

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成員報告

公共部門中課責問題之研究

A Study of the Accountability in Public Organizations

計畫編號 89-2414-H-004-012

執行期限:88年8月1日至89年7月31

主持人:孫本初教授 國立政治大學公共行政學系

## 一、英文摘要

### Abstract

There are different definitions of accountability, so it should be defined specifically and systematically. Especially, in the recently years, the movement of government reforms have implemented all over the world. The principles of New Public Management, such as worker empowerment, increased managerial discretion, or decentralization, all seem to pose a challenge to traditional theories of accountability. However, it is important to preserve the public trust in the government, that is to say, we should rebuild the model of accountability to accomplish the public needs.

In the past research there are many different dimensions of explaining the meanings of accountability. Therefore, we should rebuild the model to explain the various dimensions of accountability and explore the possible approaches, such as strategic management, performance monitoring, human resource management etc, to study the reality of accountability in the

public organizations. Based on the above, this study will explore our government's operations are consist with the meaning of accountability.

Key Word: Accountability, Performance, Performance Management, Public Management, Empowerment.

關鍵字:課責、績效管理、公共管理、授能。

## 二、緣由與目的

近幾年來各國政府厲行行政革新，強調新的管理哲學和工具，試圖以顧客至上、服務為先、品質第一、創新為要、授能 (empowerment)、分權、以及彈性的組織的設計等來提高政府施政的滿意度。然而，其中最受學者及人民所質疑的就是政府再造中所揭示的原則，例如，強調授能、活力的企業型政府與課責 (accountability)之間是一種彼此競

爭的關係呢?抑或兩者之間是矛盾、不相容的關係呢?(Bellone and Goerl 1992;Hughes 1994;Lynn 1992; Moe 1994) ,此正如人民所疑慮的所謂公經理人(public manager)是否真正能根據公共利益來從事人民所付托的責任(Terry,1998:198) 。換言之,政府再造成功與否的關鍵因素,就是如何對政府部門加以課責,增加民眾對於政府的信任。因此,本研究的主要目的之一,就是為了解決政府再造過程中的困境。此外,1997年於美國喬治亞大學所舉行的第四屆全國公共管理學術研討會中,所揭示的公共管理的主要發展趨勢中,亦提出了公共管理應強調價值的調和與課責,這正是公共管理在主張行政自主化和彈性化的同時應對自我發展的反省,就如同在公共管理中重要的管理方法授能(empowerment),在其發展策略的最後階段中,仍然強調必須以課責此概念來建立機關組織的根基一般(Dauphinais&Pederson:1995),此充份說明了課責在公共管理實務上受重視的程度。

此外,在課責的研究上,也由於研究者切入角度的不同,有從組織的角度、績效的角度、社會風氣的角度等切入,因此,導致有不同的詮釋。雖然形成在研究上有相當紛歧的發展,但卻無一個整合性的架構來說明,造成在課責此議題的研究上無法累積成果,因此,實務界上及學術研究上都必需釐清課責此觀念,這亦是本研究的旨趣所

在,茲將研究目的敘述如下:

- (一)探討課責的意涵與作用,釐清其概念並予以整合以做為分析此概念的理論基礎。
- (二)探討課責的實際作法,將從政治課責、官僚課責、績效管理等面向來加以探討。
- (三)說明課責此概念在再造過程中的重要性及適用性,藉以比較各國所採行的課責策略,並提出吾國在政府再造時應有的做法。
- (四)解決政府再造過程中,有關政治課責與管理課責兩者之間所發生的衝突問題及其解決之道。

### 三、研究發現

有關公部門中課責的議題,從不同的角度來研究,便會有不同的結果,若論者的觀點是從政治的角度來看,課責便是屬於民主行政的問題,在行政權擴張之下,如何對其加以外部的課責,以增加民主的安全,學者之間便有不同的看法,例如,有人主張民主行政的提倡,又有人提倡行政倫理及守則的施行等,因此,在課責方面應採外部控制抑或主觀責任何者為重的問題便爭論不休,這可以從倫理是不是該立法這個問題上看出端倪(蕭武桐,民85)。相反的,如果從管理的立場來看,不管是對外部課責環境的因應或是對內部屬的績效評估,兩者的定義便全然不同。本文對於課責的定義,是源自於管理的立場,以期公部門在面對課責此問題時,能以較積極主動的態度來因應,並且以提高大眾對於公部門的信任做為目標。

本研究在第二章釐清課責的相關

概念，並將其區分為三大類的研究領域，其主要是以課責作為依變數，來做為分類標準，茲將其說明如下：

### 1、判斷和決策過程：

大多數的經驗研究屬於此類，其中包含有 Tetlock 所提出的社會權變判斷模式(social contingency judgment mode)，此研究的焦點在於瞭解，員工會為了因應課責要求的不同，而產生不同的行為反應，同時被課責的員工必須積極的建立或維持其地位，以便能因應新課責的需求，因此，人們在課責的情境下便會適時的評估觀察者(audience)，並策略的調整其判斷或決定(Tetlock,1985)。在此領域著名的學者尚有 Weigold 及 Schlenker(1991)及 Brief (1991)等人，此外，研究倫理決策的學者亦可列入此領域中以供互相參考比較，其著名的學者有 Cooper(1992)等人。

### 2、績效的層面

論者將課責視為是對績效提高的方法，因此高績效的組織便是課責的目標，著名的學者包括有 Ammons(1996)等人。

### 3、課責系統設計的特徵(accountability systems design feature)

此領域中的研究，主要是針對已經存在於組織中的課責事物，也就是以課責如何和組織及成員間相互影響等為研究的主題，此研究指出一個重要的觀念，其係認為組織能直覺出(intuit)課責的需要，並且會加以整合成共同的機制而與組織同時併存。由於此方面的研究成果都源於心理學者，

因此在本研究中將不詳加以討論，其中較為著名的學者有 Ferris et al(1995)和 Cummings & Anton(1990)等學者。

第三章係探討課責的實際作法，我們將從各國在策略管理、人力資源、績效評估等方向所採行的各種不同課責策略中，來討論課責的作法是否能運用在實際的組織運作上，並且將在第四章中列出課責機制在政府再造過程中所遭遇到的困境。

針對目前政府在再造過程中所浮現的政治課責問題，本研究對其提出相當多的嚴厲批判，不過，吾人認為公部門仍必須藉由管理課責，才能為傳統官僚帶來其所欠缺的高績效、及高標準的服務品質，雖然績效衡量標準的設定必然有高度的爭議性(Halachmi & Bouckaert, 1996)，但是藉由績效管理的運作能持續地改變官僚課責的僵化，並引起公經理人對改革基本要素 績效的重視，並以之型塑成一個彼此信任的文化，而且這項變革仍必須藉由民眾來加強對於政治課責的要求，讓民選的首長能持續扮演推動績效文化變革的推手，方能達到所欲的願景。所以，本研究建議吾人不該完全不考慮管理主義所揭示的管理方法，而是必須在政治系絡中重新界定責任的課賦，若改革完全以管理主義的技術來從事時，反而是飲鴆止渴罷了。

此外，從不同的面向來探討課責時，吾人必須考慮的是在政策制定時應考量時間的問題，不能只從政治的角度來操作短線利益，而是必須拉開官僚所處空間的侷限性，此乃因在政

府的治理網絡中仍有相當多的利害關係人，例如，私人企業、非營利組織等皆會影響政府的運作，而且在多元價值觀的衝突中，課責也必須從主觀的責任來要求每位行政人員對自己的行為負責，而且課責的基礎在於對政府的信任及對民主政治的信仰，唯有對民主政治能真正的落實，才能建立人民與政府直接的溝通管道，建立雙方的信任關係。

再者，不同的組織在面臨不同的課責環境時，更要有不同的課責體系才能確保課責的要求，例如在政府的研考部門，就必須運用專業的課責體系，讓其發揮創新的功能。此外，在公共政策不同的形成階段中，亦要有不同的課責系統來確保其能確實的執行，例如，管理的課責體系主要係在政策執行階段，巧妙地運用參與、談判等課責模式，方能確保行政機關能有效地的執行政策。

#### 四、研究建議

總而言之，行政改革中除了必須加重政治課責的重要性之外，更應強調績效的提高，而非消極的避免錯誤，此也就是說管理課責的目的，一方面在於讓政府能夠達到管理的目標，並有效地的管理公共資源；另一方面，政治領導人能決定大政方針，並充份授能給公管理人，在公共議題複雜的網絡中，能持續扮演關鍵性的角色來推動公共議題。本研究認為管理課責與政治課責之間是可以共容的，兩者均不同於傳統直線的課責動線，而是以動態的關係存在，最重要是能找到兩者的均衡點，維持公民對政府的信賴。

在結論中，本研究也針對個人的課責提出相關的建議，包括重視彈性的管理、人力資源管理的策略性角色，及組織文化改造等三項建議，因為唯有經由對公經理人課責要求的改變，並建立具有信任效果的課責機制，才能形成高績效的組織文化。

#### 五、參考書目

##### 中文參考書目

任可怡，民 88，*美國聯邦政府績評量制度改革之初探：激發公務人員，重視組織績效評鑑*，*考證季刊*，第 19 期。

吳定等編著，民 84，*行政學(一)(二)*，台北：國立空中大學。

朱金池，民 87，*我國警察組織設計之研究*，國立政治大學博士論文。

林水波，民 87，*結果為導向的政府再造策略*，台灣大學政治系主辦，*行政現代化兩岸學術研討會*。

林鍾沂、許立一，民 87，*我國推動政府再造計畫的政策分析：SWOT 的分析架構*，台大法學院國際會議廳：行政現代化兩岸學術研討會。

林秀聰，民 87，*賦能策運：於機關組織之研究*，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

李建華，民 85，*企業績效評估理論與實務(再版)*，台北市：超越企管。

徐木蘭，民 88，*360 度績效評估是政府部門的胎盤素*，*考證季刊*，18 卷，頁 28-32。

江汎欽，民 87，*政府再造之標準：企業型政府*，*行政學報*，第 29 期，國立中興大學公共行政學系。頁 61-131。

- 徐仁輝、黃崇謨、余致力，民 87，**政府績效、  
在在認定與行政革新**，國立政治  
大學公共行政學報，第二期。
- 呂育誠、陳建鈞、陳菁雲、劉淑惠等合譯，  
Rosenbloom, D. H. 原著，**公共行政學：管  
理、政治、法律之觀點**，學富文化專業。
- 吳復新、黃一峰，**評鑑之心理學與應用——兼論  
唐考一級之改革之策**，新世紀行政理論  
與實務學術研討會暨張潤書教授榮紀念  
論文集發表會，民 89。
- 陳金貴，民 84，全面品質管理在公部門的應  
用，**行政學報**，26 期，頁 77-108。
- 行政院研究發展考核委員會編著，民 88，**研  
考三十一—行政院研究發展委員會成立三  
十周年紀念**，行政院研究發展考核委員會。
- 黃厚圳，**人才資源管理策略化程度與組織績效  
關係探討**，5 卷 1 期，民 87。
- 孫本初，民 87，**公共管理(再版)**，台北：智勝  
出版社。
- 孫本初、江岷欽 & Golembiewski, R. T 主編，  
民 88，**公共管理論之精選(一)**，  
台北，元照出版社。
- 孫本初，**各國公共管理發展之研究：對我國政  
府再造之啟示**，民 88，行政院國家  
科學委員會專題研究計畫。
- 施能傑，民 87，**政府績效管理改革**，**人事  
月刊**，第 26 卷，第 4 期。
- 施能傑，民 83 年，**行政機關係給政策：公平性  
理論之觀點**，台北：洪葉文化。
- 施能傑，**政府績效管理改革**，引自孫本初、  
江岷欽 & Golembiewski, R.  
T 主編，**公共管理論之精選(一)**，元照出  
版社，民 88。
- 楊國樞，民 82，**社會科學研究之法論**，台北：  
東華書局。
- 鄭美華，民 88，**績效管理-人才資源管理利器，  
人才發展**，第 66 期。
- 蔡志恆，民 87，**從公共管理論點看公經理人  
應有的新行政倫理觀**，**人事管理**，  
第 35 卷，第 4 期。
- 習林瑜，民 84，**從代理理論看國有企業改革  
的方向**，**中國社會科學季刊**，第 10  
期。
- 許道然，**組織如何衡量其成敗：政府績效指標  
的連冊書摘要評論**，**行政管理論之  
選輯**，頁 57-98，台北市：詮敘部。
- 許濱松，民 75，**改進考績、激勵士氣**，**人事  
管理**，23(2)，頁 5。
- 許南雄，民 81，**各國人事制度**，台北：千華  
出版公司。
- 許濱松，民 82，**各國人事制度**，台北：華視  
文化公司。
- 許櫻純，民 87，**公共行政專業主義之研究**，  
政治大學公共行政碩士論文。
- 劉自憬，1998，**以 360 度回饋探討主管人員自  
身一致性與領導效能關係之實證研  
究**，政治大學心理研究所。
- 蘇彩足、施能傑，民 86，**各國行政革新策略  
五指指比較研究**，行政院研究發展考核委  
員會委託研究案報告，頁 70

嚴秀茹, 民 86, *360 度績效評估方法之初探  
多方位評估與管理才能發展*, 1997  
年企業管理國際研討會, June 7, 頁  
75-84。

蕭煥鏘, 民 88, 員工績效缺口之診斷與因應  
策略, *人事管理*, 36, 頁 18-33。

蕭武排, 民國 85, *行政組織行政倫理法策之研  
究——以台北市之公務人員倫理法  
策之實證分析*, 國立政治大學公共行政研  
究所博士論文。

## 貳、英之參考書目

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopt it?. *Industrial and Labor relations Review*, 47, 46-67

Ammons, D. N. (1996). *Accountability for performance: measurement and monitoring in local government*. Washington, D.C., ICMA.

Baron, N. J., & Kreps, M. D. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley & Sons.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact Of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

Bovens, M., (1998). *The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organizations*, Cambridge University.

Bellone, C., & Goerl, G., (1992). Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy, *Public Administration Review*, 52(2), 130-134.

Borman, W. C., (1997). 360 Ratings: An Analysis Of Assumptions and A Research Agenda For Evaluating Their Validity, *Human Resource Management Review*, 7(3).

Boston, J., Martin, J., Pallot, J. and Walsh, P. (eds.). (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. New York: Oxford University Press.

Bracken, D. W., Summers, L., & Fleenor, J., (1998). High-Tech 360, *Training and Development*, August, 42-45.

Camevale, A. P. & Camevale, D. G. (1993). Public Administration and the Evolving World of Work, *Public Administration Review*, XVII(1):1-14.

Cater, Neil. (1994). *How Organizations Measure Success the use of Performance indicators in government*, New York: Routledge.

Cohen, S. & Eimicke, W. (1998). *Tools for Innovations: Creative Strategies for Managing Public Sector Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Coates, D. E., (1998). Donot Tie 360 feedback to Pay, *Training*, September, 68-78.

Cooper, T. L., (1992). *Handbook of Administration Ethics*, Los Angeles, California, University of Southern California.

Camevale, A. P. & D. G. Camevale. (1993). Public Administration and the Evolving World of Work, *Public Administration Review*, XVII(1):1-14.

- Cummings, L. L., & Anton, R. J. (1990). The logical and appreciative dimensions of accountability. In S. Sivastva, D. Cooperider, & Associates (Eds.), *Appreciative Management and leadership* (pp. 257-286). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, M. D., March J. G., & Olsen J. P., (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- David N. Ammons, (1995). *Accountability for performance: measurement and Monitoring in local Government*, Washington, D.C, ICMA.
- Dauphinais, B., & Pederson, P., (1995). *Better Change: Best Practice For Transforming Your Organization*. New York: Irwin.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J., (1998). *Research in Personnel and Human Resources Management (16)*, Stamford, Connecticut: Jai press.
- Ewen, Ann J., (1995). *Fairness and Performance Appraisal: The Multi-source Assessment Process*. (ED). The Dissertation of Public Administration in University of Colorado at Denver, Ann Arbor Mich: Dissertation Service: A Bell & Howell. 53(4),
- Farson, Richard, (1996). *Management of the Absurd: Aradoxes in Leadership*, Simon & Schuster.
- Fesler, J. W., & Kettle, D. F., (1990). *The politics of the Administrative Process*, New Jersey: Chatham, 322.
- Ferris, G. R., Mitchell, T. R., Canavan, P. J., Frick, D. D., & Hopper, H., (1995). Accountability in human resources systems, *Handbook of human source Management (8)*, Oxford: Blackwell Publisher.
- Famham (eds.) (1996), *Managing The New Public Services*. 2<sup>nd</sup> ed., London: Macmillan Press.
- Gortner, H. F., Mahler, J., & Nicholson, J. B., (1987). *Organization theory: A Public Perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Halachmi, A., & Bouckaert, G., (Eds.), (1996). *Organizational Performance and Measurement in the Public Sector*. Westport, Conn.: Quorum.
- Hollis, G., (1994). *Transforming Local government: A practice management Guild to Local Government Restructure and Renewal*, London: Congman.
- Hughes, O., (1998). *Public Management and Administration: An introduction (2<sup>nd</sup>)*. New York: ST. Martin's Press. Ins.
- Hammer, M., & Champy, J., (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business Revolution*. New York: Haper Collins.
- Hyde A. C., (1998). Reengineering In J. M. S. hafritz (ED). *International Encyclopedia Of Public Policy and Administration, Vol 4*. Colorado: Westview Press.
- Ingraham, P. W., (1993). Of Pigs in Pokes and policy diffusion: Another look at pay for Performance. *Public Administration Review*, 348-356.
- Joyce, P. G., & Ingraham, P. W., (1999). *Government Management: Defining and Assessing Performance*, paper prepared for the National Public Management Conference.
- Jackson, J. H., Greller, M. M., (1998) Decision Element for Using 360 Feedback, *Human Resource Planning, 21(4)*, p18-28.

- Jamieson, D. & O'Mara, Julie., (1991). *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Jabbar, J. G. & Dwivedi, O. P. (eds) (1988). *Public Service Accountability: A Comparative Perspective*. Connecticut: Kumarian Press, Inc.
- Jun, J. S. (1994). *Philosophy of administration*. Seoul, Korea: Daeyoung Moonhwa International
- Kettl, D. F. and DiIulio, J. J., (1994). *Reinventing Government? Appraising the National Performance Review*. Washington, DC: Brookings.
- Kettl, D. F. & Milward, H. B. (eds.) (1996). *The State of Public Management*. London: The Johns Hopkins University Press.
- Kingdon, J. W., (1995). *Agendas, Alternatives, and Public Policies* (2<sup>nd</sup> ed), New York, Harper Collins College Publisher.
- Klingner, D. E. & Nalbandian, J. (1998). *Public Personnel Management: contexts and strategies* (4<sup>th</sup> ed), Upper saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Keams, K. P., (1994). The Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework, *Public Administration Review*, 54.
- Kravchuk, R. S. & R. W. Schack. (1996). Designing Effective Performance-Management system under the Government Performance and Results Act of 1993, *Public Administration Review*. 56(4):348-357.
- Keams, K. P., (1994). A Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework, *Public Administration Review*, 54(2).
- Keams, K. P., (1995). *Managing Accountability*, San Francisco, Jossey-Bass publishers.
- Lynn, L., (1992). *Management without Managers: The False Promise of Administrative Reform*, Paper presented at the Colloque, Paris.
- Linda DeLeon. (1995). Accountability in a "reinvented" government, *Public Administration Quarterly*, 76, 539-58.
- Latham, G. P. & Wexley, K. N., (1981). *Increasing productivity through performance Appraisal*. Mass.: Addison-Wesley.
- Lepsinger, R., Lucia, A. D., (1998). Creating Champions For 360 Degree Feedback, *Training & Development*, February, 49-52.
- London, M., & Smither, J. W., (1995). Can multi-source feedback change self-evaluations, skill development, and performance? Theory-based applications and directions for Research. *Personnel psychology*, 48, 803-839.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Moe, R., (1992). The reinventing government exercise: misinterpreting the problem, misjudging the Consequence, *Public Administration Review*, 54(2), 111-22.
- Mosher, F. (1982). *Democracy and the Public service*. (2<sup>nd</sup> ed.) New York: Oxford University Press.
- National Academy of Public Administration., (1998). *Effective Implementation of the Government Performance and Results Act*, National Academy of Public Administration.
- Newcomer, K. E. (1997). *New Directions for Evaluation*. No. 75, Fall. Jossey-Bass Publishers.
- Radin, B. A., (1999). *The Government Performance and Results Act (GPRA) and the Traditional of Federal Management Reform: Square Pegs in Round Holes?*, Paper Prepared for the National Public Management Conference.



- Radin, B. A. (1998). The Government Performance and Results Act (GPRA): Hydra-Headed Monster or Flexible Management Tool, *Public Administration Review*, 58(4), 307-316.
- Romzek, B.S. & Dubnick, (1998). Accountability. In J. M. Shafritz (ed.) *International Encyclopedia of Policy and Administration*, 1, 611, Boulder, Colorado: Westview Press.
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Government, Reflexivity and Accountability*. Buckingham, England: Open University Press.
- Rosenbloom, D. H. (1998), *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law In The Public Sector*. (4<sup>th</sup> ed.), New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Office of Public Service. (1996). *The Citizen's Charter: Five Years On*. Cmnd 3370. London: HMSO.
- OECD, (1995). *Governance In Transition: Public Management Reforms In OECD Countries*. Paris: OECD.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. MA.: Addison-Wesley Publisher Company.
- Oliver, D. and Drewry, G. (1996). *Public Service Reforms: Issues of Accountability and Public Law*. New York: Pinter · 126
- Osborne, D. and Plastrik, P., 1997, *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, Mass: Addison-Wesley · 150
- Stephen Horn, (1999). GPRA: A Work in Progress, *The Public Manager*, 28(3).
- Snell, S. A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administration Information, *Academy of Management Journal*, 1-34.
- Shaffir, W. B. & Lobe, T. J., (1992). *The Harpencollins Dictionary of American Government and Politics*. New York: Harpencollins.
- Shafritz, J. M. (1988), *the Dorsey Dictionary of American Government and Politics*. CA: Brooks/ Cole Publishing Company.
- Terry, L. J., (1995). Administrative Leadership Now-Managerialism, and the Public Management Movement, *Public Administration Review*, 58(3).
- Telock, P., (1985) Accountability: The neglected social context of judgment and choice: Toward a social contingency model. In M.P.Zanna (E.d), *Advances in Experimental social Psychology*, vol 7, pp.331-337, New York: Academic Press.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J. & Devanna, M. A. (eds.) (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Tomow, W., & London, M., & CCL Associates, (1998), *Maximizing the value of 360 degree feedback*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wise, L. R. (1994). "Human Resources Management." In Baker, R. (ed.) *Comparative Public Management: Putting U.S. Public Policy and Implementation in Context*. London: Praeger. pp.207-218..
- Wolf, Adam, (2000). Symposium on accountability in public administration: reconciling democracy, efficiency and ethics, Introduction, *International Review of Administrative Science*, 26(1).

Wright, P. M. and S.A. Snell.(1998). Toward a Unify Theory for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management *Academy of Management Review*,23,756~772.

Wye, Chris.(1999). GPRA:On the Edge, *The Public Manager*,28(3).

Weigold, M.F., & Schlenker, B.  
R.(1991).Accountability and risk Taking,*Personality and Social Psychology Bulletin*,17,25-29.

U.S. General Accounting Office.  
(1997).*The Government Performance and Results Act: 1997 Governmentwide Implementation Will Be Uneven*.  
Washington, D.C. : U.S. GAO.

Zeon PDF Driver Trial  
www.zeon.com.tw