

# 本文章已註冊DOI數位物件識別碼

## ▶ 公共生產力評估之初探

An Introduction of Productivity Evaluation in Public Sectors

doi:10.6978/YKSYK.200304.0077

研考雙月刊, 27(2), 2003

作者/Author：江明修(Min-Hsiu Chiang);曾冠球(Kuan-Chiu Tseng)

頁數/Page：77-86

出版日期/Publication Date：2003/04

引用本篇文獻時，請提供DOI資訊，並透過DOI永久網址取得最正確的書目資訊。

To cite this Article, please include the DOI name in your reference data.

請使用本篇文獻DOI永久網址進行連結:

To link to this Article:

<http://dx.doi.org/10.6978/YKSYK.200304.0077>



*DOI Enhanced*

DOI是數位物件識別碼（Digital Object Identifier, DOI）的簡稱，是這篇文章在網路上的唯一識別碼，用於永久連結及引用該篇文章。

若想得知更多DOI使用資訊，

請參考 <http://doi.airiti.com>

For more information,

Please see: <http://doi.airiti.com>

請往下捲動至下一頁，開始閱讀本篇文獻

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE



# 公共生產力評估之初探

## An Introduction of Productivity Evaluation in Public Sectors

江明修\*1 (國立政治大學公共行政系教授)

Min-Hsiu Chiang (Professor of Department of Public Administration,  
National Cheng Chi University)

曾冠球\*2 (國立政治大學公共行政學系博士生)

Kuan-Chiu Tseng (Doctoral Student of Department of Public Administration,  
National Cheng Chi University)

### 摘要 Abstract

公部門生產力的評估，乃提振組織績效之重要工具，也唯有組織成員具有生產力的概念，並進一步擴大為績效意識，政府才能以簡御繁，並舒緩龐大財政赤字的壓力。本文試從理論層面（評估理論、組織理論、管理理論，或更廣義方法論），擴充現行生產力評估過於狹隘的理論基調。是以援引M. Q. Patton的「效用導向」(utilization-focused) 評估觀點下，本文乃論證典型生產力評估所過於著重的總結性 (summative)、目標導向的 (goal-oriented) 評估缺失；相形下，遂可能忽略形成性 (formative)、非目標導向的 (goal-free oriented) 之價值。倘能從理論的角度，來闡明與拓展評估的本質，則提升生產力評估之效用，自屬可期。

The productivity evaluation in public sectors is an vital instrument for enhancing organizational performance. If people who works for government with the concept of productivity, and further regarded it as the concept of performance, the government could control the whole affairs more efficiently. By means of M.Q. Patton's point of view, utilization-focused, the article is testified the weakness of typical productivity evaluation, which is more emphasis on summative, goal-oriented perspectives. Therefore, the typical productivity evaluation might overlook the value of formative and goal-free oriented perspectives. If we can analyze productivity from theoretical perspectives and elucidate the essence of evaluation, we can expect the utilization of productivity evaluation will be enhanced.

**關鍵詞 keywords :** 生產力評估、績效管理、績效評估、評估模式  
productivity evaluation, performance management, performance evaluation,  
utilization-focused evaluation

\*1

- ◎ 聯絡電話：(02)29387402
- ◎ 聯絡地址：台北市文山區指南路二段64號  
國立政治大學公共行政學系
- ◎ e-mail：msjiang@nccu.edu.tw

\*2

- ◎ 聯絡電話：0956148182
- ◎ 聯絡地址：北市敦化南路二段六十三巷二十一弄二  
十六號三樓學公共行政學系
- ◎ e-mail：frederickson2001@hotmail.com

## 壹、公部門課責的新挑戰

世紀交替之際，正如 G. E. Caiden (1991) 的預料般，此為一行政改革黃金年代！東西冷戰結束以降，國際情勢的丕變，促使各國莫不銳意革新，以強化全球競爭優勢；復以意識形態與經濟思潮加諸政府角色的重構，迭使英、美、加、德、日等先進諸國，積極推展行政改革運動；開發中國家不遑多讓，急起直追的結果，全球性的行政改革熱潮於焉鼎沸 (Kettl, 2000；孫本初，民90；詹中原，民88)。

尤其當前各國政府普遍面臨財政資源短拙之疲態，而人民對於政府績效的期待並不因之遞減，故先進民主國家便應運了所謂的「不可治理」(ungovernability) 之概念，而政府為化解「合法性」與「生產性」兩股危機的合流，自須設法改善治理困境，特別是避免陷落 J. O'Connor (1973) 所謂的「資本主義國家的財政危機」悲觀論證。於是，在宏觀層面上，若干國家機關為因應國情與政經發展之需，遂發展出「統合主義」(Corporatism) 的「組織化資本主義體系」(organized capitalism system)，或更進一步地孕育出「政策網絡」(Policy network) 之類的互動模式。由於決策模式的改觀，決策機制也就不再侷限於行政部門，國家機關與社會彼此

間在共體時艱、互蒙其利的前提下，期能化危機為轉機。

然倘由「管理主義」(managerialism) 的途徑來詮釋行政改革，洞悉上則大異其趣。傳統的官僚運作模式，蓋深受八〇年代「新公共管理」(New public management) 風潮下的「新泰勒主義」(Neo-Taylorism) 之洗禮，微觀管理層面上，莫不闡揚企業界「低成本高效能」(to do more with less) 之治理理念。惟無論是生產力管理 (productivity management)、績效管理 (performance management)，抑或產出控制 (output control) 等相關課題，相較過往，「課責」(accountability) 機制推論上的迥異，厥為關鍵 (江明修等，民90)。

尋繹相關理論，公共選擇學派大師 W. A. Niskanen (1971) 著名的「官僚預算極大化」之推論，儘管實證結果與原初假設存有偏離，惟大體上依舊不減「資訊不對稱」(information asymmetry)，實乃扼殺傳統課責機制奏效之主因。管理主義揉合相關理論精華，進而批判傳統的課責模式流於被動，無助經營績效，遂倡公部門解體 (disaggregation) 之論，俾仿企業的事業中心制，委由該自主機構 (agency) 的執行長「自負盈虧」。是以，管理主義乃試圖借鏡私部門的管理模式，誘導官僚行為者建立成本效益的管理意識。

凡此，盡皆凸顯了一事實，此即：改善績效與進行績效管理，業已

演變為政府改革最核心之主軸；拉拔生產力或績效議題的位階，並升格至一責任層次，與傳統上所認為的責任僅止於政治責任、法律責任，或行政責任的觀點，可謂是涇渭分明、截然不同的，此等新理念遂創發為引領公務人員責任之新趨向（施能傑，民90：191）。

是以，在概念上，本文擬援引 M. Q. Patton (1997；1986)「效用導向」的 (utilization-focused) 觀點，論證典型生產力評估所過於著重的總結性 (summative)、目標導向的 (goal-oriented) 評估缺失，相形下，遂可能忽略形成性 (formative)、非目標導向的 (goal-free oriented) 之價值，倘能從理論的角度，來闡明與拓展評估的本質，提升生產力評估之效用，應屬可期。

## 貳、當前公共生產力的評估：概念、執行與效益

有關生產力評估之議題，從文獻資料來看，概略是以一九七二年和一九七八年的美國公共行政評論 (Public Administration Review, PAR) 介紹的專論最為豐碩。斯時生產力的議題之所以受到關注，可能與研究方法和統計技術應用於研究社會問題、社會過程，和人際關係之日益普及的趨勢

有關 (Rossi and Freeman, 1993：11-12)。特別是這個時期，美國聯邦政府將大量資金挹注在「反貧窮之戰」(War on poverty) 等社會改革措施，隨之也逐漸開啓民衆對政府課責的要求 (Patton, 1986：19-21)。尤其是 R. S. Rosenbloom (1973)，發表於「Harvard Business Review」的一篇名為「真正生產力危機在政府」(The Real Productivity Crisis Is in Government) 的專文，更加凸顯一九七〇年代生產力議題受到關注的情形。

反觀我國行政機關對於落實生產力評估的努力，典型上如行政院研究發展考核委員會委託之「行政機關生產力衡量模式之研究」(吳定，民79)、該會(民78)編印的「行政機關生產力衡量模式研討會論文集」，另外，台灣省政府研究發展考核委員會(民81)亦編印有「台灣省政府試辦行政生產力衡量工作之研究」，此似說明了實務界對於公部門的生產力評估，不僅投入心血，也肯定公共生產力評估對於提昇組織績效，甚至民衆滿意度上，扮演了舉足輕重的角色。職是之故，吾人似可於下探究：公共生產力評估的意涵，究竟指涉為何？如何獲得客觀而富有意義的評估結果？或更進一步地，如何以評估結果誘發為組織成員自我學習的一環？

### 一、公共生產力的概念

生產力的概念，某種角度而言，

早已深植公、私部門管理者的心中。論者甚至將生產力的演進追溯到二十世紀初的工業化時期（Berman, 1998：15），當時組織規模正處日益擴增的階段，管理者乃試圖透過最佳實務經驗（best work practices），來強化組織運作的效率與效能，F. Taylor著名的科學管理（scientific management）即為一適例。爰此，生產力在概念上似乎趨同於「效率」，只不過在當今主客觀條件殊異的情形下，效率恐無法窮盡生產力的多元意涵。質言之，生產力的界定，最典型的說法，乃指達成目標過程中，有效能且有效率地運用資源（Berman, 1998：5-6），效能通常意謂著目標的達成度，效率乃指投入和產出間的比率關係。

申言之，亦有論者從政治與行政二元論的角度發展命題，闡釋生產力評估的意涵（Rosen, 1993：48-54）；R. E. Quinn（1978；轉引自行政院研究發展考核委員會編，民78）則分別從經濟學、工業工程學與管理學等領域來界定生產力，並認為以管理學所強調的，生產力乃效率、效能、組織績效、組織成長、資源分配與運用等面向的組合體，較能凸顯生產力之特質。此外，吳定（民79）綜合國內、外二十多位學者專家的意見後，歸結主張生產力應分別由效率與效能的觀點，來進一步建構評估指標，至於指標涵蓋的面向理應包含如

業務推動、資源利用、內外溝通、業務創新、施政成果等變項。

論者對於生產力的界說，若從概念指涉的面向來看，似無多大歧異。蓋效率成為核心指標，基本上已是公認，至於效能則因側重面向的不同，而形成眾說紛紜的局面，也因此，目標達成度、社會公平、服務品質、內外顧客滿意度與適時性等，皆可成為效能的某一面向上。不過，問題的核心仍在於：其一，此等界定是否涵蓋公共生產力的關鍵面向？其二，民衆在感受上是否可認同此等評估面向？

## 二、公共生產力的評估

然而，公共生產力的評估，並非易事，主因還是在於公部門的生產力，並非如同私部門般，可以財貨供需的市場價格作為衡量依據（Rosen, 1993：4-5）。儘管公共生產力的評估在技術上並非不可行，不過客觀的數據恐須以經驗來換取。實務上，可能的作法可轉以政府施政目標的達成度，作為衡量的參考。較為合理的設計，便是援引績效管理的概念，亦即透過由上而下的政策層級關係，以及由下而上地單元成果彙總方式，來強化施政目標與績效之間的連結性；其所凸顯的觀念，在於以施政目標作為績效衡量的標準，俾使組織成員的努力有所依循，如此不僅便於發展後續運作的管理工具，在績效衡量上也樹

立了一客觀的參照標準，而此一客觀標準即為所謂的績效指標。N. Carter、R. Klein與P. Day（1992）檢視英國各公共服務部門的績效指標設計後，歸結道：組織特性方為影響績效指標設計的關鍵，至於該組織是公部門或私部門則未必有多大關係。

換言之，問題的核心還是在於指標建構應如何落實？觀諸行政部門生產力評估（行政院研究發展考核委員會編，民78；台灣省政府研究發展考核委員會編，民81）的作業方式，大致上可以歸結如下：其一，根據政策目的或目標，發展主要指標、次要指標，以及具體的問題陳述；其二，依據政策指（裁）示輕重或主觀衡量，予以配分；其三，依據經費投入多寡，給予權重；最後，依據制式化表格，進行單位間的績效評比。

實務界的努力反映出政府績效意識的抬頭，不過，吾人若從較為嚴謹的學術角度，實可提出多項質疑。舉例而言，各單位的業務項目與具體的指標建構間，究竟是否存在著經驗（empirical）基礎呢？緣於國內實證研究不足，文獻回顧的交互參照，堆積出的推論結果，「相似性」很可能遠高於差異性，但相似性卻未必合乎「科學性」。此外，這類指標是否具適當性（adequate）與周延性（comprehensive），進而符合效度（validity）的標準呢？如何進一步測試其表面效度（face validity）、內容效度（con-

tent validity）、效標效度（criterion validity），以及建構效度（construct validity）呢？指標與指標間是否會產生互相干擾的疑雲呢？指標的百分比重或權重，是否具有理論上的論證支持（verification）呢？最後，各項指標的加總，便足以代表整體的生產力了嗎？從量化研究的角度來看，此等問題所反映的，一如前述，公部門生產力的評估在技術上並非不可行，不過一項客觀的指標建構，尚須仰賴經驗上的個案差異（case by case），來逐步累積成果。

### 三、公共生產力評估的效益

儘管生產力評估結果的客觀性，是一項長期努力的結果。不過，生產力評估的結果必須具有實用性，此亦即吾人所主張採「效用導向」的起因。儘管實用的定義不一，然而績效衡量的結果若不公開，勢將失其原始用意，組織未必能積極從衡量結果學習改善，更無法使組織文化獲得徹底轉換（施能傑，民90：202）。因此，從策略性觀點來看生產力的改善，即意謂著公共管理者身兼三大任務：其一，確認組織生產力的癥結；其二，確認一套改善生產力的策略；其三，發展一套有助於成功變革的執行策略（Berman, 1998：12-14）。

確切言之，人員素質乃生產力優劣的關鍵。組織成員必須具備充分的承諾與準備，才能有效地執行生產力

改善策略。故除運用傳統的激勵策略外，有助於現代生產力管理的途徑，尚包括採行績效評估之類的回饋（feedback）、授能（empowerment），以及增進員工必要知能的訓練（Berman, 1998：244-251）。生產力的評估旨在提升組織績效，正因如此，績效評估的回饋至少應發揮下述功效：其一，是否能作為部門推動績效預算（performance budget）的準據？其二，是否能作為部門策略管理（組織學習）的參考指標？其三，是否能作為組織中個人或團體學習的參照標準？

## 參、公共生產力評估的理論反思：「鞋匠製鞋」的隱喻

綜上所述，吾人的問題意識主要源於一套思考鏈，此即：生產力的評估結果實宜儘可能地反映組織的實際績效。生產力的評估結果，應設法拉近組織績效與民衆認同間的距離，高績效與高滿意度間，實難斷言一定正相關。生產力評估與組織績效提升，兩者間理應是相輔相成的。生產力評估也應該涵蓋在策略管理的一環，正如同當前策略性人力資源管理，已非僅止於一種靜態的功能單元規劃，而須是因應環境變遷的動態流程設計。尤有甚

者，生產力評估更必須發揮診斷的、學習的、變革的，甚至是發展的功用（Gray, 1998），俾使生產力評估結果有其效益。

上述的推論，盡皆反映了一理念，此即：儘管生產力的評估結果，須達成資訊公開化之目的，方具實益；不過，對於不同的資訊接受者（audience），亦宜籌謀發展出不同功能形式的「績效說明書」或「績效自評卡」（performance report card）。無疑地，倘若一份績效說明書即足以含攝上述的諸多功能，則自無必要衍生諸多累贅程序；然單從量化研究的方法論角度思考，可以預期的是，此類努力仍有不足。

畢竟，吾人若從組織行為、分析方法與組織決策之間的關連性加以探討，似可發現，主流的目標導向典範（詳後述），顯與社會科學的研究傳統較趨一致，卻與實然面的組織決策過程-有組織的無政府狀態（organized anarchies）或鬆散體系（loosely-coupled systems），仍有段落差。蓋科層體制的理性決策，經常遭受組織政治（politics of organization）的干擾，且落實目標導向的評估之前提，由於難以建立之故（Palumbo and Nachmias, 1983：72-77），迭造成生產力評估結果之效益大打折扣。

正如同針對員工個人進行績效評估（performance appraisal）一般，

K. R. Murphy與J. N. Cleveland(1995)在其論著中即曾提出一疑問：績效評估究竟帶給組織的是「利多」還是「利空」呢？質言之，當前單面向的(one-dimensional)公共生產力評估，某種角度而言，總隱含著一絲傳統績效評估的陰影，亦即，績效評估的產出，原則上將牽動員工的利益，員工不甘「束手就擒」，勢必橫生手段以扭曲考評的結果，屢致考評結果產生謬誤或不正義。從代理理論(agency theory)的角度而言，上述說法當足以成立的，據此，單面向績效評估，由於過份植基在「行政管理」的「控制」意圖，弔詭的是，施行結果卻往往形成了「反控制」(anti-control)現象。

此外，相近的觀點也顯現在企業界刻正流行的「360度績效評估」(360 Feedback)之中(孫本初，民90)，此等評估模式旨在強調，運用多資訊來源的不同訊息，有助發展被評估者職場上的多元需求。

事實上，沒有一種評估足以滿足所有資訊接受者的需求(Patton, 1997；1990；1986)，就如同鞋匠無法設計出一雙眾人皆合身的鞋子一般！「多元」二字，提示吾人有關公共生產力的課題，當從「效用導向」的觀點，構思生產力評估的結果，究應如何與「多資訊接受者」(multiple audience)的需求接軌，以極大化生產力評估的效益。是以，吾人仍有必要進一步地從評估理論的角度，藉由

類型學(typology)的闡釋，以拓展生產力評估的面向。

## 肆、公共生產力評估的理論重構

### 一、評估模式要覽

欲瞭解組織的生產力或績效，吾人似有必要簡要回溯評估模式的發展脈絡。評估的發展有其歷史淵源，且是諸多因素交互融合的發展結果(Guba and Lincoln, 1989：22-26)。R. W. Taylor(1983：67-78)，曾被譽為「教育評估之父」，為「目標導向」(goal-oriented)評估模式的先驅，將這套嶄新而廣博的評估觀點，引介給實務界，從而開啓評估的新頁。該模式的要旨，說明了評估乃檢測目標與行為表現間一致性的一種歷程。著名的「目標管理」(management by objectives)，本質上即與目標導向模式有異曲同工之妙(House, 1980：27)。

M. Scriven(1973；1983)則持不同的看法，其論點在於，評估人員不應為目標所誤導，評估者宜設法尋找目標以外的潛在影響。對此，有些學者並不同意(House, 1980：30；Guba and Lincoln, 1981：18；Stake, 1983：290)，評其為過分誇大其詞。Scriven的見解是，吾人不妨比較觀察結果(影響面)與消費者需要



(需求面)兩者間的相符程度。此時,消費者的需求已成為評估者的重要的資訊來源(House, 1980: 31)。

另者,評估的目的(purpose)當亦有討論的必要。生產力評估須具有實用性,故而須考量不同的資訊接受者的個殊需求。舉例而言,上級首長對於所屬機關的資訊需求,當不同於機關的承辦員(特別是負有關鍵任務者);畢竟前者的需求在於數據列表,以為論功行賞之準據。

至於「總結性評估」與「形成性評估」的概念,便說明不同層級界分之重要(Patton, 1990)。蓋總結性評估係為了決定某一方案之效果,以類推評估的有效性;形成性評估乃針對特定的對象,在特定的時間內所進行的特定活動,並加以改進。

## 二、類型學的建構

倘若吾人將生產力評估的資料,係依「權威基礎」而區分為「目標導向」評估與「非目標導向」(goal-free oriented)評估兩者,再依「評估旨趣」而區分為「總結性評估」與「形成性評估」兩類,透過類型學的應用,上述兩面向便可交織成四區塊,依序即所謂的「目標性—總結性」、「目標性—形成性」、「非目標性—總結性」、「非目標性—形成性」之評估。

類型學就某種角度而言,係為一心智建構的產物,儘管使用上可能招致化約(reductive)之

嫌,然卻可避免知識上無謂的泛論。前述依據生產力評估的「權威來源」與「旨趣」而建構的類型,從「效用」(utilization)或「使用者」(users)的觀點而言,確有其理論基礎。當然,吾人可進一步地賦予各區塊適當的概念(參見表1),依序定之為「控制型評估」(manipulative evaluation)、「共識型評估」(consensual evaluation)、「策略型評估」(strategic evaluation)與「發展型評估」(developmental evaluation)等名稱。

要言之,「控制型評估」乃指著重組織目標與生產力結果之間的關聯性;倘若評估者有意識地將外環境(顧客)需求,納入評估目標考量之列,以為組織行為與顧客滿意度間相符程度的判斷基礎,即為「策略型評估」;相形地,倘若評估者不僅著眼於既有目標的達成,更期待瞭解現有生產力問題的癥結,即為所謂的「共識型評估」;最後一類型的評估,意謂著評估者不僅試圖瞭解顧客偏好與生產力結果兩者間的關聯性,亦急欲探究當前或潛在(potential)生產力

表1 效用導向的公共生產力評估類型

旨趣 \ 權威	目標導向	非目標導向
總結性	控制型	策略型
形成性	共識型	發展型

資料來源:作者自製

問題的癥結，此等評估便是「發展型評估」，易言之，某種程度上，發展型評估已極近似「組織學習」(organizational learning)中「雙圈學習」(double-loop learning)了。

因此，透過類型學的應用，吾人可初步析探當前公共生產力評估的焦點。歸結言之，行政部門的作法大致上傾向於：其一，依據機關組織的投入與產出關係，計算生產力的結果；其二，倘有餘裕，若干機關設法透過民調之類的方式，瞭解外在顧客的滿意度；其三，面對績效政府以及「新地方主義」(new localization)時代的來臨，執政者乃試圖以行政績效表彰施政成績。此等跡象似乎顯示，當前的公共生產力評估主要還是座落於「目標性-總結性」的評估區塊，少數若干以業務導向為主的機關，某種程度上，則漸有朝「非目標性-總結性」的區塊位移的現象。

綜上所述可知，就「效用導向」的觀點來看，當前的公共生產力評估，主要還是停留在「單面向的」評估；而若欲發展「多面向的」(multi-dimensional)評估，吾人似有必要進一步地朝「未開發的區塊」來探究。在這方面實仍應深掘相關的理論基礎，並輔以成功案例為佐證，方得為繼。

## 伍、結語

總結前述，公部門生產力的評估，乃提振組織績效之重要工具，也唯有組織成員具有生產力的概念，並進一步擴大為績效意識，政府才能以簡御繁，並舒緩龐大財政赤字的壓力。惟不容否認，落實生產力評估，政治上的支持仍不可免的。畢竟，生產力當以事實作基礎，然政治卻往往基於意識型態和利益之上。生產力採行的是測量、分析和實驗；政治則是運用遊說、討價還價和妥協。理性的作業程序鮮見容於政治可行性；效率對政治性決定而言，也未必受到青睞。爰此，公共生產力的改善，須從縮短兩者間差距開始努力，以設法在政治氛圍下完成理性的作業程序(Rosen, 1993: 21)。

職是之故，本文試圖從理論層面(評估理論、組織理論、管理理論，或更廣義的方法論)，擴充現行生產力評估過於狹隘的理論基調；至於生產力評估的「多元效用」(multiple utilization)概念，一如前述，實乃轉化自「鞋匠製鞋」的隱喻。至於過去的理論建構，是否逼近完善，當前仍難加周延評判，仍須更多的檢證。其實，「多元」之字眼不僅貼合時代律動，「多元」的概念也擴充了往昔生產力的概念；同理，「多元效用」的論點，由於具有方法論上之基礎，且由績效評估的相關論著上，亦可獲得相當的論證支持，理論基礎的建構不難完成，基此，對於公共生產力的評估的相同議題，實仍有相當大的論述空間。

## 參考資料

### 一、中文部分

1. 江明修等，政權移轉衝擊下我國文官體制的再體制化，考銓季刊，第27期，九十年。
2. 吳定，行政機關生產力衡量模式之研究，台北：行政院研究發展考核委員會，七十九年。
3. 周育仁，政治與經濟之關係：台灣經驗與其理論意涵，台北：五南，八十四年。
4. 施能傑，「政府的績效管理」，人事月刊，第26卷第5期，頁35-53，八十七年。  
「建構行政生產力衡量方式之芻議」，刊載於新世紀的行政理論與實務，張潤書教授榮退紀念論文集編輯委員會編，頁187-227，九十年。
5. 孫本初，公共管理，台北：智勝，九十年。
6. 許道然，「組織如何衡量其成敗：政府績效指標的運用」（書摘及評論），刊載於行政管理論文選集，第13輯，頁57-98，八十八年。
7. 詹中原，新公共管理：政府在造的理論與實務，台北：五南，八十八年。
8. 行政院研究發展考核委員會編，行政機關生產力衡量模式研討會論文集，台北：行政院研究發展考核委員會，七十八年。
9. 台灣省政府研究發展考核委員會編，台灣省政府試辦行政生產力衡量工作之研究，省政研究發展叢書第六十七輯，台灣省政府研究發展考核委員會編印，八十一年。

### 二、英文部分

1. Berman, E. M. Productivity in Public and Nonprofit Organizations: Strategies and Techniques, C.A.: Sage, 1998.
2. Caiden, G. E. Administrative Reform Comes of Age, New York: Walterde Gruyter, 1991.
3. Carter, N. and Klein, R. and Day, P. How Organizations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government, London: Routledge, 1992.
4. Chen, H. T. Theory-Driven Evaluations, C.A.: Sage, 1990, 1990.
5. Fischer, F. Evaluating Public Policy, Chicago: Nelson-Hall Publishers, 1995.
6. Gray, S. T. Evaluation with Power, C.A.: Jossey-Bass, 1998.
7. Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. Effective Evaluation, C.A.: Jossey-Bass Publishers, 1981.
8. Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. Fourth Generation Evaluation, C.A.: Sage, 1989.
9. House, E. R. Evaluating with Validity, C.A.: Sage, 1980.
10. Kettl, D. F. Global Public Management Revolution, Washington DC: Brookings Institution Press, 2000.
11. Morgan, G. Beyond Method: Strategies for Social Research, C.A.: Sage, 1983.
12. Murphy, K. R. and Cleveland, J. N. Understanding Performance appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives, London: Sage, 1995.
13. Niskanen, W. A. Bureaucracy and Representative Government, Chicago, Ill: Aldine-Atherton, 1971.
14. O'Connor, J. The Fiscal Crisis of the State, N. Y.: St. Martin's Press, 1973.
15. Palumbo, D. J. and Nachmias, "The Preconditions for Successful Evaluation: Is There an Ideal Paradigm?", Policy Sciences, Vol.16, pp.67-79, 1983.
16. Patton, M. Q. Utilization-Focused Evaluation, 2nd, C.A.: Sage, 1986.
17. Patton, M. Q. Qualitative Evaluation and Research Methods, C.A.: Sage, 1990.
18. Patton, M. Q. Utilization-Focused Evaluation, 3rd, C.A.: Sage, 1997.
19. Paris, D. C. and Reynolds, J. F. The Logic of Policy Inquiry, N.Y.: Longman, 1983.
20. Rosen, E. D. Improving Public Sector Productivity: Concepts and Practice, C.A.: Sage, 1993.
21. Rosenbloom, R. S. "The Real Productivity Crisis Is in Government", in Harvard Business Review, Vol. 51, No. 5, pp.156-166, 1973.
22. Rossi, P. H. and Freeman, H. E. Evaluation: A Systematic Approach, 5th, C.A.: Sage, 1993.
23. Scriven, M. "Goal-Free Evaluation", in E. R. House (ed.), School Evaluation, C.A.: McCutchan Publishing Corporation, pp.319-328, 1973.
24. Stake, R. E. "Program Evaluation: Particular Responsive Evaluation", in G. F. Madaus, et al. (eds), Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Service Evaluation, Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, pp.287-309, 1983.
25. Tyler, R. W. "A Rationale for Program Evaluation", in G. F. Madaus, et al. (eds), Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Service Evaluation, Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1983.