

# 公私部門合夥理論與 成功要件之探討

孫本初、郭昇勳

## 壹、前言

隨著時間的進展、社會的進步，今日社會已趨多元化，政府與社會所面臨的公共問題已日益龐雜。因此，當政府面對劇變的內外環境、與日趨升高的民眾需求，雖然擴張其組織規模與職能以爲因應，但其解決問題的能力卻未見顯著提升，甚至「大有爲的政府」(the big government)在現今環境中已成爲臃腫、無能的代名詞。這種因人民需求甚殷，然政府處理能力實在有限的過度負荷下，形成「不可治理」(ungovernability)的現象，進而造成政府正當性的危機(林鍾沂，民80：199)。R. Mayntz亦認爲，近二十年來，現代國家面臨了三項的危機與問題：不可治理性、福利國危機、治理的範圍與動機

的失敗(1993：9-10)。因此，如何透過有效的途徑來提升政府的效能與服務品質，就成爲學界與實務界的一大課題。

晚近，各國政府著名的「政府再造」措施包括：紐西蘭的「行政文化重塑運動」(Reshaping Administrative Culture)、「邁向公元二〇一〇」(Path to 2010)、英國的「續階計畫」(Next Steps Program)、「效率小組」(Efficiency Unit)、「公民憲章」(Citizen Charter)、「服務品質競爭」(Service Quality Competition)、「跨部會解除管制小組」(Departmental Deregulation Unit)、德國的「新領航行政模式」(Neues Steuerungsmodell, NSM)、「行政彈性工時」(Administrative Flexible Time)、法國的「行政現代化政策」(the Administrative Modernization Policy)、

荷蘭的「自動化改革」(Autonomisation Reform)、瑞士與奧地利的「新公共管理」(New Public Management)運動、美國的「全國績效評鑑委員會」(National Performance Review, NPR)、「政府再造實驗室」(Reinvesting Government Lab)、加拿大的「公元二〇〇五年新制文官」(Public Service 2005)、澳洲的「文官改革法」(Public Service Reform Act)、以及我國的行政革新等(江岷欽&劉坤億,民87b:2-3)。

而多數政府推動行政革新的目的,係在紓解財政危機,強化文官體系的能力及提高公民的滿意度,進而鞏固政權的正當性與合法性(江岷欽、劉坤億,民87a:20)。如 R. Green 與 L. Hubbell 兩人於《論治理性與政府再造》(On Governance and Reinventing Government)一文中指出,行政體系需要革新的主要理由之一,乃是因政府面對劇變的外在環境和與日遽增的公民需求,從而擴張其規模與職能以求因應,然擴張後的行政官僚體系在效率與效能上並未顯著提升,預算的支出與財政的負擔卻日益沈重,因而使得政權的合法性與正當性漸受威脅與式微(1996:38)。以我國為例,依財政部統計,中央政府的債務餘額在民國八十一年,只有新臺幣五千七百億元,佔當年度政府支出的百分之五十二;民國八十五年,中央政府的債務餘額卻增加至新臺幣一

兆二千零八億元,首度突破當年度政府支出的百分之百(江岷欽,民86:68-69)。而今年(88)雖在政府的各項財政節約與緊縮的措施下,中央政府的債務餘額仍高達新臺幣一兆三千三百四十億元,仍佔本年度政府支出的99.49%(主計處編,民88)!

因此,在「新政府運動」風潮之所及下,公部門的角色必須改變已獲致共識,政府不能一味地以過去主導性的地位「從上而下」(top-down)的模式來提供服務;反而須隨著時代的變遷,輔以「從下而上」(bottom-up)的模式,而成爲一「雙向道」(two-way traffic)之互動模式(Kooiman,1993:4-5)。易言之,公部門應思與民間私部門一起合作,共同合夥協力推動公共事務,爲共同的願景而努力。

在國外行之有年的公私部門合夥(public-private partnership)<sup>1</sup>共同參與公共事務或都市建設發展上已有許多成功的案例,例如:英國與德國(Bernett & Krebs,1991)、美國(Giarratani & Houston,1989;Jeziarski,1990;Erickson,1994;吳英明,民82;吳濟華,民83)、日本(黃智彥,民86)與比利時(Bouckaert,1993)等國家;因此,在我國財政困難的今日,吸取國外成功案例的經驗,引用合宜之經驗方法,並輔以我國現有之國情,相信對於我國邁向新世紀、創造新政府當有所助益。

## 貳、公私合夥理論之興起背景

公私部門以合夥關係的結構體共同推動公共政策及公共事務是二十一世紀公私部門互動的走向，亦是歐美八〇年代以來的新規劃思潮（吳濟華，民 83：1）。因此，在本部分中，擬就公私合夥的意涵與採用之理由作一介紹說明。

### 一、公私合夥之意涵

在探討公私合夥的意涵之前，先對「合夥」（partnering）作一說明，澳洲學者 G. Singleton(1994:2-3)整理以下四位學者對「合夥」之觀點：

- (一) A. Rose: 在法律拘束下，團體間的互動關係，或共同參與投資風險者間（joint venturers）之關係，亦即兩團體彼此同意爲了雙方的利益（mutual advantages）而共同合作。
- (二) K. Cherrett: 兩組織長期的合作關係且兩組織間並未訂定法律契約，而是以彼此信任之形式來表現緊密的合作，以謀求彼此的利益。
- (三) R. Pollock: 兩個或以上的公司團體（companies）在同一組織下運作，結合科層體制的主/從（master/servant）與自由經濟體制的消費者/生產者（buyer/supplier），及外源化

（outsourcing）的理念，來爲企業提供一種非核心（non-core）的功能，以輔助傳統經濟理論的不足，此種機構爲一種「策略聯盟」（strategic alliance）與「便利結合體」（marriage convenience）。

- (四) G. Duff: 合夥乃是一種合作的關係，其理念係將傳統公司團體間惡性競爭的關係變成「全贏」（winners of all parties）的良性競爭。

而吳英明先生認爲，所謂「合夥」，它應不必然是一種層級式的機構組織，但它必然是一種相當組織性的關係或網絡；它並非雜亂無章而且講求彈性，合夥者間雖無層級性上下主從的約束，但其互動仍高度講求效率和分工。合夥並非是一種即席演奏，而是相當目標導向或任務導向的組織性關係，使協力者同享協力過程與協力合夥結果的益處（民 87：611）。

由上述「合夥」的說明後，吾人可知「合夥」乃雙方團體基於信任的基礎，在追求共同利益的目標下，彼此協力合作。簡而言之，公私合夥乃是公私部門「協力」共同達成最佳的產出與服務。

所謂「公私合夥」（public-private partnership），各家學者說法不一，S. Langton 認爲公私合夥爲 1980 年代後最爲流行的概念之一，簡單地說，此概念意含著政府、企業、

非營利組織團體及個別的市民在追求實現社群需求上，共同合作與分享彼此的資源（1983：256）；C. Bradford 認為公私合夥提供了新經濟發展的可能性，分享與整合社區、政府與私部門的資源（1983：326）；M. Stephenson, Jr. 認為公私合夥的定義，以今日最普遍的說法，即公部門與私部門間一種互動的相互合作過程（1991：110）；J. Costonis 則描述合夥為：公私部門的合夥是建基於一個三邊關係（trilateral relationships）上，市民團體、政府及開發者共同建構此種關係主體，而相互發揮其影響力（Lasser，1990：155；陳佩君，民88：8-9）。V. Kouwenhoven 則認為公私合夥為：來自政府與企業間的互動，在維持各方完整的個別權利與責任之下，追求具社會與商業特質的共同目標；雖雙方可能因實際執行上的分工而有組合上的變化，然二者皆希望互動協力合夥的效果能比獨自行動更具效率與效能（1993：120-121）；美國經濟發展協會的研究與政策小組則對公私合夥下了一個簡短的定義：公私合夥意謂公私部門為共同利益而以單一個體或組織所組合而成的合作型態（黃智彥，民86：22）。

而國內學者吳英明則認為「公私部門協力關係」或「合夥關係」又稱為「第三部門」（the third sector）<sup>2</sup>，是指某特定事務的參與者形成一種不屬於公部門亦不屬於私部門，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；其將公私部門協力關係比喻像二人以上共騎乘協力車，即參與者雖座位有先後之別，但並無高低之分，所有參與者對目標方向、功能分工之程度等，須有相當的默契與合作意願，否則協力車運轉將失其效率，甚至因而方向衝突而無法正常運轉；協力的兩個輪子，分別代表了「公共責任」與「利潤」，由公部門在前方引導方向，私部門則配合以速度，二者以合作策略的鍊條相繫，在法規、民意等約制下，為共同的社會目標及福祉前進（民83：61）。

吳濟華則認為，公私合夥關係乃指在公私部門互動過程中，公部門與私部門形成平等互惠、共同參與、及責任分擔的關係，在其關係中的合夥彼此在決策過程均基於平等的地位，有著相同的決策權，而形成一種相互依存共生共榮的關係（民83：1-2）。

此外，依吳英明之觀點，公私部門之合夥關係依公私部門間對於共同決策與責任分擔程度，尚可區分為「合作關係」（cooperation）與「合夥關係」（partnership），前者係指公部門在互動過程中，公部門扮演一種「誘導性」、「支援性」的角色，而私部門則扮演「配合性」的角色；後者則是指公私部門在互動過程中，形成一種平等互惠、共同參與、及責任

分擔的關係。二者之主要差異在於公私部門共同決策及責任分擔的程度，「合夥關係」中的共同決策程度較「合作關係」來得高；而「合作關係」之合作對象其決策權力則常依合作比例來分配（民 82：12）。

綜合上述各家的說法，吾人可知公私合夥具有以下之意涵：

- (一) 公私部門資源的整合與資訊的交流藉以創增經濟利益
- (二) 提供民間私部門參與建設的管道
- (三) 降低公部門的財政負擔
- (四) 其為一項公私集體的決策
- (五) 追求更佳的效能與效率之產出或服務
- (六) 公私「雙贏」策略
- (七) 彈性合作之網絡型組織
- (八) 具「外部性內部化」的經濟意義
- (九) 具角色互補作用（如：公部門提供公共財，私部門創造市場，公部門提供公權力，私部門提供資金、技術、效率等）
- (十) 具「聯合風險」（joint venture）的經濟意義（包括市場的不確定性、投資風險等）
- (十一) 具「衝突求解」（conflict resolution）的社會意義

## 二、公私合夥之理由

在對「公私合夥」之基本意涵有所瞭解之後，吾人可以知道透過公私合夥之方式，將可

以達到許多社會與經濟的效用。然為何在諸多的方案途徑中，何以獨鍾情「公私合夥」此一模式？公部門為何需引導民間社會的力量與資源投注於公共事務之上？在在均須對「公私合夥」做更進一步的說明與論述。因此，此處擬就使用「公私合夥」的理由說明如下：

### （一）解決市場失靈的現象

市場失靈（market failure）乃是立基於競爭市場運作的問題，其分析議題引自完全競爭的經濟制度理論；因在真實世界中，經濟運作不可能完全符合競爭市場的假設以達致「柏瑞圖效率」（Pareto efficiency）、「柏瑞圖最適性」（Pareto optimality），故有市場失靈之現象產生。而在某些必要的情況下，政府必須藉由公共政策介入市場之運作，以期達到「柏瑞圖效率改進」（Pareto-efficiency improvement）之境。而透過公私部門合夥協力關係之運作，能將社會資源與國家資源予以重新配置或有效率的配置，且在此情境下，無人情況變得更糟，只有每個人變得更好，而此意味著社會整體福利確實有所增進，亦保障了更多人的權益，易言之，已達「柏瑞圖效率改進」之境，而將市場失靈的可能降至最低。

### （二）透過資源整合所創增的利益使公私雙方互蒙其利

此為公私部門協力合夥之最具價值的理由，透過公私部門協力合夥之運作，使得公私

部門雙方達成更大的利益，並可使協力合夥者之間的衝突得以求解（conflict resolution）。此因原本各利益團體或不同地區間彼此利益之衝突而無法順利推行的工作，透過合理的「衝突求解」，並因彼此利益的增加而得以協力合作，共同參與而有效地執行其「合作計畫」。易言之，公私合夥所推動的計畫，非但不是一種「零和策略」，更是一種「雙贏策略」。公私部門彼此透過資源的整合與共同的投入，提高資源的使用效率，使原本可能被低度利用的公私資源因而轉變成高度使用，並經由利益與權力的分享，使得公私部門的參與者均互蒙其利，故為一「恆贏策略」（positive-sum game）（游育祺，民 83：17；陳佩君，民 88：53）。

### （三）提升國家競爭力強化政府體質

為因應社會環境的變遷與民眾需求的複雜化，政府的角色功能亦須不斷的演變，為創造一個具有創新性、具有彈性、與應變能力的政府，提升國家競爭力，行政院於八十七年元月十四日頒佈「政府再造綱領」方案（87 研綜第 00173 號函），其中引進企業精神，強化政府體質，與引導企業、專家學者、及全體民眾力量與資源參與公共服務或建設等，為該方案之重要工作目標之一，其總目標即為「引進企業管理精神、建立一個創新、彈性、有應變能力的政府，以提升國家競爭力」。其主要工

作可區分為「組織再造」、「人力及服務再造」、與「法制再造」等三部分。而引導民間參與公共事務，建立公、私部門間良好的協力合夥關係，乃我國政府當前致力推動之重要工作。因此，公私部門之合夥關係不僅僅是探討政府企業性發揮或公部門如何與私部門共同從事某一事務而已；而是著重於一種新的社會經營觀與架構之建立，期藉此縮短公部門與私部門對提升生活品質上之差異，並強化政府體質，建立二者對社會永續經營的觀念（陳佩君，民 88：51-52）。

### （四）強化民主決策與民間參與的效果

「參與」本身最重要的目的乃是為了形塑社會中的良善民眾，故可說是一中介工具，當民眾參與及私部門參與的經驗越豐富，越能使社會整體環境受到人民的注意與關心，同時亦回應了人民與私部門的需求。此外，透過參與不但可以增加民眾的滿足感，亦可達到民主化的決策，進而創造出一和諧、自主、且具創造力的社會（Singleton，1994：2；游育祺，民 83：16-17；吳英明，民 85：17；陳佩君，民 88：53）。

### （五）改善傳統公共行政的缺點

透過公私部門合夥關係的建立，將可改善傳統公共行政的諸多缺點，如過於膨脹的組織、繁複的行政作風等。其方法是將企業性公共管理的精神予以納入行政體系中，使公部門

的行政行為更具效率、市場性、與企業性機制，亦即讓傳統的公共行政邁向現代化公共管理的里程碑（Singleton，1994：3；吳英明，民85：17；陳佩君，民88：53）。

#### （六）有效的解決社會問題

公私部門合夥關係的作法可以改善決策過程中可能產生的弊病。為了能以最有效的方式增進與改善社會環境；為了獲得達成預定目標所需之必要知識，為了能確實滿足民眾的需求等，使用者參與乃是一項最基本的條件。透過政府公部門、私部門、與民眾之協力合夥關係之建立，民眾可以清楚地將其需要反映給政府部門，提供政府更明確的政策目標與方向，而政府亦可適時且正確地予以回應，進而有效且滿意地解決與民眾息息相關又錯綜複雜的社會問題（游育祺，民83：16-17；吳英明，民85：16-17；陳佩君，民88：52-53）。

### 參、公私合夥之成功要件

「凡事豫則立，不豫則廢」，故欲使公私部門之合夥關係能成功的達成其預定目標，其必注意公私合夥之基礎因素，俾使公私部門合夥關係順遂，能成功地達成其預定之目標與功效。在整理相關文獻資料後，如：K. Cherrett、G. Duff、與吳英明等，將公私合夥之成功基礎來源歸納如圖一中所示。

茲就圖一中公私部門合夥關係成功的基礎一一說明如下：

#### 1. 共同目標的明確

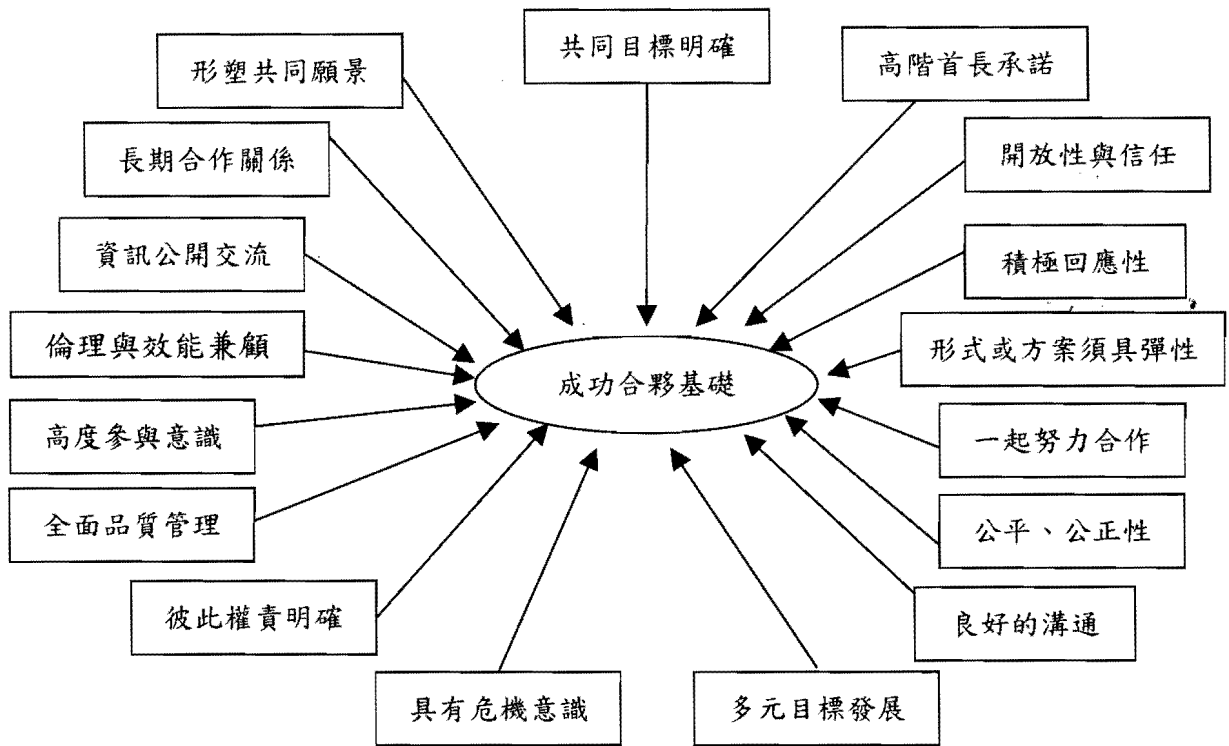
合夥關係發生的要件之一，即為合夥參與者具有共同的目標，且此目標必須是明確而清楚的，如此方能讓合夥參與者知道彼此間追求的願景為何，而往後的執行策略及步驟均是由此而衍生而出的（Cherrett，1994：8）。

#### 2. 高階首長承諾

一般而言，組織成員之作為須經上級長官之認可，才能有所依循，即便組織成員自在其權責範圍內，擁有高度的自由裁量權，但實際上仍須上級人員之同意與支持，組織成員方能較放心執行且更樂意效勞。故在建立合夥關係時，不論為二個或多個組織合作，均需有高階首長的承諾與支持，以為後盾（Cherrett，1994：8；Duff，1994：10）。

#### 3. 公開性與信任

公開性與信任（openness and trust）為溝通、談判，乃至於形成共識的基礎。基於公開的情境，協力合夥雙方可相互瞭解對方之情形，資訊亦可相互流通，建立彼此平等的地位。而信任更為合作之基石，若合夥雙方未能相互信任，就遑論能建立良好的合作協力關係，乃至於互蒙其利（Cherrett，1994：8；Duff，1994：10）。



圖一 成功公私部門合夥關係之基礎來源

資料來源：作者自繪

#### 4. 積極回應性

傳統政府的行政或政策多處於被動式的回應狀態 (reactive)，久而久之，即形成無法真正滿足民眾需求的窘境。公私部門合夥關係的建立，即是一種參與者積極參與的表現，增進公部門回應民眾需求、預測問題、及解決問題的能力，建立具有企業精神的政府，發展出合夥參與者共同發展的有利條件 (Cherrett，

1994：8；Duff，1994：10)。

#### 5. 形式或方案須具彈性

就組織層面而言，公私部門合夥關係所建構之協力體或組織，通常較少層級節制結構 (甚至沒有)，故相對上較具彈性，較具創新或因應變革之能力。又就運作面而言，公私部門合夥關係強調，公私部門成員均可成為主動的參與者，分享解決方案之決策權，執行與評



估各種方案，發揮彈性機制，以使資源作更充分之整合與運用（Cherrett，1994：8）。

#### 6. 一起努力合作

人與人之間的互動行爲，構成各種社會系統，這些互動行爲是各種社會系統的基本單位。部門間亦需此種互動行爲產生，公私部門合夥關係則是在透過部門間如公、私部門間之一起努力合作，實現共同的目標與願景（Cherrett，1994：8）。

#### 7. 公平、公正性

雖然公私部門之合夥關係是建基在彼此分享資源，藉以創增更多利益之上。然對於合夥關係之建立，公私部門彼此仍須具有公平與公正性，不論是在合夥者之選擇標準、選擇對象、目標擬定、方案策略之制訂與執行等方面，必須注重與遵循公平正義等原則，如此方能為公私部門雙方，甚至國家社會創增實質且有意義的結果（Duff，1994：10）。

#### 8. 良好的溝通

公私部門之界線雖已混合不清，且二者在功能、內涵、角色及組織結構上是相似的，甚至有些是相同的（Levine et al，1990，pp.274-275）。然公私部門二者的重要本質卻是大相迥異，故公私部門之合夥關係必須建基在良好的溝通之上，透過不斷的善意溝通，縮小彼此的認知差距進而形成共識，使得合夥關係得以順利推行。

#### 9. 多元目標的發展

公私部門合夥關係除其既定之目標發展外，一般尚輔以非明訂之策略目標，如縮小公私部門間之認知差距、提升公私部門之形象、滿足民眾參與等目標與結果。因此，公私部門合夥關係之基礎乃具有多元目標發展之特性，易言之，所有參加合夥關係之相關人員集體商討出彼此多元的目標，並進而形成共識，以作為合夥關係的基石，且透過公私部門合夥關係的運作，將可收「畢其功於一役」之效，達恆贏之果（Duff，1994：21-33）。

#### 10. 具有危機意識

在今日詭譎多變的環境中，任何意外之事均可能隨時會發生。故公私部門雙方均須有危機意識（sence of crisis）與危機處理之觀念，如此方能應付多變的世局與任何突發狀況，以確保合夥之關係能存續，遂行預定之策略方案，達成既定之目標（McCraw，1984：53-56）。

#### 11. 彼此權責明確

公私部門合夥關係應建基於合法性的基石之上，故在訂定相關法規或契約時，就必須明定雙方兩造的權利與義務，一則滿足公務人員免於被冠上官商勾結、圖利他人、利益輸送等罪名；二則避免另一方的離開或不履行承諾所造成的傷害與損失。在推動公私部門合夥關係時，若公部門僅想控制私部門，攫取私部門的資源；就私部門而言，在合夥關係中已處於

不平等的地位上，遑論期望雙方竭盡心力、誠懇以待。因此，權責明確強調公私部門合夥關係的長期維繫，不能僅停留於理想性或道德性的結合，任何的合夥行為一定要有清楚的權責確認（吳英明，民 85：85）。

#### 12.全面品質管理

在經濟理論下，假定人是理性的，追求最大效用的滿足，一切生產與消費均是透過市場機能所決定。但此種供需原則重視平衡產量與價格，忽略或漠視了品質的重要。在國家處於經濟發展階段時，人民因生活所得較為低落，對政府提供之財貨與勞務多抱持著逆來順受的態度。但隨生活水準的提高，及經濟的穩定發展，民眾開始體驗到生活品質並未隨著經濟發展而成長，反而有逐漸下降之趨勢，且政府所提供服務雖有數量化的依據，但卻缺少實質內涵。公私部門合夥關係正可對此種困境提供解答，並達到全面品質管理的要求，使社會全體受益（Cherrett，1994：8）。

#### 13.高度參與意識

對於公私部門雙方而言，欲從事彼此的合夥關係必先擁有高度的參與意識，唯有建基在公私雙方均具有高度的參與意願的基礎上，彼此之合夥方能立基於平等互惠之上，而透過合夥機制的運作，方能達到其所欲之共同目標。

#### 14.資訊公開交流

由於公私部門的本質上的差異，常造成

「資訊不對稱」之現象，除了增加交易成本外，亦增添了合夥關係建立之變數。因此，若欲達到成功的合夥關係時，彼此的資訊必先公開交流，藉此降低資訊不對稱之現象，使合夥關係得以存續。

#### 15.長期合作關係

合夥關係為一種長期合作關係的建立，非僅侷限於參與者短期利益的衡量。易言之，合夥關係乃在培養一種長期的、休戚與共的「生命共同體」的關係（Cherrett，1994：8）。

#### 16.形塑共同的願景

公私部門之合夥關係可以視為是一種制度或組織的建立，而一組織或制度欲永續存在，其必擁有良善的組織文化或願景。因此，公私部門之合夥者，應共同形塑願景，在共同願景的前導下，對合夥規劃前景與目標，進而共同制訂出策略方案，致力於實現共同的願景（Duff，1994：22）。

### 肆、結語

誠如 Al Gore 在 1996 年 9 月 20 日 NPR 所公布的報告《政府的優勢秘訣》（The Best Kept Secrets In Government）中所提出政府四大優勢秘訣為：(1)聯邦政府成為全民政府的時代已來臨；(2)政府將持續提供更好的服務；(3)政府與企業將結盟為合夥合作關係；(4)政府與社區形成同盟協力合夥關係（孫本初，民 86：

16-17)。其中兩項便是政府須改變其「大有為政府」之心態，轉而與民間企業、非營利組織及社區民眾相合作，形成合夥關係。易言之，政府公部門須改變其昔日窠臼之做法，而與民間私部門相合作，共同規劃與推動公共事務。

因此，透過合夥關係藉以推動公私部門資源的整合，進而由於聯合發展共同利益而縮小彼此認知之差距，對於紓解國家財政危機，強化行政文官體系的能力與提高公民的滿意度將是落實行政革新之一項有利之工具，亦成為國家社會永續發展的根源。所以，透過公私部門共同合夥參與的方式來落實行政革新之運作模式--公私部門雙方在互信互賴、平等互惠、共同參與及責任分擔的原則下共同決策，以平行地位來經營公共事務，方能提高決策品質進而提升社會環境及民眾生活的水準；且透過此一公私合夥參與之方式，不僅可以一解過去民眾對政府績效不彰或無為政府的誤解，縮小彼此認知之差距，更可藉公私合夥之運作結果，提高公私雙方的利益；最後，藉由公私合夥之方式，透過彼此資源的整合與投入，而提高資源的使用效率與效能，使得原本可能低度利用的公私資源，轉為高度使用，並藉著利益與權力的分享，使得公私部門之參與者均蒙其利，進而達到一「恆贏」(positive-sum)的目的。

綜上所述，公私部門合夥關係在今日社會環境已趨多元化、複雜性、動態性、與分歧性，且在政府面臨財政緊縮的危機窘境，民眾需求日增的「雙重困境」(catch 22)中將是一切事實可行解決之道。因透過公私部門的合夥關係，可將公私部門彼此的認知差距縮小，且整合彼此的資源，共同合作生產公共服務與財貨，藉以提升政府施政的質與量，減輕政府財政的負擔，滿足民眾需求，而成為一「雙贏」，甚至於「多贏」的政策。(作者孫本初為國立政治大學公共行政學系教授、郭昇勳為國立政治大學公共行政學系碩士班研究生。)

## 附註

註一、Partnership 一字，有人譯為協力，但作者認為譯為合夥一字較能合乎英文之原意，因此，將其譯為合夥。

註二、一般而言，「第三部門」係指非營利組織(nonprofit organization, NPOs)；如：T. Levitt 於 1973 年之專書：The Third Sector：New Tactics for a Responsive Society、「公共行政評論」(PAR)於 1975 年的專題「第三部門的管理」(Management in the Third Sector)、及最近的 H. Anheier & W. Seibel 所編的專書：The Third Sector：Comparative Studies of Nonprofit Organizations(許世

雨，民 81)。惟此處乃該作者認為「協力關係」一種不屬於公部門亦不屬於私部門，而是屬於公私部門結合而成的「第三部門」。此外，依日本之經驗，關於公共建設或服務由公共部門（第一部門）與民間部門（第二部門）共同出資經營或生產，該組織便稱之為第三部門。而第三部門所經營之事業通常具有以下條件：1.事業具有相當之公共性；2.初期投資之資金相當龐大；3.資本回收期間相當長久；與 4.有緊急充實社會資本之必要(丁文正，民84:3-4~3-5)。

## 參考書目

### 一、中文部分

- 丁文正（民 84），臺北都會區大眾捷運系統聯合開發模式之研究—以淡水線關渡車站為例。中華工學院土木工程研究所碩士論文。
- 主計處編（民 88），中央政府總預算。臺北：行政院主計處。
- 江岷欽（民 86），〈企業行政府的理念與實務〉，行政管理論文選輯，11，頁 67-98。
- 江岷欽、劉坤億（民 87a），〈企業行政府理念的省思〉，行政管理論文選輯，12，頁 17-60。
- （民 87b），〈紐西蘭政府再造之經驗分析：從人力資源觀點論人事制度改革〉，行政院研考會、中興大學主辦「跨世紀政府再造」學術研討會。臺北：中興大學公共行政學系。
- 林鍾沂（民 80），〈論不可治理、統合主義、與政策作為的實際〉，公共事務與國家發展學術研討會論文，民主基金會。
- 吳英明（民 82），〈公私部門協力關係和「公民參與」之探討〉，中國行政評論，2（3），頁 1-14。
- （民 83），〈公私部門協力推動都市發展--「高雄 21」美國考察報告〉，空間，56，頁 61-67。
- （民 85），公私部門協力關係之研究：兼論公私部門聯合開發與都市發展。臺北：麗文文化事業公司。
- 吳英明、吳濟華（民 82），〈推動民間參與都市發展：公私部門協力策略之探討〉，「民間參與都市發展」研討會，高雄：國立中山大學中山學術研究中心。
- 吳濟華（民 83），〈推動民間參與都市發展：公私部門協力策略之探討〉，臺灣經濟，208，頁 1-15。
- 孫本初（民 86），公共管理。臺北：時英。
- 黃智彥（民 86），公私協力策略推動都市建設之法制化研究，國立中山大學公共事

務研究所碩士論文。

許世雨（民 81），非營利部門對公共行政之影響，國立政治大學公共行政學研究所碩士論文。

陳佩君（民 88），公私協力理論與應用之研究，國立政治大學公共行政學研究所碩士論文。

張世賢、陳恆鈞（民 86），公共政策：政府與市場的觀點。臺北：五南。

游育祺（民 83），公私部門協力參與都市開發事務之探討—以高雄市鹽埕區再發展方向為例。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。

## 二、英文部分

Bernett, R. J. & G. Krebs (1994), *Local Economic Development: Public-Private Participation Initiation in Britain and Germany*, London: Belhaven Press.

Bouckaert, Geert (1993), "Governance Between Legitimacy and Efficiency: Citizen Participation in the Belgian Fire Service", in Kooiman, Jan (ed.) *Modern Governance*, London: SAGE Publications Ltd., pp. 145-157.

Bradford, C. (1983), "Private Sector Initiatives and Public Sector Accountability—A Case Study of Contracting with City

Venture Corporation", *Journal of the American Planning Association*, 49(3), pp.326-335.

Brooks, Harvey, Lance Liebman & Corinne S. Schelling (eds.) (1984), *Public-Private Partnership: New Opportunities for Meeting Social Needs*. American Academy of Arts Science: Cambridge, Mass.

Cherrett, Ken (1994), "Gaining Competitive Advantage Through Partnering." , *Australian Journal of Public Administration*, 53(2), pp.6-13.

Duff, Graham (1994), "Current Practices in Strategic Partnerships." , *Australian Journal of Public Administration*, 53(2), pp.29-35.

Erickson, Kith C. (1994), "Partnership and Total Cost Management: Integral to Enhanced Profitability", *Australian Journal of Public Administration*, 53(2), pp.24-28.

Giarrantani, Frank & David B. Houston (1989), "Structural Change and Economic Policy in a Declining Metropolitan Region: Implications of the Pittsburgh Experience", *Urban Studies*, 26, pp. 549-558.

- Green, R. & L. Hubbell (1996), "On Governance and Reinventing Government", in G. Wamsley & J. Wolf (ed.), *Refound Democratic Public Administration: Modern Paradoxes, Postmodern Challenges.*, C.A.: Sage Publications. pp.38-67
- Jeziarski, Louise (1990), "Neighborhoods and Public-Private Partnerships in Pittsburgh", *Urban Affairs Quarterly*, 26(2), pp.217-249.
- Kooiman, Jan (ed.) (1993), *Modern Governance*, London: SAGE Publications Ltd.
- Kouwenhoven, Vincent (1993), "The Rise of the Public Private Partnership: A Model for the Management of Public-Private Cooperation", in Kooiman, Jan (ed.) *Modern Governance*, London: SAGE Publications Ltd., pp. 145-157.
- Lasser, F. Jill (ed.) (1990), *City Deal Making*, ULI-The Urban Land Institute.
- Langton, S. (1983), "Public-Private Partnership: Hope or Hoax? ", *National Civic Review*, Vol. 72, pp.256-261.
- Levine, H. Charles, Peters, B. Guy, & Thompson, J. Frank (1990), *Public Administration: Challenges, Choices, Consequences*. Glenview Ill: Scott, Foresman.
- Mayntz, Renate (1993), "Governing Failures and the Problem of Governability: Some Comments on a Theoretical Paradigm", in J. Kooiman (ed.) *Modern Governance*, London: SAGE Publications Ltd., pp. 9-20.
- McCraw, Thomas K. (1984), "The Public and Private Spheres in Historical Perspective", in Brooks, et al. (eds.) (1984), *Public-Private Partnership: New Opportunities for Meeting Social Needs*. American Academy of Arts Science: Cambridge, Mass. pp.31-60.
- Singleton, Gwynneth (1994), "Partnering for the Public Sector: Guest Editor's Introduction." , *Australian Journal of Public Administration*, 53(2), pp.2-5.
- Stephenson, Max O. Jr. (1991), "Whither the Public-Private Partnership: A Critical Overview", *Urban Affairs Quarterly*, 27(1), pp.109-127.
- Wamsley, G., et al., (1996), *Refound Democratic Public Administration: Modern Paradoxes, Postmodern Challenges*. C.A.: Sage Publications.