億，2002:65）。

J. N. Rosenau 在 1995 年“Global Governance”創刊號中，其認為全球治理可界定為涵蓋各種層次的人類活動（從家庭到國際組織）的規則系統（systems of rule），

這些規則系統透過控制行動來追求各種目標，進而對各種層次人類目標活動產生跨國性的影響（Rosenau, 1995:13-14；劉坤億，2002:65）。

Finkelstein 認為 Rosenau 對全球治理的界定過於廣泛，其在同一期刊第三期發表文章批評 Rosenau 的界定雖然無所不包，卻未說明任何事，對研究毫無助益，爰其認為應將治理視為一種活動（activity），而非規則系統。Finkelstein 認為全球治理是一種跨越國家藩籬關係的治理行動，其間沒有主權的權威成分存在（Finkelstein, 1995:368；劉坤億，2002:65）；易言之，全球治理係指超越國界的關係，即無主權的治理，也就是在國際上作政府在國內作的事，或者是給超出國家獨立解決能力範圍的社會及政治問題，帶來更有秩序和可能解決辦法的努力（陳俊宏，2000:10）。

M. Smouts 認同 Rosenau 的界定過於模糊，但 Finkelstein 的界定則隱含濃厚的理想主義色彩，此兩種學說，凸顯國際主義論者對於治理概念運用上的生澀，Smouts 進一步指出，許多公共政策分析人員，從大型跨國及跨公私領域的公共計畫中，體驗出全球治理的概念內涵，其中又以聯合國「全球治理委員會」（Commission on Global Governance）的定義最受注目（Smouts, 1998:81-83）。該委員會於 1995 年“*Our Global Neighborhood*”報告中認為，治理是各種公或私的個人及機構管理其共同事務的諸多方式的總稱。它是使相互衝突的不同利益得以調和並採取聯合行動的持續過程。其包含有權迫使人們服從正式機構和規章制度，也包含了非正式的各種安排；前述這些機制，均基於人民和機構的同意或符合其利益被設置。就全球層次而言，過去治理一直視為政府間的關係，但現在必須包含非政府組織、各種公民運動、多國籍公司，以及全球資本市場，在這些全球治理過程中的行動者，也都具有廣泛影響作用的全球傳播媒體互動（*Our Global Neighborhood*, 1995:2-3；陳俊宏，2000:10-11；顧忠華，2000:20；張亞中，2001:2-3；劉坤億，2002:65-66）。M. Smouts 認為，雖然聯合國「全球治理委員會」的定義不如「南北關係委員會」等的報告具有影響力，但此定義卻相當明確而具有代表性，前述定義顯示出治理的四項特徵：1. 治理既不是一套規則，也不是一種活動，而是一種過程；2. 治理係奠基於協調，而非以支配為基礎；3. 治理同時涉及到公部門及私部門的行動者；4. 治理並不是一個正式的制度，而是有賴於經過行動者持續互動而形成的一種機制（Smouts, 1998:84；陳俊宏，2000:11；劉坤億，2002:66）。

國內學者張亞中認為，全球治理的定義也隨著不同國際組織的與機構而異（如表一），其中以聯合國「全球治理委員會」的定義最具權威性與代表性。

表一：國際組織對全球治理之定義

機 構	定 義
世界銀行（Work Bank）	治理被界定為一國在各個層次執行其經濟、社會資源之權力的行為。
聯合國開發署（UDNP）	治理被視為執行經濟、政治與行政威權以處理國家在各種層次之事務。
經濟合作發展組織（OECD）	治理的概念是指使用政治權威與行使其在社會中與其經濟、社會發展有關之資源處理的控制。
渥太華治理研究中心（Institute of Governance, Ottawa）	治理包含社會中的制度、過程與全體與會者，它們決定權力如何被行使、影響社會的重要決策是如何形成、以及在此種決策中各種不同利益如何受到調和。
國際行政科學研究中心 （International Institute of Administrative）	治理意指一種過程，即社會運用其權力與權威及影響與制訂有關大眾生活、經濟與社會發展的政策與決策。
東京科學研究中心（Tokyo Institute of Technology）	治理概念意指一組複雜的價值、規則、過程與制度的組合，而此一組合是社會處理其發展與解決正式與非正式的衝突。
聯合國「全球治理委員會」	治理是各種公共和私人的個人和機構管理其共同事務的諸多方式的總稱。

資料來源：作者整理自張亞中，2001，「全球治理：主體與權力的解析」，問題與研究，第 40 卷，第 4 期，頁 2-3。

基此，張亞中（2001:3-4）認為可以從「主體」與「權力」兩個面向界定全球治理。第一，全球治理中行使威權的主體將不再是以國家為主，而可區分成兩個

組群，其一為是由國家與國家所組成的主體，張亞中稱其為「民族國家家族」（nation-state's family），包含了國家、國際組織、國際建制；另一類是由非國家行為者所組成的「跨國性次政治團體」（transnational sub-political group），包含了非政府組織（NGOs）、公民運動、多國公司、全球資本市場以及全球傳媒等。綜言之，在這個高度相互依存與互動的全球社會，每一個公私組織都參與了全球治理，全球治理相較於國際間以國家政府為主體的治理凸顯了非政府部門的治理。因此在參與治理的主體範圍上，治理不僅是 *with government*，也有著 *without government*。第二，治理與統治都是威權體系的建立。治理的意涵已與傳統的統治（governing）不同，統治基本上是一種「從上而下」的決策與執行過程，而治理雖然也可以視為參與了「從上而下」的行使權威過程，但在一些原本在下層的機制，也同樣地參與了上層權威的形成過程。故治理不再是政府的同義詞，它象徵著一種新的統治過程，一種以新的方式來統治社會的過程，換言之，治理是政府與非政府部門互動網絡的形成。

有關全球治理定義茲整理如表二。

表二：全球治理定義一覽表

年代	作　　者	定　　　義
1995	J. N. Rosenau	全球治理可界定為涵蓋各種層次的人類活動（從家庭到國際組織）的規則系統，這些規則系統透過控制行動來追求各種目標，進而對各種層次人類目標活動產生跨國性的影響。
1995	L. S. Finkelstein	全球治理是一種跨越國家藩籬關係的治理行動，其間沒有主權的權威成分存在。
1995	聯合國「全球治理委員會」	治理是各種公或私的個人及機構管理其共同事務的諸多方式的總稱。
2001	張亞中	從「主體」與「權力」兩個面向界定全球治理。首先，全球治理中行使威權的主體除國家外，也包含跨國性次政治團體；其次，治理與統治都是威權體系的建立。

資料來源：作者整理。

綜合以上對全球治理的定義及全球化意涵可以發現，本文認為全球治理的內涵可以從「治理主體」與「治理運作」兩個面向加以觀察（如表三）：

表三：全球治理的特色

	第一部門	第二部門	第三部門
治理主體	跨國政府組織	多國籍公司	非營利組織
治理運作	授權	解除管制	公私協力

資料來源：作者整理。

首先，就治理主體而言：由於受到全球化潮流的影響，全球治理不再以傳統第一部門（政府）為主體，第二部門（多國籍企業）及第三部門（包含非營利組織及非政府組織）成為全球治理的新範疇。例如，聯合國、歐盟、世界貿易組織及非政府組織（如國際紅十字總會）等國際體角色日漸重要，而產生新的治理規範。

其次，就治理運作而言：全球治理呈現多元關係的連結網絡，而網際網路等資訊科技扮演關鍵角色，治理運作呈現多元面向，而非傳統之管制性功能；Pierre and Peters 從權力向外移轉的治理觀點，詮釋國家統治權威如何將提供公共服務及執行政府政策方案移轉給非政府組織，而從管理主義的角度，這種現象可以解釋為「公私部門的共治」（Pierre and Peters, 2000:83-91；劉坤億，2002:71-73）；江明修、鄭勝分（2002A:479-481）認為，在全球治理架構下，第一部門朝向授權<sup>12</sup>、第二部門趨向解除管制、而第三部門則朝向公私協力關係建構。

緣此，本文認為全球治理係指跨國治理主體在資訊科技協助下，呈現出授權、解除管制與公私協力等多元關係的連結網絡。

<sup>12</sup> 有關全球化下授權問題，請參照 Cary Coglianese (2000) 在 “Globalization and the design of international institutions”一文中之相關論述。

## 參、全球治理下非營利組織的發展趨勢

如前段所述，在全球治理架構下，非營利組織朝向公私協力關係發展。以下闡釋公私協力的意涵及其國際運作經驗。

### 一、公私協力的意涵

Stuart Langton (1983) 則認為，公私協力意指政府、企業、第三部門及個別的市民，在追求實現社群需求上，共同的合作與分享資源；Max O. Stephenson (1991:110) 則認為所謂公私協力即政府與私部門間一種動態的互動關係；Harding (1990:110) 認為，公私協力係指在公私部門中，許多依賴參與者同意，並足以改善經濟及生活品質的行動；Bailey (1994:293) 認為 Harding 的定義僅具有概念上的價值，其提出一較靈活的定義，認為公私協力乃來自於超過一個部門之利益聯盟，所為之策略行動；吳英明 (1994: 61) 則認為，公私協力係指特定事務的參與者形成一種不屬於政府也不屬於私部門，而是屬於公私部門結合而成的關係，其參與者對該事務之處理具有目標認同、策略一致及分工負責的認知與實踐（江明修、鄭勝分，2002C:86-87）。

就公私協力的理論而言，Moulton and Anheier 認為，政府與非營利組織建立協力關係的基礎概念在於「相互依賴」( mutual dependence )，渠等並進一步從此基礎概念，提出第三者政府理論 (The third-party government theory) 及公共財理論 (The public-goods theory)，分析政府與非營利組織之協力關係。

第三者政府理論認為，在公民社會中非營利組織是提供公共財的最佳機制 (Salamon, 1987)，因此，由下而上具有志願基礎的非營利組織是解決逐漸擴大的社經問題，最適當也最有效率的方式 (Lipsky and Smith, 1989-90)；在此政府扮演第二線的後援角色，當非營利組織運作失靈時，政府才宜介入干預，咸信非營利組織除能提升政府部門行政績效外，更可節省不必要的行政支出。

公共財理論的分析邏輯與第三者政府理論剛好相反，其認為政府必須對公共支出負責，提供財貨及服務以符合整體社會大眾的不同需求，惟有當政府無法充分提供公共財及服務時，非營利組織才有存在的適當性 (Weisbrod, 1988)。

Moulton and Anheier (2000:108) 認為，第三者政府理論與公共財理論，對於政府與第三部門相互依賴的角色假設雖然不同，但兩者皆強調同心協力（coordination）是解決當前現代化國家社經問題的最佳方式。

江明修、鄭勝分 (2002C) 參酌 Moulton and Anheier 的理論概念進一步延伸，渠等認為不論是第三者政府理論抑或是公共財理論，其焦點在於：非營利組織相對於政府而言，究竟是輔助還是取代功能。第三者政府理論強調「去政府化」，政府應退居第二線，為求資源有效分配，由非營利組織取代私人企業，呈現另一種型態的「市場化」，換言之，其係朝向「右派」市場機能的另一種展現；相反地，公共財理論強調政府負責提供，非營利組織輔助，除非政府失靈，否則政府應盡其所能使資源極大化以滿足民眾需求；事實上，第三者政府理論或公共財理論，僅是分析模式的展現，以光譜概念觀之，少有政策會落居光譜的兩個極端（如表四）。

表四：公私協力理論之比較分析

面向 理論	核心概念	角色定位	價值基礎
第三者政府理論	去政府化	第三部門負責提供，政 府輔助	小而美政府
公共財理論	政府介入	政府負責提供，第三部 門輔助	大有為政府

資料來源：作者修正自江明修、鄭勝分，2002C，「非營利管理之協力關係」，收錄於江明修主編，非營利管理，台北：智勝文化，初版，頁 95。

前述有關公私協力的定義，其所指私部門包含企業部門及非營利組織。本文認為，對非營利組織而言，公私協力不能從利害交換的角度出發，而應從責任分享角度切入，其中信任是核心關鍵，公私協力是公民或非營利組織參與公共服務的重要方式，其目的不僅是試圖將民間「創業精神」及「成本效益分析」，帶入政府服務功能中，更重要的是邀請民間組織，基於「公民參與」和共同承擔公共責任的自覺，與政府共同從事公共事務執行和公共建設工作，亦即「責任網絡」的建構。

## 二、公私協力之國際運作經驗

以下從不同的意識型態，觀察具代表國家美國、英國，及瑞典的運作經驗。

### 1. 美國

近年來，由於美國政府財政日益吃緊，且對非營利組織資金的支持，也遭受到些許質疑，故近來政策潮流逐漸改變公私協力的分工，各級政府開始採取契約外包的方式傳送社福服務，營利組織也已開始介入傳統由非營利組織執行的領域。面對政府預算縮減及營利組織的競爭，非營利組織必須尋求其他替代資金來源，此趨勢促使非營利組織更加依賴商業化收入，因而加速了非營利組織的商業化，Salamon (1999) 指出，從 1977 年至 1996 年，美國非營利組織資金來源，依賴商業化的比例已經超過 50%。為了與營利組織競爭政府契約，非營利組織採取企業化的管理策略，以從事社會公益。

非營利組織商業化也引發是否妥當的質疑。以醫療體系為例，Bloche (1998) 質疑政府對非營利組織優惠措施的適當性，當非營利組織不再免費提供窮人醫療時，非營利組織已經失去稅捐減免之正當性，政府不應該再優惠非營利組織，而應回歸市場機制。Melnick et al. (1999) 則抱持相反的態度，認為非營利組織在政府管制下，將比營利組織績效更佳，政府資金是控制非營利組織產出之最佳利器。

雖然政府資金仍舊扮演重要角色，但角色定位卻已改變，政府資金變成非營利組織與營利組織建立協力關係的關鍵，非營利組織發現其必須與營利組織建立團隊，才足以競爭更大的資金，部分原因來自於政府，因為社會預算強調契約關係的課責，破壞了自美國詹森總統「大社會」以來，政府與非營利組織的關係；其次，表象上，由於營利組織被認為更具有績效，故營利組織經常獲得更多的社福契約；第三，由於資訊管理系統的建立，營利組織被認為比非營利組織更不易產生失靈現象。因此，政府、非營利組織、營利組織勢已需重新建構一種新的協力關係，營利組織往往具有較佳的技術專家與組織能力，而非營利組織則擅長於地區性與特定服務的管理，以及志工的經營，營利組織依賴非營利組織幫助其滿足契約內特定要求，而非營利組織則因團隊關係，獲致較充分資金，此時，營利組織反變成政府與非營利組織間之中介者。

### 2. 英國

1990 年代初期逐漸浮現的公私協力發展，是英國新公共管理重要的課題之一，基於對政府的不信任，長期以來保守黨政府質疑政府資金運用，及其所能提供服務之品質，保守黨的意識型態認為：私部門比政府更能提供更佳的服務。此理念影響 80 年代以降政府的改革，認為如要改善政府績效，則必須師法企業的方法、管理技術及市場原則，換言之，即必須將政府民營化，企業可以競爭政府契約之理念，充分展現於 1992 年之「民間財務啓動」計畫 (Private Finance Initiative；PFI)。依 PFI，企業之角色為從公共服務參與者，轉變成設計、建構、操作及政府設備之擁有者，例如學校及醫院，紛紛劃歸企業掌有。

1980 至 90 年代，工黨強力反對保守黨採取民營化之主張，然而，1997 年當布萊爾政府執政後，則大幅度修改工黨理念，並採納公私協力的概念（即所謂新公共管理的改革），強調政府、企業及第三部門間，應建立協力關係；在布萊爾執政初期，夥伴已成為新工黨最喜歡的詞彙，除部分延續保守黨政策，部分則依新工黨理念變革。新工黨公私協力的目標強調：1. 提供政府資金以外之替選資源；2. 政府再造及建立合法性，應奠基於地方社區經濟發展政策的執行之上；3. 說明公民組織之參與，所可能引發之衝擊與進步。

新工黨希望在協力關係基礎上，建立現代化政府，Falconer and Ross(1998:133) 指出，布萊爾拋棄舊工黨思維，強調公私協力以改善政府，並以社區主義、合作等概念，鼓吹公私協力的價值。Falconer and McLaughlin (2000) 認為，新、舊工黨對於私人企業採取截然不同的態度，新工黨認為政府從政策主導角色，轉變成接受者，若無民間的支持，政府將難有作為，布萊爾政府堅信，政府必須提供私部門可以獲利的架構，使員工成為公私協力傳送公共服務的一員。布萊爾政府希望未來建立政策利害關係人 (stakeholder) 的社會，在此，政府被視為政策利害關係團體中，規模較大的組織，政策利害關係人為公私協力鋪路，政府的角色在於確保資源足以符合人民的需求，因此不論是政府、企業或非營利組織，傳送公共服務都是適當的，公民與政府間的契約具有相當彈性，政策利害關係則成為治理的基礎。

對布萊爾政府而言，夥伴集中於有效傳送公共服務，透過增加政府、企業及第三部門間的協力，政府的基礎建設及服務品質皆能提升，協力關係已滲入各級政府、企業、非營利組織、社區及公民活動之中；就新工黨而言，政府鼓勵各種

更具有彈性，且促使三方都能獲利之合作關係。

### 3.瑞典

公私協力在瑞典的重要性較低，大部分公私協力組織的資金與規模都很小，雖然大部分自治區都有公私協力的經驗，但其次數與重要性顯然不高，根據調查，在 280 個自治區中，僅 117 個自治區認同公私協力 (Collin, 1998)，甚至形成 Collin and Hansson (2000:201) 所稱「棒打」(cudgel) 公私協力的奇特景象。首先，基於政治上的理由：瑞典政府雖因財政危機而體認與民間合作的重要性，然而，其合作對象傾向與企業而非與非營利組織；此外，瑞典政府，特別是中央及自治區層級，有強大的控制機制，而實際上，非營利組織則仍相當弱勢，在資源獲取上，非營利組織一般較不受重視。其次，基於文化上理由：所謂協力關係至少需要二位以上參與者，在不同的政策環境下，政府與私部門的區別，在許多領域內是相當模糊的，其根本差異在於資源該如何分配，許多夥伴參與者既非真正政府，也非真正私部門，而是相互擁有，公私協力與生俱來的模糊與分歧，則創造出許多機會與風險。就機會而言，公私協力使得創新更加豐富化 (Ancona and Caldwell, 1992; Bantel and Jackson, 1989; Murray, 1989; Watson et al., 1993)；另一方面，可能的風險使得不同夥伴間產生衝突，甚至惡化其與利害關係人的關係。因此，固有的內在衝突與外在模糊的文化，或許可以解釋為何公私協力在瑞典很少使用 (Collin and Hansson, 2000:206)。

綜言之，美國公私協力經驗深受政府再造理念的影響，在企業型政府精神影響下，公私協力逐漸朝向非營利組織商業化發展；英國發展趨勢則有所不同，布萊爾政府的「第三條路」，雖部分承襲保守黨政策，但將民營化趨勢往左修正，希望在社區主義精神下，建立一個政府、企業、第三部門三方協力的「新中間路線」政府；而瑞典長期以來便是相當重視社會福利的國家（大政府），對於社會服務的提供，政府一向抱持積極的態度，在政府強力主導之下，公私協力個案還不多見，然由於政府財政壓力日益嚴重，公私協力的呼聲日漸上升，惟其未來發展趨勢，則尚難預測（如表五）。

表五：公私協力國際經驗之比較

	瑞 典	英 國	美 國
意識型態	新左派	中間偏左	新右派
手段	管制	社區主義	市場機制
發展趨勢	資源分享	三方協力	商業化

資料來源：作者整理。

## 肆、國際性非營利組織的運作經驗

公私協力關係奠基於「信任」之上，並強調「責任網絡」的建構，從美國、英國及瑞典等三個具代表性國家運作經驗發現，由於非營利組織募款日趨困難，無論商業化、三方協力，抑或資源分享，其重點皆在於如何競逐更多的資源，並進而促發政府與非營利組織建立夥伴關係之需求，以下擬進一步檢視國際性非營利組織在全球治理架構下公私協力的運作經驗。

江明修、鄭勝分依目前最受學術界與實務界重視的「非營利組織國際分類」(ICNPO)分類標準，從部門互動角度檢視 27 個具有代表性之國際組織(如表六)，渠等發現 (2002B:89-90)：

### 一、聯合國是重要的結盟對象

國際獅子會將 2002 年 3 月 22 日訂為聯合國獅子日，其他如國際青年日、國際志工年等；無國界醫生為一九九九年諾貝爾和平獎得主；國際老人聯合總會在聯合國有關國際老人權利及義務宣言中，扮演重要的諮商地位，此宣言並成為聯合國老人政策重要原則，並於 1991 年由聯合國大會所採納；而世界經濟論壇在 1995 年取得聯合國經濟及社會委員會 NGO 諮商地位。

### 二、政府角色日趨重要

國際奧林匹克委員會、國際災難志工組織及國際關懷協會都與當地政府建立密切的夥伴關係。例如，國際奧林匹克委員會委託“奧運會主辦城市”籌備、舉辦，

主辦國奧會、主辦城市必須成立奧運會籌備委員會（OCOG），直接與國際奧會聯繫溝通奧運會有關事宜，籌備委員會必須基於促進團結、和諧，參與奧運會全體間的互諒及友誼，在奧運會籌備及舉行期間，規劃文化、藝術活動（Culture Olympiad）。籌委會可同時在奧運會舉行期間，主辦國際青年營（Youth Camp）。參加奧運會必須經由受國際奧會承認之國家奧會報名，並符合各奧運項目國際單項運動總會相關規定，夏季奧運會參賽選手應維持在一萬名以內、官員不超過五千名，奧運會天數以不超過十六天為原則，2008 年即由北京承辦；國際關懷協會的計畫和行動之所以具有效能，主要的關鍵在於「靈活的彈性」，倘若協會在某一國家待了數年以上，協會就會和該國政府訂定正式的合約，若是屬於緊急援救的方案，則會進行即時的幫助，協會所進行的方案，所著重的部份在於強化政府的農業和醫療衛生部門，改善那些和婦女福利業務以及小型合作社等事物相關的地方政府組織，如此才能確保一些重要的服務和持續性的改善能夠在未來還能運作良好；國際災難志工組織協助各國建立政府災害預防機制；無國界醫生組織與各國醫療主管部門合作，提供醫院重建之協助，並推動各種醫療中心。

### 三、三大部門建立聯盟

例如紅十字國際委員會便與政治人物及企業人士共組國際紅十字基金會（Foundation for the ICRC）。比爾蓋茲夫婦基金會則與美國政府關係密切，其副執行長 *Sylvia Mathews* 負責與政府、企業、聯合國機構、基金會、及非政府組織建立伙伴關係，*Mathews* 同時在柯林頓政府 OMB 擔任副首長，負責協調行政預算、及其他法律及管理議題。

江明修、鄭勝分進一步建議非營利組織應與政府建立合作聯盟，因為彌補政府與企業服務之缺口，是第三部門存在之正當性基礎，從合作及競爭角度觀之，政府與非營利組織組織使命較為相近，故非營利組織與政府合作機制多於競爭。從研究發現，在國際層級上，聯合國是重要的結盟對象，如國際獅子會將 2002 年 3 月 22 日訂為聯合國獅子日；無國界醫生為 1999 年諾貝爾和平獎得主；國際老人聯合總會及世界經濟論壇皆取得聯合國諮商地位；就國內層級而言，政府角色則日趨重要，如國際奧林匹克委員會、國際災難志工組織及國際關懷協會都與當地政府建立密切的夥伴關係；而與政商共組聯盟日益增加，如紅十字國際委員會便

與政治人物及企業人士共組國際紅十字基金會，比爾蓋茲夫婦基金會則與美國政府及微軟公司關係密切。雖然與政府聯盟可以獲得許多資源，然而，非營利組織與政府建立合作聯盟過程中必須維持本身之獨立性，以免成為政府的工具（2002B:104-105）。

事實上，從國際性非營利組織運作經驗發現，公私協力的關鍵因素在於財源，如何爭取與維持有限資源，成為公私協力的驅力。

台灣目前有許多非營利組織存在，一方面說明台灣建構公民社會的可能性，另一方面也浮現出台灣非營利組織的困境。台灣非營利組織除佛教慈濟基金會堪稱國際性非營利組織外，其餘大都屬區域型或社區型組織，甚至大部分現屬「冬眠」狀態，這種現象是否意味著台灣非營利組織缺乏成熟的治理機制？其次，約翰霍普金斯大學「非營利組織國際分類」標準彰顯民主政治多元主義的基本精神，換言之，透過不同領域非營利組織的蓬勃發展，不但符合多元利益，更可進一步健全非營利組織，若說非營利組織存在之正當性在於彌補因政府力有未逮、而企業又不願意介入領域之缺口，那麼，佛教慈濟基金會獨大的現象正顯示台灣非營利組織資源分配不均的事實，吾人肯定佛教慈濟基金會對台灣的貢獻，但當大部分非營利組織募款無門時，如何奢求有效的管理策略？最後，公私協力似乎成為可行的策略，然台灣除青輔會積極推動「策略聯盟」與「造橋計畫」外，政府施政重點偏重於經濟發展，非營利組織從未是政府結盟的優先選擇，如何建構成熟的公民社會？

表六：國際性非營利組織取樣一覽表

團 體	次級團體	國際性非營利組織
1.文化與娛樂	1.文化及藝術	世界文化論壇（World Cultural Forum, WCF）
	2.娛樂	國際奧林匹克委員會 INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE, IOC
	3.服務俱樂部	國際獅子會（Lions Clubs International）
2.教育與研究	4.初等及中等教育	華德福教育組織（Waldorf Education）
	5.高等教育	國際大學協會（International Association of Universities）
	6.成人等教育	國際成人教育學會（International Council of Adult Education）

	7.研究	國際第三部門研究學會 (The International Society for Third-Sector Research ,ISTR )
3.健康	8.醫院及復健	無國界醫生組織 ( Medecins Sans Frontieres, MSF )
	9.護理之家	國際老人聯合總會 ( International Federation on Ageing )
	10.心理健康與危機預防	世界心理衛生聯盟 World Federation for Mental Health )
	11.其他健康服務	紅十字國際委員會 ( International Committee of the Red Cross )
4.社會服務	12.社會服務提供	兒童解放組織 ( Free The Children )
	13.緊急事件的援助	國際災難志工組織 ( National Voluntary Organizations Active in Disaster, NVOA )
	14.經濟與生活的支持	國際關懷協會 ( Care )
5.環境	15.環境保護	國際綠色和平組織 ( Greenpeace International )
	16.保護動物	國際珍古德協會 ( Jane Goodall Institute )
6.發展與住宅	17.經濟、社會、與社區發展	世界儲蓄互助會 ( World Council of Credit Unions, WOCCU )
	18.住宅供給	國際人性棲地 ( Habitat for Humanity International )
	19.職業訓練	基督教青年會 ( Young Men's Christian Association, YMCA )
7.法律、擁護者與政黨	20.公民及擁護的組織	世界公民社會同盟 ( CIVICUS )
	21.合法的法律服務	國際透明組織 ( Transparency International )
	22.政黨組織	德國綠黨
8.慈善家與志願工作的宣傳	23.慈善組織	比爾蓋茲夫婦基金會 ( The Bill & Melinda Gates Foundation )
9.國際性活動	24.國際性活動	國際特赦組織 ( Amnesty International )
10.宗教	25.宗教組織	天主教仁愛傳教修女會 ( Missionaries of Charity )
11.企業與專業學會、協會	26.企業與專業學會、協會	世界經濟論壇 ( World Economic Forum )
12.其他方面	27.其他組織	世界社會論壇 ( World Social Forum, WSF )

資料來源：江明修、鄭勝分，2002B:13-18。

## 伍、結論與反思

受到全球化潮流的影響，全球治理架構對跨國性組織影響甚深，其中非營利組織逐漸朝向公私協力關係的發展趨勢。公私協力關係奠基於「信任」之上，並強調「責任網絡」的建構；從美國、英國及瑞典等三個具代表性國家運作經驗發現，由於全球經濟情勢持續低迷，非營利組織募款日趨困難，無論新右派主張之市場機制、新左派之國家管制，抑或中間偏左之社區主義，其重點皆無法忽略如何競逐更多資源的課題；而從國際性非營利組織運作經驗可以發現，台灣若想建構成熟的公民社會，社會價值必須重新解構。一方面，以法國大革命自由、平等、博愛精神觀之，若無具博愛精神之非營利組織支持，無論企業如何重視自由，政府如何強調平等，都將因缺角而失衡；另一方面，非營利組織應當吸引更多優秀人才參與。惟有如此，社會價值才有機會重組，也是建構具人文精神的公民社會之契機。

雖然，公私協力是相當重要的策略，但這種趨勢並非萬靈丹，仍舊存在許多潛在限制：

首先，就公私協力的內涵而言，大部分著重於手段或結果之分工，而非決策或目標之分權，事實上，非營利組織與政府之間並非全然是合作的關係，亦包含衝突關係（如不接受補助之社運團體）及既合作又衝突的關係（如伊甸基金會），公私協力所強調之分工往往無法達成績效，因為決策民主化與多元化常比分工更為重要，因此，許多學者建議政府決策應更加透明化，以扶持非營利組織建全體質，才能使非營利組織更具自主性。誠然，民主化決策的論點表面上可增加透明度，但實質運作上確有困難，例如，非營利組織參與政府舉辦的公聽會，由於非營利組織較欠缺智庫支持，故最後常淪為背書工具，也使得非營利組織降低其參與的意願。

其次，就非營利組織自主性而言，各國政府常利用非營利組織以拓展國際外交，並藉由公私協力名義，使政治力介入非營利組織的運作，因而產生一堆冒用非營利組織之名的機構，競相利用研討會或教育訓練等方式競食大餅，而許多非營利組織也甘願被利用，希望在公私協力過程中爭取更多「發聲」的機會；而反

對公私協力者認為，非營利組織為保持自主性，不應受到政治力的收編。事實上，反對公私協力者雖高舉道德大旗，但目前情況下，亦有可能正中某些人下懷，而使非營利組織成為代罪羔羊。

就長期而言，非營利組織追求自主性是具有正當性，然而，當大部分非營利組織體質仍舊不健全之前，當務之急在於協助非營利組織建構良善體質，緣此，目前政府仍宜積極協助非營利組織之發展。

## 參考書目

### 一、中文部分

- 丘昌泰，2000，公共管理－理論與實務手冊，台北：元照出版。
- 江明修、鄭勝分，2002A，「非營利管理之發展趨勢」，收錄於江明修主編，非營利管理，台北：智勝文化，初版，頁 475-496。
- 江明修、鄭勝分，2002B，全球性公民社會組織之結構、管理策略與結盟之道，行政院國家科學委員會九十年度補助專題研究計畫成果報告，計畫編號：NSC-90-2414-H-004-031。
- 江明修、鄭勝分，2002C，「非營利管理之協力關係」，收錄於江明修主編，非營利管理，台北：智勝文化，初版，頁 81-124。
- 宋學文，2000，「全球化與非政府組織（NGOs）對國際關係之影響」，新世紀智庫論壇，第 11 期，頁 43-51。
- 吳英明，1994，「公私部門協力推動都市發展－高雄 21 美國考察報告」，空間，第 56 期，頁 61-67。
- 吳英明、許文英、盧政鋒，2000，「台灣未來參與國際非政府組織（NGOs）網絡之策略」，新世紀智庫論壇，第 11 期，頁 72-84。
- 明居正，2000，「全球治理：趨勢與侷限」，新世紀智庫論壇，第 11 期，頁 36-42。
- 林碧炤，2001，「全球治理與國際安全」，國際關係學報（政治大學），第 16 期，頁 157-171。
- 張亞中，2001，「全球治理：主體與權力的解析」，問題與研究，第 40 卷，第 4 期，頁 1-24。

- 陳俊宏，2000，「人權保障與全球治理：聯合國與非政府組織的角色」，思與言，第 38 卷，第 4 期，頁 1-40。
- 劉坤億，2002，「全球治理趨勢下的國家定位與城市發展：治理網絡的解構與重組」，行政暨政策學報，第 34 期，頁 57-83。
- 鄭讚源，2000，「台灣 NGOs 在國際社會所扮演的角色與功能」，新世紀智庫論壇，第 11 期，頁 52-61。
- 蕭元哲、黃維民，2000，「從網絡觀點詮釋台灣非政府組織在全球治理中的角色與準備：以國際衛生政策領域為例」，新世紀智庫論壇，第 11 期，頁 62-71。
- 蕭新煌，2000，「全球民間社會力：台灣 NGOs 與國際社會改革」，新世紀智庫論壇，第 11 期，頁 12-16。
- 顧忠華，2000，「二十一世紀非營利與非政府組織的全球化」，新世紀智庫論壇，第 11 期，頁 17-24。

## 二、英文部分

- Ancona, D. G. and Caldwell, D. F., 1992, "Demography and design: Predictors of new product team performance," Organization Science, 3:321-41.
- Bailey, N., 1994, "Towards a research agenda for public-private partnerships in the 1990's," Local Economy, 8:292-306.
- Bantel, K. A. and Jackson, S. E., 1989, "Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?" Strategic Management Journal, 10:107-24.
- Bloche, M. G., 1998, "Should government intervene to protect nonprofits?" Health Affairs, 17(5): 7-25.
- Brown, L. David and Kalegaonkar, A., 2001, "Civil Society Support Organizations and Sector Challenges," in Zhao LiQing and Carolyn Lyoya Irving (eds.), The Non-profit Sector and Development, pp.291-298. Hong Kong Press for Social Sciences LTD.
- Clark, William C., "Environmental Globalization", in Nye Jr & Donahue (eds.), Governance In Globalizing World. Brookings Institution Press, Washington, D.

C., 2000.

- Coglianese, Cary, 2000, "Globalization and the design of international institutions", in Nye Jr & Donahue (eds.), Governance In Globalizing World. Brookings Institution Press, Washington, D. C., 2000.
- Collin, Seven-Olof, 1998, "In the twilight zone: A survey of public-private partnerships in Sweden," Public Productivity and Management Review, 21:272-83.
- Collin, Seven-Olof and Hansson, Lennart, 2000, "The propensity, persistence and performance of public-private partnerships in Sweden," in Stephen P. Osborne (ed.), Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective. London and New York:Routledge.
- Couto, Richard A., 2001, "The Third Sector and Civil Society: The Case of the "Yes" Campaign in Northern Ireland," VOLUNTAS, 12(3):221-238.
- Dekker, Paul and Broek, A. van den., 1998, "Civil Society in Comparative Perspective: Involvement in Voluntary Associations in North American and Western Europe," VOLUNTAS, 9 (1):11-38.
- Falconer, Peter K. and McLaughlin, Kathleen, 2000, "Public-private partnerships and the New Labour Government in Britain," in Stephen P. Osborne (ed.), Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective. London and New York: Routledge.
- Falconer, P. and Ross, K., 1998, "Public-private partnership and the new public management in Britain," in L. Montanheiro et al. (ed.), Public-Private Sector Partnerships: Fostering Enterprise, Sheffield: Sheffield Hallam University Press, pp. 133-48.
- Finkelstein, Lawrence D., 1995, "What is global governance?" Global Governance, Vol.1, No.3, pp.367-372.
- Harding, A., 1990, "Public-private partnerships in urban regeneration," in M. Campbell (ed.) Local Economic Policy, London: Cassell.
- Keohane, Robert O.; Nye Jr., Joseph S. "Introduction", in Nye Jr & Donahue (eds.), Governance In Globalizing World. Brookings Institution Press, Washington, D.

C., 2000.

- ✓ Langton, D., 1983, "Public-private partnership: Hope or Hoax?" National Civic Review, Vol. 72, pp. 145-157.
- Lipsky, M. and Smith, S. R., 1989-90, "Nonprofit organizations, government, and the welfare state", Political Science Quarterly. 104 (4):625-48.
- Melnick, G., Keeler,E. and Zwanziger, J.,1999, "Market power and hospital pricing: Are nonprofits different?" Health Affairs, 18 (3):167-173.
- Moulton, Lynne and Anheier, Helmut K., 2000, "Public-private partnerships in the United States". in Stephen P. Osborne (ed.), Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective. London and New York:Routledge.
- Murray, A. I., 1989, "Top management group heterogeneity and firm performance," Strategic Management journal, 10:125-41.
- Naidoo, Kumi, 2001, "Building Civil Society Globally: Reflections on Board Trens and Current Challenges," in Zhao LiQing and Carolyn Lyoya Irving (eds.), The Non-profit Sector and Development, pp.81-94. Hong Kong Press for Social Sciences LTD.
- Nye Jr., Joseph S. and Donahue, John D., 2000, Governance in a Globalizing World. Brooking Institution Press, Washington, D.C.
- O' Connell, Brian., 2000, "Civil Society: Definitions and Descriptions," Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29 (3):471-478.
- Pierre, J and B. Guy Peters, 2000, Governance, Politics and the State, London: Macmillian.
- Rosenau J. N. and E. Czempeil, 1992, Governance Without Government: Order and change in world politics, Cambridge: Cambridge University Press,1992.
- Rosenau J. N., 1995, "Governance in the twenty-first century," Global Governance, Vol.1, winter, pp.13-14.
- Salamon, L. M., 1987, "Partners in public service: The scope and theory of government-nonprofit relations", in W. W. Powell (ed.), The Nonprofit Sector: A Research Handbook, New haven: Yale University Press.

- Salamon, L. M., 1999, American's Nonprofit Sector: A Primer, New York: The Foundation Center.
- Salamon, Lester M., 2001, "Toward Civil Society: The Global Associational Revolution and the New Era in Public Problem-Solving," in Zhao LiQing and Carolyn Lyoya Irving (eds.), The Non-profit Sector and Development, pp.27-40. Hong Kong Press for Social Sciences LTD.
- Smouts, Marie-Claude, 1998, "The proper use of governance in international relations," International Social Science Journal, No.155, pp.81-89.
- ✓Stephenson, J., 1991, "Whither the public-private partnership," Urban Affairs Quarterly, 27:109-27.
- Watson, W. E., Kumar, K. and Michaelsen, L. K., 1993, "Clutural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogenous and diverse task groups", Academy of Management Journal, 36:590-602.
- Weisbrod, B. A., 1988, The Nonprofit Economy, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Young, Dennis, Hollister, Robert M., Hodgkinson, Virginia A. and Associates (eds.), 1993, Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations: New insights from research and practice, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.