

「績效弔詭」是否為不夠「協力」之反映？ 對〈協力決策後的績效弔詭：以性別影響 評估和生態度檢核表為例〉之回應與反思

蘇偉業*

當本刊主編陳敦源教授「指派」本人與彭滄雯教授及其博士學生林依依與楊和縉合撰的〈協力決策後的績效弔詭：以性別影響評估和生態度檢核表為例〉（第54期）（以下簡稱「彭文」）一文作觀點對話時，想法是彭文涉及績效管理課題，與本人的研究專長有關，可以作不錯的討論。在初步檢視彭文後，本人也覺得可以從績效管理角度著墨，將本人一些近期研究心得帶進來。惟後來經深入閱讀及反覆思量後，本人改變了想法。問題重點不在於績效管理，而是「協力」（collaboration），績效管理僅是問題的副產品，或是問題之表徵。

彭文涉及兩個學術議題：協力與績效管理。就前者，作者們實質僅論及「協力決策」；而後者則聚焦在「績效弔詭」（performance paradox）問題上。¹ 問題意識是將「績效衡量」（performance measurement）中出現的績效弔詭現象放在協力之下作檢視，將兩個不同取向的治理理念混雜，以反映出當代公部門改革並非簡單從一個典範轉移到另一個典範，而是「多種意識形態並存」（p. 49），這是一個十分貼近現實的觀察，也是彭文之賣點所在，即由一個沒有太大改變的官僚系統操作

特約邀稿。

* 蘇偉業為國立政治大學公共行政學系教授兼系主任，e-mail: bennisso@nccu.edu.tw。

¹ 「績效弔詭」意指績效指標無法反映績效，即是績效評估報告會誇大或低估實際績效。這可以是刻意或非刻意造成的。參看（Van Thiel & Leeuw, 2002）。

一些創新治理作法所產生之問題。無論如何，從彭文討論篇幅來看，協力看似只是一個背景，重點是放在「協力決策後的績效弔詭」。不過，作者們卻強調論文目的「不在於追溯造成這些績效弔詭的個人或組織因素」（p. 43）。他們引用 Imperial（2005）的觀點（這觀點實來自於 Kiser & Ostrom, 1982），認為協力治理的討論與實踐不應停留在「決策」（policy making）層次，也應注意上面的「制度」（institutional）與下面的「操作」（operational）層次，以降低績效弔詭之情形。

針對上述最後一點，本人認為有可商榷之處，就是協力治理研究與實踐從來都不侷限於決策層次，反而是彭文所分析的個案之「協力」僅侷限在決策層次。正因如此，究竟多大程度上性別影響評估與生態檢核表兩類個案算是一個協力治理之個案？這是下文要回應之第一點。

如果兩類個案根本「不是」很協力，「協力+績效管理」框架可能有誤導之虞。正如彭文所引用 Ansell 與 Gash（2008）之觀點指出，協力治理之提出是作為多元利益團體競爭式的「對抗主義」（adversarialism）與專家官僚權威式的「管理主義」（managerialism）的替代方式。而作者們在文中所指涉的「績效管理」無可否認是管理主義或「新公共管理」（New Public Management）改革之一部分。若果三者之間是有排他性的話，協力能否與績效管理結合？或者結合起來之後，是否還算是協力治理？

誠然，本人對彭文中主要提及的「管考」（針對性別影響評估）及填寫「檢視（核）表」等管理工具，不會簡單視其為新公共管理意識形態之產物。首先，管考（全稱「管制考核」）機制在 1969 年研考會成立後就已經逐漸形成，且它是一個頗為本土的產物，其基本運作模式一直維持到現在（蘇偉業、楊和縉，2015）；「檢視（核）表」也不如作者們簡單認為的是一個「結果導向」的管理，因為那些表格之填報本質上是一個中間管理過程之控制（即還沒有政策產出或工程完成前的管控）。簡單而言，管考工作在新公共管理意識形態滲透臺灣前已經存在，其僅是達成「執行力」（二十一世紀前在我國較常用的話語或理念）的舊工具而已。故彭文所研究的個案若可視為一種協力的話，問題更在於其鑲嵌在我國傳統官僚運作模式下之問題，而非協力治理與新公共管理之對撞；而性別影響評估與生態檢核表是各種政策或工程項目管理中附帶性的程序管控，故對主辦機關而言，這些管控措施實可能是整個政策／工程項目之一小片段而已，更非績效產出或結果。換言之，對這兩類個案之協力與績效管理分析是否應作一些觀點上之調整？這些是下文要回應的第二及第三點。

「績效弔詭」是否為不夠「協力」之反映？對〈協力決策後的績效弔詭：以性別影響評估和生態檢核表為例〉之回應與反思

壹、再探「協力」之意涵

協力治理並非本人之研究專長。但為了回應彭文，本人花了一些時間翻閱一些相關協力治理的文獻，特別是彭文中所徵引的主要文獻。彭文對協力概念之依據最主要是來自 Ansell 與 Gash (2008) 的後設分析論文。他們對協力治理之討論是建基在 137 篇論文之回顧上，頗具權威性的。該文對協力治理之定義為：

一種治理的安排，在其中有一或多個公部門單位，引入「非政府利害相關者」(non-state stakeholders) 參與集體的決策過程，此過程是正式的、「共識取向」(consensus-oriented) 且具「審議性質」(deliberative) 的，其目的是制定或執行公共政策，或是管理公共計畫或資產 (Ansell & Gash, 2008: 544)。²

這定義包含六項準則，以檢視一項公私合作案是否屬於協力治理：(1) 是由公部門發起這合作「平台」(forum)；(2) 有非政府行動者參與；(3) 參與者直接涉入決策，而非僅被政府機關「諮詢」而已；(4) 這平台是正規組織，並作集體會談；(5) 這平台旨在以共識方式作決策（就算現實上不一定能達成共識）；(6) 協力的焦點是在於公共政策或公共管理 (Ansell & Gash, 2008: 544-545)。他們認為這是一個頗嚴格之定義，排除一些寬鬆個案，使其研究更具可比較性。而彭文將其兩類個案對照這定義，認為符合這六項準則。因為兩類個案的政策工具皆是由符合上述六項條件的合議委員會內產生。

若果只看上述兩段文字，彭文分析的個案的確完全符合協力治理之定義。然而，進一步斟酌 Ansell 與 Gash 在文中的闡釋，本人對彭文個案符合協力治理模式有一定之保留。關鍵之一是在對「決策」(decision-making) 之理解。Ansell 與 Gash 在文中闡釋非政府利害相關者涉入決策過程時特別引用了 Freeman (1997) 與 Leach、Pelkey 與 Sabatier (2002) 的觀點，指出這些非政府行動者會「參與決策過程的所有階段」，「作出政策與執行之決定」(Ansell & Gash, 2008: 546)。明顯地，他們所指的「決策」並非公共政策階段論所指的「執行前的決策」，而是

² 以上引文之中文翻譯與彭文文字相同，惟本人發現原文中的 non-state stakeholder 在彭文中被寫成 non-state actors，並被譯成「非政府行動者」(彭滄雯、林依依、楊和縉，2018: 47)。故本文在此作出翻譯更正。

整個政策過程的所有大小決策。因此，Ansell 與 Gash 認為這些非政府行動者會對政策結果負有實質的責任，就算最終責任是由政府機關來承擔。而彭文巧妙地僅將自身個案之「協力決策」侷限在合議制的決策上，這明顯是傳統階段論之看法，並沒有將其後之執行納入「決策過程」。這取向會使彭文中個案的治理定位產生疑慮。

若果只要有非政府人士參與的合議決策機制就算是協力，那麼我國實有大量的協力治理個案（例如最近各地方政府推動的參與式預算），甚至很早就存在。但必須注意，這些「協力決策後」的「執行」仍是回到官僚體制，變成傳統的「委託—代理關係」（雖然執行過程中仍有涉入民間人士參與，但意義已不是上述的協力治理。下文會說明），這還算是西方學術討論的協力治理嗎？

從學理上看，協力治理就是要擺脫傳統官僚體制的羈絆。就算不一定需要「公私合產」（co-production），非政府行動者在協力治理中似乎也不應僅參與治理之一小片段。進一步而言，彭文中的非政府決策參與者好像僅是短暫性的涉入，這是關鍵之二。在性別影響評估個案中，民間參與團體是婦權會與婦權基金會及其邀請之專家學者與民間團體；在生態檢核表個案中，是中華生態資訊協會與水患治理監督聯盟。在彭文中，以上兩類民間團體好像僅分別協助訂定「性別影響評估檢視表」與「生態檢核表」。除非彭文中所呈現並非全貌，否則這意味著這些民間團體之投入是短暫性的。惟協力治理之文獻大多隱含著民間參與者之長期投入治理。在 Ansell 與 Gash（2008）在討論協力治理過程時就包含「信任建立」（trust building）與對「過程之投入」（commitment to the process），後者包含民間參與者對整個決策過程的「所有權」（ownership），而非旁觀者或批評者。另一位分析者也認為協力中的各方需要分擔風險與責任，分享利益，投入大量時間，分享共同的權力範圍，以及大家有高度之信任感（Himmelman, 2001）。由於彭文在上述決策過程之描述甚短，本人不能說這些民間團體沒有投入大量時間參與決策過程，或各參與者之間（包括政府與民間團體）欠缺信任。不過，從完成表格設計後就完全交由政府機關執行，而上述民間團體角色退場之情況看，這是否表示民間團體之投入仍不足？這才會導致執行上出現「績效弔詭」。

貳、鑲嵌在傳統官僚運作下的協力

縱然本人對彭文之個案是否為一種協力治理有所保留，但所謂協力治理之定義

「績效弔詭」是否為不夠「協力」之反映？對〈協力決策後的績效弔詭：以性別影響評估和生態檢核表為例〉之回應與反思

本身就欠缺共識，或有一定之模糊性。例如，Ansell 與 Gash（2008）就指出，協力治理有時不一定是指組織與組織之間的合作（但 Poocharoen 與 Ting（2015）就認為協力應是指「多個組織的安排」（multi-organizational arrangement），如巴西「阿雷格里港」（Porte Alegre）創設的參與式預算也會被視作協力治理之一種，縱然民間參與者是鬆散的個別公民。所以 Ansell 與 Gash 才會在協力治理定義論述上將非政府參與者拓寬為「非政府利害相關者」，而非民間組織。

因此，一個較持平的說法是「協力」被鑲嵌在績效管理之運作上。彭文中有簡單舉例回顧了一些西方「新公共管理」與「後新公共管理」結合的治理運作，但例子是非政府組織接受政府契約外包之行為扭曲問題。當然，正如上述論點，本人會質疑這種制度安排本質上就不是沒有「委託—代理關係」的公私合作，其核心就是新公共管理的模式，不是協力治理。

至於協力與新公共管理式的績效衡量結合的分析，本人並沒有發現英文文獻有相關研究。精確的說，有很多學術研究會關心協力治理的績效，即公私協力是否可改善治理績效（如 Gazley, 2010; Gerlak, Heikkila, & Lubell, 2013; Ulibarri, 2015; Emerson & Nabatchi, 2015）。然而，並沒有文獻討論在推行協力治理時，同時以新公共管理式的績效衡量作為管理工具或手段。

這或許隱含著兩個意義。第一是本質上兩者是不應並存之命題。大部分討論績效衡量的文獻大多是指涉由上而下公共管理者對機關部門下屬之引導或控制問題，以及如何利用績效資訊來改善工作（Behn, 2003; Moynihan & Pandey, 2010; Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015），即績效衡量主要是「公共管理者」（public managers）之範疇。McDavid 與 Hawthorn（2006）就明確區分「計畫評估」（program evaluation）與績效衡量。前者為外部評鑑者的工作；後者是公共管理者的工作。所以我國學術上所討論的「事後性」績效評估或評鑑在西方學術討論上是另一個範疇。無論如何，水平式的協力治理似乎不應與垂直式的績效控制，這格格不入的機制混在一起。因此更不會出現「委託—代理關係」下產生的績效弔詭現象。

當然，理想狀態和現實總是有差距的，特別是在引進西方國家一些改革觀念或工具時，往往是片段地引進或是外加安插的，故更不可能也將外國的「脈絡」（context）也移植過來。所以結果經常是國外觀念或工具鑲嵌在現存體制下運作。這是第二個意義，也是現實之意義，且是頗值得探索之命題，不管在彭文中的個案研究還算不算是一種協力治理。

其實，彭文研究之個案在執行／操作層次上也有涉入民間參與，但在該層次上，民間參與者的角色僅是「被諮詢」的對象，明顯不符合 Ansell 與 Gash (2008) 對協力治理之定義。這或許也是彭文模糊尷尬之處，因為在文中提及這諮詢過程時，偶爾又標籤其為「協力決策」（如提及水利工程中民間團體與文官之間的不和時，見 p. 64），但官方實是可聽可不聽民間之意見。另一方面，在這外加「鑲嵌」過程中，的確是出現一些貼近協力決策的灰色地帶。例如，在生態檢核表個案中，分包模式的生態專家／顧問之參與就好像較具影響力。他們的專業投入及堅持，使執行／操作層次之決策更具一種橫向的協作。但正如彭文的分析歸類上所指，這只是「官方回應性」，不是協力決策。這是偶然性因素，還是機制性因素，則不得而知。正如 McLaverty 與 Halpin (2008) 指出，在非審議式民主的決策機制下，也可以出現「慎思決策」（deliberation），產生「審議式的漂移」（deliberative drift）。同理，上述分包模式產生的正面作用是否也為「協力漂移」呢？

基於以上孤立例子，彭文作者們認為執行／操作層次之問題不一定在於外包與否，而是執行者對任務之認同性。本人對此結論會有所保留。正如上述彭文提及的非政府組織接受政府契約外包所產生之扭曲行為，難道那些非政府組織欠缺對任務理念之認同嗎？我想問題的關鍵是，顧問服務跟一般社會服務輸送之性質不一樣。前者如政府委託學者之研究案一樣，學者有很大的倡議空間，這是一個「專業課責交待」（professional accountability）之問題；而社會服務之輸送則不僅是專業課責交待之問題，且涉及政治與行政課責交待。

如果以上情況只是偶然性的「協力漂移」，那麼問題關鍵仍是回到官僚體制的運作邏輯。不過，我並不認為這跟新公共管理「結果導向」意識有關，這反而是一種「績效行政」之反映。本人曾借用 Bouckaert 與 Halligan (2008) 兩位學者提出的公部門「管理績效」（managing performance）的三大「純粹型」（ideal type）為文指出，我國政府機關在管理績效上仍處於初始階段（蘇偉業，2011）。Bouckaert 與 Halligan (2008) 管理績效的三大純粹型為：（1）「績效行政」（performance administration）；（2）「績效的管理」（managements of performances）；（3）「績效管理」（performance management）。三者代表了從最低至最高的管理層次。本人認為我國仍處於績效行政之層次。透過調整上述兩位學者之定義，本人認為績效行政是以政府機關現存行政作業方式吸納形塑績效衡量及評估工作。簡單而言，就是：

「績效弔詭」是否為不夠「協力」之反映？對〈協力決策後的績效弔詭：以性別影響評估和生態檢核表為例〉之回應與反思

在「行政邏輯」下，管理績效就是將績效衡量工作例行化，依據相關法令建立「標準作業程序」，然後由「行政人員」－非「管理人員」－按表操課穩定地運作绩效管理機制（蘇偉業，2011：46）。

這績效行政背後反映著傳統「政治／行政二分」典範，負責執行的文官不會參與目標的制定，他們重視的是如何「交差」，管理績效是「規則為基」（rule-based），非「使命為基」（mission-based），一切以固定格式操作，為的是方便完成程序要求（如在彭文中相關性別影響評估中，文官所重視的是有 SOP 指導他們填寫表格，見 p. 51）。因此，績效資訊對他們來說僅為控制與交待之功能，他們不會利用績效資訊作為自我改善之用途。所以嚴格而言，這並非绩效管理，更不用說「結果導向」的绩效管理，因為公共管理者及其下屬皆欠缺真正的投入。易言之，彭文個案的真正問題或許不是民間參與不足之問題，而是文官沒有真正參與，而他們卻控有執行的主導權。在他們沒有對工作目標認同甚至否定之下，執行者對績效衡量的敷衍了事或陽奉陰違似乎是可以預期的。

上述「行政邏輯」與新公共管理並無直接關係，這種績效行政是由來已久。最早可追溯至蔣公的「行政三聯制」理念，及後來延伸的管考機制，其皆是為了確保執行力，是一種由上而下的執行控制程序。反而原來的「機關考成」在二十一世紀變成「績效評估」是的確受到西方新公共管理所影響（蘇偉業、楊和縉，2015）。管考機制發展至今或許已到了末路，其不斷受到批評，認為其只是一種形式主義及帶來不必要的行政負擔，不要說用作提升績效，連反映現實也達不到，彭文所發現的績效弔詭現象只是多加了一個註腳而已。

不過，若結合協力治理視野，彭文的確給予我們重要啟示。就是任何新的、不錯的公共治理改革理念（例如現正流行的參與式預算），若仍然在傳統官僚體制程序下運作，我們必須有所警惕。扭曲或搞砸的機會是不低的！因此，本人十分贊同彭文所點出，制度與操作層次的改變是重要的，不過不僅指協力治理，而是整體性公共治理的制度與操作層次皆要作出變革。

參、附帶程序的績效：是「過程」？還是「結果」？

最後，本人想回應一下彭文對績效衡量中，「過程」與「結果」評估之理解。彭文作者們某程度將個案中績效弔詭現象之出現歸究於「只重結果不重過程」之绩效管理。這評論可說是直接批判新公共管理之核心理念。然而，性別影響評估與生

態檢核表是一個過程評估，還是結果評估？依不同層次，其實可以有不同之理解。上文兩處指出彭文個案之檢核工作取向並非「結果導向」或問題關鍵並非「結果導向」意識作祟。前者是認為性別影響評估與生態檢核表本質上是一個中間管理過程；後者除了要帶出所謂「績效行政」概念外，更重要的是要指出這根本不是「結果導向」。

彭文兩類個案有一定之特殊性。因為性別影響評估與生態檢核表並非為一個獨立的政策運作，其實是依附在不同的政策或工程項目上的措施。彭文作者們將其放大或抽離檢視其運作情況，所以對作者們而言，公部門執行者填報表格的內容就是「結果」。這就研究操作上之理解是沒問題的。而作者們所謂應重視的「過程」是指這些檢核工作不應只是形式性的文書交差工作，而是在填報表格前真正落實公私協力。

縱然可理解作者們之想法，但本人認為，若要探討這個案問題之本質，必須要放大研究之分析單位。本人可推測，對很多負責兩類個案的政策或工程項目之官員而言，性別影響評估與生態檢核表只是一項「附帶程序」，完成這程序並非他們所重視的最終結果。若要改變這心態，就涉及到如何將這兩項檢核工作帶進各政策方案的因果關係鏈中，向負責官員說明其對政策／方案結果之正面作用（Weiss, 1998）。否則，僅以法規強制力實施，規則為基的績效行政模式必然支配這過程。如果負責官員真的認同這兩項檢核工作，其實不必為落實這「程序」，而外加更多的程序來達成「既重視結果，也重視過程」之理想。

說實在，「檢視（核）表」（checklist）本質是一項自我管理之工具，表格主要不是用來給別人看，是用來給管理者自己看，自我提醒，防止疏漏。若進一步作為一項績效管理之工具，這些表格應是作為自我學習的工具，記錄一些重要的回饋資訊供管理者作參考。無論如何，這些資訊都不是結果，只是過程。就如同足球比賽中，我們會記錄比賽隊伍雙方的各種表現，如控球率、射門次數、角球次數等。但這些「績效」就算對分析球員表現上何等重要，它們仍只是「過程」，入球得分才是「結果」。在一場足球比賽中，就算 A 隊控球率比 B 隊高，A 隊仍有可能輸了該場球賽。現在公部門績效衡量最大的問題，往往是將衡量「過程」視為衡量「結果」，將控球率等同入球。若從這角度看，彭文個案之問題反而官員誤將滿足表格填寫之規定視為「結果」，交差了事。

本人於此想強調的是，績效管理的「結果導向」理念並非問題所在。彭文所引用本人 2009 年發表相關對績效管理之批判論文中，就指出問題不在於「結果導

「績效弔詭」是否為不夠「協力」之反映？對〈協力決策後的績效弔詭：以性別影響評估和生態度檢核表為例〉之回應與反思

向」理念，而是政府機關「沒有」真正落實這理念（蘇偉業，2009）。就算西方國家的公部門改革也違背這理念，實質執行上是官僚程序控制之強化，及形式主義氾濫（Hood & Peters, 2004）。而技術上，要衡量公部門的工作成效或成果並不容易，很多時候只能衡量結果之「替代物」（surrogates），非結果本身，甚至僅能衡量過程來代替結果（Dubnick & Frederickson, 2011）。以我國以言，我們不難發現，很多公部門機關會以舉辦多少次活動，多少人參與活動作為衡量指標。這些是結果嗎？因此，另一個問題可能是政府機關「無法」真正落實「結果導向」理念。

肆、結論

彭文個案所反映出來的我國公部門管理各種扭曲行為現象是具深刻意義的。問題是我們應如何理解這現象。本回應文嘗試作出一些不同的解讀，供彭文作者們及讀者參考。歸納以上之討論，本人認為彭文個案中協力治理所出現之問題為其不是一個完整的協力治理，不夠協力。

不夠協力，不僅是指執行／操作層次上民間參與程度或權力不足之問題，也在於官方人員的參與度不足。當我們要提升民主參與之同時，我們忽略了官方人員的實質參與。這參與不應只有上層，中下層的執行者也應包含在內，使他們也能發表意見，取得他們的同意或認同。當這一層次在協力中缺席時，所產生的情況就是前端的決策有民眾實質參與，但沒有執行者參與；後端的決策卻由執行者主導，民眾卻被動諮詢。制度設計者想利用檢視（核）表作為中介，來確保後端符合前端的要求。但這檢核工作卻失靈，績效弔詭正是這失靈之反映。

績效弔詭現象之出現並非肇因於結果導向之績效衡量，而是績效衡量無法連接到結果。兩類個案之檢核工作本質上並不是對結果之衡量，只是完成了一項附帶程序之任務。若要使這程序獲得效益，更應將其連接到各項政策／工程項目的因果關係鏈中，使其能成為可解釋最終結果之正面因素。那麼執行官員便不會將這檢核工作視為行政負擔，而視其為幫助決策之工具。這也是績效管理之理想。若要達至如此的變化，便涉及到公部門參與官員的認知改變問題，這最終回到上述他們的實質參與協力決策之問題。另一個可改變的層面就是民間參與者在執行／操作層次上是否可能有更多的實質決策權力。當然，這就進一步牽涉制度層次之改革，會改變課責交待關係，本文於此無法處理到這個層面，僅作拋磚引玉，冀日後研究者能進一步探索這可能性。

參考文獻

- 彭滄雯、林依依、楊和縉（2018）。協力決策後的績效弔詭：以性別影響評估和生態檢核表為例。《公共行政學報》，54，41-78。Peng, Yan-Wen, Lin, Yi-Yi & Yuang, He-Jin (2018). Xieli juecehou de jixiao diaogui: Yi xingbie ying xiangpinggu he shengtai jianhebiao weili [Performance paradox after collaborative decision-making: Lessons from the gender impact assessment and Eco-checklist initiatives in Taiwan]. *Journal of Public Administration*, 54, 41-78.
- 蘇偉業（2009）。公共部門事前定向績效管理：反思與回應。《公共行政學報》，30，105-130。Su, Wei-Ye (2009). Gonggong bumen shiqian dingxiang jixiaoguanli: Fansi yu huiying [Ex ante orientation in the public sector performance management: Reflection and response]. *Journal of Public Administration*, 30, 105-130.
- 蘇偉業（2011）。績效行政：績效管理中的干擾系統。《人事行政》，175，43-51。Su, Wei-Ye (2011). Jixiao xingzheng: Jixiao guanli zhong di ganrao xitong [Performance administration--An interfering system in performance management]. *Personnel Administration*, 175, 43-51.
- 蘇偉業、楊和縉（2015）。從行政院研究發展考核委員會檢視我國績效體系的形成與發展。《文官制度季刊》，7（4），1-38。Su, Wei-Ye & Yang, He-Jin (2015). Cong xingzhengyuan yanjiu fazhan kaohe weiyuanhui jianshi woguo jixiao tixi de xingcheng yu fazhan [The formation and development of performance regime under the RDEC in Taiwan]. *Journal of Civil Service*, 7(4), 1-38.
- Ansell, C., & A. Gash (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Bouckaert, G., & J. Halligan (2008). *Managing performance: International comparisons*. Oxon, UK: Routledge.
- Dubnick, M. J., & H. G. Frederickson (2011). *Public accountability: Performance measurement, the extended state, and the search for trust*. Washington, D.C.: Kettering Foundation.
- Emerson, K., & T. Nabatchi (2015). Evaluating the productivity of collaborative

「績效弔詭」是否為不夠「協力」之反映？對〈協力決策後的績效弔詭：以性別影響評估和生態度檢核表為例〉之回應與反思

- governance regimes: A performance matrix. *Public Performance & Management Review*, 38(4), 717-747.
- Freeman, J. (1997). Collaborative governance in the administrative state. *UCLA Law Review* 45(1), 1-77.
- Gazley, B. (2010). Linking collaborative capacity to performance measurement in government–nonprofit partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 653-673.
- Gerlak, A. K., T. Heikkila, & M. Lubell (2013). The promise and performance of collaborative governance. In S. Kamieniecki & M. E. Kraft (Eds.), *The oxford handbook of U.S. environmental policy* (pp. 413-436). New York, NY: Oxford University Press.
- Himmelman, A. T. (2001). On coalition and the transformation of power relations: Collaborative betterment and collaborative empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 29(2), 277-284.
- Hood, C., & G. Peters (2004). The middle aging of new public management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration and Theory*, 14(3), 267-282.
- Imperial. M. T. (2005). Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration & Society*, 37(3), 281-320.
- Kiser, L., & E. Ostrom (1982). The three worlds of action: A metatheoretical synthesis of institutional approaches. In E. Ostrom (Ed.), *Strategies for political inquiry* (pp. 179-222). Beverly Hills, CA: Sage.
- Leach, W., N. W. Pelkey, & P. A. Sabatier (2002). Stakeholder partnerships as collaborative policymaking: Evaluation criteria applied to watershed management in California and Washington. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21(4), 645-670.
- McDavid J. C., & L. R. L. Hawthorn (2006). *Program Evaluation & Performance: An introduction to practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McLaverty, P., & D. Halpin (2008). Deliberative drift: the emergence of deliberation in the policy process. *International Political Science Review*, 29(2), 197-214.
- Moynihan, D. P., & S. K. Pandey (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849-866.
- Poocharoen, O., & B. Ting (2015). Collaboration, co-production, networks: Convergence of theories. *Public Management Review*, 17(4), 587-614.
- Ulibarri, N. (2015). Tracing process to performance of collaborative governance: A

comparative case study of federal hydropower licensing. *The Policy Studies Journal*, 43(2), 283-308.

Van Dooren, W., G. Bouckaert, & J. Halligan. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). London, UK: Abingdon: Routledge.

Van Thiel, S., & F. L. Leeuw (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267-281.

Weiss, C. H. (1998). *Evaluation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.