

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

地方政府核心能力之理論辯證與策略析評

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2414-H-004-013-

執行期間：92年08月01日至93年07月31日

執行單位：國立政治大學公共行政學系

計畫主持人：江明修

計畫參與人員：陳秋政

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 11 月 3 日

地方政府核心能力之理論辯證與策略析評--以「社區總體營造」為例
On the Theories and Strategies of the Core Competences of Local Governments
-- A Policy Review of Community Renaissance

中文摘要

過去 20 年來，地方政府相關研究多採由上而下的管理效率途徑，而且，許多相關研究較針對應然面討論，文獻顯示已涵蓋組織理論、府際關係及政策結果評估等面向，而較少針對實然面需求提出診斷建議。

緣此，本研究擬採取文獻分析、深度訪談，分由策略規劃及執行能力兩面向，來區分地方政府型態，希冀透過由下而上社群參與途徑，建立地方發展之能力建構模式，期能有助於地方政府施政品質之提昇。

關鍵詞：核心能力、地方政府、社區總體營造、社區發展、公民參與

Abstract

The research intends to explore the core competences of local government in two dimensions--strategic planning and implementation. Through literature review and in-depth interview, a better administrative performance strategy of local governments is suggested.

Keywords: core competence, local government, community renaissance, community development, citizen participation

一、前言

多數地方政府再造相關理論研究，學者分由效率觀點、民主觀點或由治理概念切入，研究之焦點大多是應然面之理論層次探討，或是政策影響評估，反而忽略實然面的行動方案建議。但分析地方政府再造如果只是持續性從事回溯式（retrospective）研究似乎難以填補理論與實務的落差，畢竟理論性研究仍須透過具體方案、策略得以落實應用。換言之，應當嘗試預期式（prospective）研究。

近年來人力資源管理領域掀起「核心能力」概念之研究風潮，而所謂「核心能力」概念應用於政府改造則始於美國，誠如Horton（2000）所言，在美國公部門當中有關「能力」一詞的最新思維，表現於1992年Osborne與Gaebler所倡導的新政府運動，及1993年的高爾報告（the Gore Report）。

爰此，「核心能力」概念最早起源於企業組織，應用於公部門則屬人力資源管理範疇，強調個人或職務、職位所需的知識、技能、態度（KSAs）為何，皆偏重個體層次之能力討論。唯學者Lahti（1999）認為「核心能力」可區分為組織層次及個體層次。所謂組織能力（organising capacity）乃是發展或執行回應社會基本變遷的廣泛性策略，以創造都會永續發展的條件，組織能力實際上是形塑

各部門間的網絡，以達成公部門無法獨力完成的困難目標，其組成要素包括願景、策略網絡、領導、政治支持、社會支持與溝通（Van den Berg et al., 2003: ix）。本研究嘗試運用「核心能力」概念於地方政府之能力建構，希望釐清地方政府組織功能定位，進行所謂預期式研究，提出未來地方政府管理之策略建議。為期研究建議之具體可能，本文佐以「社區總體營造」之政策個案為例，希冀透過策略規劃與策略執行兩個面向，強化實然面研究，以建構地方政府核心能力之內涵。

二、研究目的

在學術研究層面，行政管理價值典範已由靜態、動態，趨向為生態觀點，本研究希冀檢視地方政府實務層面核心能力之研究文獻，以瞭解當前地方政府施政模式，是否亦發生願景與價值主張的位移現象，並結合國內外「社區總體營造」之政策個案分析，透過策略規劃及策略執行層面之核心價值發展趨勢分析，為地方政府核心能力進行理論歸向之定位，並提出後續發展之策略建議。爰細分於下五點研究問題：

- （一）建構地方政府核心能力之理論依據為何？
- （二）地方政府核心能力建構理論之價值主張為何？
- （三）國外「社區發展」政策當前推動現況與趨勢為何？
- （四）台灣「社區總體營造」政策之願景變遷，以及成功個案現況為何？
- （五）以「社區總體營造」為例，未來厚植地方政府管理核心能力之具體建議為何？

三、文獻探討

於下分述「理論依據與辯證關係」、「能力建構理論之價值主張」、「國外社區發展政策當前推動現況與趨勢」，以及「台灣社區總體營造政策之願景變遷，以及成功個案現況」，依序回應本文研究問題。

（一）理論依據與辯證關係

民主社會的系絡之下，政府行政改革走向端視政黨理念之取向，但政治學界認為近來左派與右派的區隔已經日趨模糊了（Bobbio, 1996: 8-16），無論左派或右派面對當前複雜而新穎的問題，所提出的解決方案大都是新瓶舊酒。Macro Revelli曾就五個面向進行左派與右派之比較，就時間而言，乃是進步與保守主義；就空間而言，乃是平等與不平等；執法而言，乃是自律與他律；就功能而言，乃是高階與低階層次的不同，就認識論而言，乃是理性主義與非理性主義（轉引自Bobbio, 1996: 59）。

歸納二十世紀末以來，世界各國政府改造之風潮，概可區分為效率觀點與民主觀點的演進與對壘，就效率觀點而言，以學者James M. Buchanan、Gordon Tullock、A. Bergson、K. J. Arrows、Michael M. Harmon與Richard T. Mayer等人所主張之公共選擇理論（Public Choice Theory），A. Alchian、H. Demstz等人所代表之代理人理論（Principal-Agent Theory），以及Ronald Coase主張之交易成本理論

(Transaction Cost Theory) 為依據。就理論內涵而言，公共選擇理論假定人是理性而自利，且追求效用最大化，並注重集體行動成本的探討，代理人理論主要討論「代理成本」的問題，其對人性的假定與公共選擇理論大致相同，因此當委託人與代理人的委託代理契約關係成立之後，該理論假定代理人的自利行為，將連帶使委託人利益極大化，交易成本理論的主要概念則包括不確定性、少數人交易、投機主義、自利、資訊不對稱。

相對於效率觀點，民主觀點則提出公民理論、社群理論、公共理論與之抗衡辯證。H. George Frederickson、Craig A. Rimmerman、Terry L. Cooper、Richard C. Box等學者，以公民資格、高尚官員與民主行政等概念，藉以說明公民理論之內涵；M. Sandel、C. Taylor與A. MacIntyre等學者，以社群、社群主義與公民社會等概念，作為社群理論之註解。論者認為透過政治上的左派 (political left)，運作社會上的非政府組織，當可減少傳統國家的角色，因為社群主義者將統理 (governing) 定義為一種對社群的責任 (Peters, 1997: 52)；而古典政治學家 Rousseau所提出之「眾意」(the will of all) 與「公意」(general will) 或可說明公共理論之價值主張，論者更具體以公共性、公共哲學、公共利益與公私分際等概念，闡述公共理論之實質內涵 (江明修, 1997)。

Bobbio (1996) 於《左與右：政治性區隔的重要性》(Left and Right: The Significance of a Political Distinction) 一書中，認為右派乃是尋求「傳統、秩序」不同於左派的「創新、解放」；而左派代表著「未來、創造力與正義」。但作者文末卻以政治幻想 (political fantasy) 嘲諷歷史上對政治思想的過份崇拜，因為左右融合的案例已不勝枚舉，例如英國新工黨的「第三條路」路線，或是美國柯林頓政府所倡議的「新民主黨」。質言之，地方政府核心能力之建構不應也不宜停留在左右對峙的價值衝突，而是設法連結手段與目的之價值主張。

Stewart (1989) 以英國地方政府改革為例，認為由上而下的中央政府計畫偏重市場機制，喪失地方民主的討論，未來地方政府的改革勢必無可避免。Mather (1989) 並憂心 90 年代的英國政治家，必須處理財契爾主義下，地方政府企業化所衍生的後果。

論者主張以「社群政府」來詮釋地方政府的新角色，強調對地方社群的關切與聯繫。所謂「社群政府」並非以地方社群為基礎的理想圖像，其認同社群內部多元價值與利益的競合，透過政治過程尋求整合之道，將地方政府視為謀合社群價值的主體，這隱含地方政府必須擔當授能性、回應性、課責性政府 (enabling, responsive, accountable) 的角色。所謂授能性政府，必須重視地方社群所面臨的問題與議題，以確保社會型態與行動的多樣性。所謂回應性政府，強調生態性觀點，特別是突破傳統組織內部觀點，強調組織外部的需求。所謂課責性政府，主張對廣義地方社群負責，這仰賴公民精神與選舉制度來形塑執行環境。這種將中央與地方關係由資源提供與接收，轉變為授權授能的主張，係假定以地方政府作為擴大地方社群選擇權的手段，以補強市場途徑所衍生之缺憾 (Stewart, 1989)。誠如 Robert Denhardt (2003) 所主張之理念，公共服務回應之對象並非限於顧客，

而是廣及全體公民；就課責層面而言，更大權力課以更大責任，但社群政府中課責之道在於培植主動公民精神。

（二）能力建構理論之價值主張

長久以來，隨著地方的制度與文化環境變遷，衍生出核心價值為何的爭議，右派的標準答案從中央集權的大政府，演變至追求效率的小政府，但有別於右派的政治價值與改造策略，左派強調分權參與的地方議決，以契合地方社群（local community）的需求。King（1989）以單一制的英國為例，探討中央與地方府際之間權力與責任劃分的問題，透過地方政府的政治價值辯證，說明福利國家在實踐政策與促進地方政治參與之間的困難，文中特別比較了核心自由價值與社會民主價值之間的差異，前者作者列舉「自由、參與、效率」，後者則包括「重新分配與自主性」，並認為兩造觀點自有其實務的矛盾與衝突。

為釐清上述問題，吾人重新詮釋 Osborne 與 Plastrik（1997: 39-43）所提出之行政改革 5C 策略（the five C's），其中所謂核心策略強調釐清目標、角色與方向，控制策略強調授權社區，如果能跳脫效率觀點的束縛，則不失為地方政府建立核心能力之參照原則。於下分就策略規劃與策略執行面向歸納各方強調之價值主張。

首先，行銷學者 Philip Kotler 曾就地方發展議題，指出地方政府開發策略規劃與策略執行能力的重要性，區分四種地方政府類型，其中沒有策略規劃能力與策略執行能力，單靠外界資源不斷地挹注者，稱為「失敗者」，但諷刺的是大多數的地方或社區都歸屬於此類；具有策略規劃能力但卻缺乏執行能力者，稱為「受挫者」，導致許多開發方案不是半途而廢，就是成效不彰；「賭博者」具有策略執行能力但缺乏策略規劃能力，許多的成功案例可能被歸屬於幸運，又或者單靠組織中少數人的努力，最終亦將耗費殆盡；「擴張者」是最理想的地方或社區發展類型，兼具策略規劃能力與策略執行能力（Kotler 原著，民 91：186），這也本文企圖形塑的台灣地方政府經營發展模式。

Agranoff 等人（2003）則依據合作活動程度（主動--無作為）及合作策略內容（機會主義--被動）兩項構面，假定市政合作管理模式可區分為六類，分別為管轄權本位的管理模式（jurisdiction-based management）節制模式（abstinence）由上而下管理模式（top-down）捐贈受惠模式（donor-recipient）反應管理模式（reactive management）安適管理模式（contented management）。

Van den Berg 等人（1997）曾於《都市組織化能力》（Metropolitan Organising Capacity）乙書中提出「社會組織化能力理論架構」（theoretical framework of social organizing capacity），區分政策過程與組織化能力工具，說明地方政府在經濟、社會、行政等系絡之下，為社會問題之解決提出理論分析架構。爾後更具體指出所謂組織化能力要素，包括長期永續發展的願景、具體化政策、可衡量的目標、綿密的行動策略、適當的領導品質、發展適當策略執行網絡與夥伴、創造政治與社會層面的支持、強化組織內外溝通策略，並透過組織化能力工具¹得以落實

¹ 組織化能力工具而言，強調願景、策略網絡、領導、政治支持與社會支持，並以強調相互溝通

(Van den Berg et al., 2003: 3)。

國際市郡管理協會 (International City/ County Management Association, ICMA) 針對加州 213 位市經理進行有關市政管理價值的問卷調查, 研究結果歸納出 54 項價值, 分屬於最終價值(terminal value) 工具性價值(instrumental value) 與管理價值 (management value), 前兩類偏向個體價值觀, 第三類管理價值則包括 18 項市政管理價值, 依其重要性排序為行政領導、效能、課責、公正(fairness) 成就 (achievement)、實用性 (practicality)、創造力、挑戰、服務、尊嚴、適用性、效率、專業主義、理想主義、互為共識 (consensual)、理性、獨立性、政治領導 (Schilling et al., 1995: 109-112)。

其實就策略規劃階段而言, 包括發展使命宣言、進行環境掃描、組織掃描、發展策略目標、策略之執行、評估與調整 (Streib, 1995: 240)。策略執行僅是策略規劃的一環, 不應抵觸或違背組織策略目標、政策方向或角色責任。

(三) 國外「社區發展」政策當前推動現況與趨勢

就社區發展議題, Norman Walzer (1996: 15) 曾就規劃與執行的觀點, 為社區領導者與地方官員針對「社區策略願景計畫」撰寫專書, 主張強勢社區組織的存在, 乃是計畫成功的重要先決條件之一。

分析外國經驗, 於 1930 年由 W. K. Kellogg 所成立的凱洛格基金會 (W. K. Kellogg Foundation), 便遵循運用知識與資源幫助個人、團體、組織提昇其能力解決本身所遭遇問題的宗旨, 並贊助資金方式, 媒合學術研究與地方團體, 這包括許多地方政府與社區。

再者, 以美國的地方發展再復甦經驗為例, 其結合第三部門、地方政府、地方社區本身, 以地方既有資源為基礎, 尋求適當的資金贊助, 整合研究發展單位的策劃能力, 來解決地方發展所面臨的困境。誠如Murray與Dunn(1996: 143-147) 在研究90年代美國鄉村發展問題時, 所提出七項重要議題, 包括能力建立的重要性、夥伴關係的角色、具備持續力、彈性的執行基準、例行業務項目、目標的正當性、議程發展的衡平性。如下以喬治亞大學 (University of Georgia) 接受委託的實際發展案例說明之：

- 1、研究方案名稱：鄉村再復甦方案 (Rural Revitalization Initiative)
- 2、參與單位：卡爾 文森政府研究院 (Carl Vinson Institute of Government)、新聞傳播學系 (College of Journalism & Communications)、喬治亞成人教育中心

及其管道建立的重要性。所謂願景具有整合各政策面向目標與策略的功能, 係以所有涉入者的共同利益與目的為基礎; 所謂策略網絡乃是政策相關互賴者間的互動模式, 形成組織內與組織間網絡, 探討成功執行政策所必須採取的合作關係, 以及有力合作關係推動的又因與互利因素為何; 就領導而言, 並非特指政府或行政領導, 而是特定政策或議題的最初創導者、執行者, 可以是個人也可以是組織, 例如逐漸成形的志工文化與第三部門; 政治支持則為代議式民主環境下的主要特色, 透過政治支持可行形塑互利關係, 政治家施壓或監督相關單位, 可為標的團體挹注資源, 同時提高其政治聲望; 就社會支持而言, 作者社區鄰里更新計畫為例, 強調必須凝聚社區成員對政策目標有強烈認同感與地方尊容感 (local pride), 簡言之必須提升民眾參與的質與量 (Van den Berg et al., 2003: 10-12)。

(Georgia Center For Continuing Education)、中小企業發展中心 (Small Business Development Center) 等七個單位。

- 3、主要目標：改善喬治亞州境內十二個郡鎮的經濟發展現狀，透過計畫提昇地方民選官員及領袖的問題解決能力，並強化市、郡及研究單位之合作共榮。
- 4、計畫範圍：政府管理、社區發展、鄉村傳承、經濟發展、鄉村媒體、模擬訓練。

著名的雪城大學麥克斯威爾學院 (Maxwell School of Syracuse University) 在1996年執行名為麥克斯威爾標竿社區計畫 (The Maxwell Community Benchmarks Program, CBP) 時，由當時公共行政學系、所主任William D. Coplin與Astrid Merget共同主導，進行一項為期三年由史龍基金會 (Alfred P. Sloan Foundation) 所贊助，名為「以大學資源協助公民評鑑地方政府績效」的子計畫，便說明學術研究與地方政府績效評量之間的重要性，透過學術引領實務，不僅改善地方政府施政品質，更凸顯專業研究人員所扮演的推動變遷者的角色 (Coplin et al., 2002: 704) 而該計畫所宣稱的目標提及透過標竿學習改善地方政府服務，以及擴大公民參與決策過程等，不也強調社群參與乃是增進地方政府核心能力的不二法門。

上述社區發展計畫或可泛稱為「社區策略願景計畫」，乃是以組織地方社區居民為目標，規劃並追求地方復甦 (revitalization) 的努力，策略願景意旨用以改善管理成效的制式能力建立 (the rubric of capacity building) (Fossum, 1996: 37-39)。

「社區策略願景計畫」成功與否要素包括領導與權力的共享、合作與共識建立的過程、社區願景的創造。所謂領導與權力的共享，必須傾聽不同的觀點、能於高度複雜模糊，衝滿變遷與衝突的環境下運作、能糾合不同觀點以共同討論並解決問題，包括對權力議題、信任與個體行為的理解、促成以合作與共識建立為基礎來解決問題、磋商行動協議、籌集行動資源；合作與共識建立的過程，則具有教育、較佳決策、結果接受性、快速執行、信任關係建立等功能；社區願景的創造部分，作者引用 Burt Nanus 的見解，認為願景意旨該組織真實可信具吸引力的未來，是描繪個人、團體或組織未來可期發展的陳述，願景與使命雖常有互用的情形，但兩者意義卻不同，所謂使命意旨組織設立的目的，是描述其從事務與組織獨特性的陳述。社區願景有效執行的要素包括主要既得利益者乃是主動參與者、運用合作、建立共識與信任的過程，將組織勢力予以消彌、將執行方式與監督機制規範清楚、鼓勵參與 (Ayres, 1996: 30-36)。但相關地方能力建立計畫亦有窒礙難行之處，這肇因於各地方條件不一、地方重建時程過久，民眾容易喪失信心、個別成員對於成功的定義不一、機關內領導品質乃是重要問題 (Fossum, 1996: 40-41)。

作者分析美國若干重要社區發展計畫後，建議策略規劃與策略執行層面的重要問題如下，就知識與資源的範圍而言，強調必須與社區所需相符；社區參與規模，必須具備代表性；計畫協助者的角色定位與責任必須明確而持續；計畫基本

信念，以協助社區瞭解自我條件與可能選擇為基準；計畫密度與範圍必須明確適中（Fossum, 1996: 53）。

另外，「比較都市研究歐洲研究所」（the European Institute for Comparative Urban Research, EURICUR）連續三次承接「歐洲城市協會」（the Eurocities Association）的委託，從事都會區政策組織能力之比較調查，最近的調查主題乃是社會更新政策（social revitalisation）的組織能力，透過 8 個城市的國際比較，探討社會更新政策中成功或失敗個案的影響因素，並瞭解各部門間在政策執行上的合作關係（Van den Berg et al., 2003: ix）。上述計畫主要係解決失業、社區更新與發展等經濟與建設問題，每個個案進行 90 次以上的面對面訪談，受訪對象包括政策相關部門的政府代表、該領域非政府組織、企業界人士、當地居民、商會成員、相關政策專案或計畫經理等。

（四）台灣「社區總體營造」政策之願景變遷，以及成功個案現況

1994 年可說是我國社區發展政策的轉捩點，行政院文化建設發展委員會開展「社區總體營造」政策，強調以「人」為主體的社群概念，作為政府政策與民間社會運動的核心，扭轉以往重視硬體建設的行政主導模式，轉向培育軟體價值的社區參與模式。但回顧實務的發展歷程，卻仍存在「由上而下主導」朝向「由下而上參與」的位移趨勢（官有恆等，2002：87；方雅蕙，2000：71）。分析運作層面，則由於國家機器的主導，導致社區營造充滿政治的意味，缺乏社群的實質參與。

論者曾完整分析歸納台灣社區發展歷程，區分為操縱參與的社區發展政策階段，象徵性參與的社區總體營造階段，夥伴關係的生活環境總體改造計畫階段，社區自主受限的地區環境改造計畫與地區發展計畫階段，並認為儘管自 1994 年社區總體營造階段便納入社區自主精神，運用能力建立政策工具，但整體而言仍無法脫離公共政策的「政府充權社區」面向（羅秀華，2004）。其實就文建會社區發展政策而言，區分塑造環境的基礎期、建立推廣交流機制的成長期，以及公部門角色由輔導轉為支持協助的成熟期（文建會，1997：41-42）。

分析國內社區總體營造之成功案例，例如嘉義新港文教基金會所推動的「新港淨港計畫」（官有恆等，2002）台北市文山社區發展案（羅秀華，2004）等，主因包括有效建立跨部門的夥伴關係，彌補各自在處理共同議題下所缺乏的資源，運用參與、民主等目的價值為觸媒，達成效率等工具價值的目標。綜言之，社區總體營造領域重要代表學者，日本千葉大學工學部宮崎清教授，主張社區營造中，硬體建設有時是完全不重要的，其重要要素應當是社區問題意識、內發性、自主性，而行政機關的任務乃是製造機會提供建言，指示事項處理順序、暗示方向及調停，而所謂內發性的社區營造評估要項，包括必須以居民為主體，追求地區潛在資源的生活化，以促成全體參與、追求文化的獨立性為目標，進行符合社區基本需求的開發案，導入開發區居民基本技藝為本，健全自然生態，促進社區共同體的整體感（轉引自蔣亞林，1997）。

四、研究方法

(一) 文獻分析

地方政府「核心能力」內涵之建構，主要透過理論間的辯證，以及國內外相關政策之分析與比較，爰藉由蒐集國內外相關文獻增加吾人對於相關研究問題之瞭解。在國外文獻部分，主要係研討地方政府核心能力之建構理論，借鏡國外社區發展策略與經驗；國內文獻部分，以瞭解地方政府管理革新之發展現狀，以及分析「社區總體營造」個案發展歷程為主。

(二) 深度訪談

在理論發展部分，擇定地方政府領域學有專長的研究者進行訪談，以增加吾人對於地方政府核心能力理論依據之認識。另為瞭解地方政府當局對於推動「社區總體營造」的行政主張與能力，針對本研究之標的個案，擇定關鍵政策參與者及利害關係人進行面對面深度訪談，以收集相關改進建議，並彙整成功個案之特色與經驗。

五、研究結論與建議

地方政府之於政策執行的角色日趨重要，其中鄰里行政更是扮演著直接彈性回應民眾需求與建議的管道（Van den Berg et al., 2003: 9）。民主政府所便演的角色則包括領導楷模、改進公民參與、保護人民的選擇、保障公共論辯的自由、建立資訊回饋循環、強化地方適應力（Maser, et al., 1998: 157-174）。Waugh（2002：382）在評論 Louise Comfort 所撰寫的《共享風險》（Shared Risk）乙書時，便提及公共參與的重要性。

擺脫傳統行政管理思維，論者歸納當前管理理論主張管理主體必須具備組織內外溝通管理能力，趨向動態、生態的管理觀點。質言之，政府的工作除了公部門水平與垂直間的溝通聯繫，更擴大至與非政府部門的聯繫，其所採取的管道則包括公私部門間夥伴關係、網絡關係、契約關係、結盟關係、委員會等關係的建立，共同致力於發展策略或服務提供的執行問題（Agranoff et al., 2003: 2）。

本文依據策略規劃及策略執行兩個面向，以理論辯證歸納所得之價值主張為內涵--工具價值與目的價值，為地方政府推動「社區總體營造」政策，提出地方政府管理核心能力之類型，以及未來厚植核心能力之具體建議。申言之，「類型一」的特色係指策略規劃偏重工具價值，策略執行強調工具價值；「類型二」，策略規劃偏重目的價值，策略執行強調工具價值；「類型三」，策略規劃偏重工具價值，策略執行強調目的價值；「類型四」，策略規劃偏重目的價值，策略執行強調目的價值。

六、計畫成果自評

本研究以應然面理論為基礎，結合實然面個案分析結果，針對未來如何厚植地方政府管理核心能力之議題，提出兼具理論依據與策略可行性之具體建議。當有助於未來地方政府推動「社區總體營造」政策。

七、參考文獻（簡要）

（一）中文資料

- 方雅慧，2000，家園重建，誰的夢？--從災後社區營造、政商競合的重建計畫看災區社區傳播。國立台灣大學新聞研究所碩士論文。
- 江明修，1995a，「公共行政社區主義的理論與策略：整合國家與社會」，人事管理，第 32 卷第 10 期，頁 4-19。
- 江明修，1995b，「公共行政社區主義的理論與策略：整合國家與社會（續完）」，人事管理，第 32 卷第 11 期，頁 16-31。
- 江明修，1997，公共行政學：理論與社會實踐。台北：五南出版社。
- 行政院，2002，挑戰 2008：國家發展重點計畫（2002-2008）。
- 行政院文化建設委員會，1999，台灣社區總體營造的軌跡。台北：文建會。
- 行政院文化建設委員會，1997，社區總體營造政策暨社會效益研究--以輔導美化地方傳統文化建築空間計畫為例。台北：文建會。
- 官有恆等，2002，「地方民間組織與政府在社區營造的夥伴關係：以嘉義新港文教基金會推動淨港計畫為例」，研考雙月刊，第 26 卷第 3 期，頁 87-99。
- 陳其南，1996，「地方行政與社區總體營造」，臺灣手工業，第 59 期，頁 60-68。
- 陳錦煌，1996，「台灣推動社區總體營造的困難與可能」，文訊月刊，第 93 期，頁 46-47。
- 蔣亞林，1997，文化機關對政策理念認知差距之研究--以社區總體營造方案為例。國立中興大學公共政策研究所碩士論文。
- 羅秀華，2004，文山社區由充權到治理的發展歷程。國立台灣大學建築與城鄉研究所博士論文。
- 羅漢等譯，Philip Kotler 原著，2002，科特勒深探大亞洲---人潮、金潮與地方再造。台北市：商智文化出版社。

（二）外文資料

- Agranoff, Robert and Michael McGuire, 2003, Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Ayres, Janet, 1996, "Essential elements of Strategic Visioning", in Norman Walzer (ed.), Community Strategic Visioning Programs. London: Praeger.
- Bobbio, Norberto, 1996, Left and Right: The Significance of a Political Distinction, Cambridge: Polity Press.
- Coplin, William D, Astrid E Merget & Carolyn Bourdeaux, 2002, "The Professional Researcher as Change Agent in the Government-Performance Movement", Public Administration Review, 62(6): 699-712.
- Denhardt, Robert et al., 2003, The New Public Service: Serving, not Steering. New York: M.E. Sharpe.
- Fossum, Harold, 1996, "The Agency-community Relationship in Strategic Visioning Programs: Issues and Profiles in Program Design", in Norman Walzer (ed.), Community Strategic Visioning Programs. London: Praeger.
- Goetz, Edward G. and Susan E. Clarke (eds.), 1993. New Localism. Newbury Park: Sage Publications.
- Horton, Sylvia, 2000, "Introduction-the Competency Movement: Its Origins and Impact on the Public Sector", The International Journal of Public Sector Management, 13(4): 306-318.

- King, Desmond S., 1989, "The New Right, the New Left and Local Government", in John Stewart and Gerry Stoker (eds.), The Future of Local Government. Basingstoke: Hampshire Macmillan Education.
- Kline, Steven, 1996, "Implementing strategic Visioning Programs in Rural communities", in Norman Walzer (ed.), Community Strategic Visioning Programs. London: Praeger.
- Lahti, Ryan K., 1999, "Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies", Journal of Business And Psychology, 14(1): 59-75.
- Maser, Chris et al. (eds.), 1998, Setting the Stage for Sustainability: a Citizen's Handbook. New York: Lewis Publishers.
- Mather, Graham, 1989, "Thatcherism and Local Government: An Evaluation", in John Stewart and Gerry Stoker (eds.), The Future of Local Government. Basingstoke: Hampshire Macmillan Education.
- Merrett, Christopher D. and Norman Walzer (eds.), 2004, Cooperatives and Local Development: Theory and Applications for the 21st Century. London: M.E. Sharpe.
- Murray, Michael and Larry Dunn, 1996, Revitalizing Rural America: A Perspective on Collaboration and Community. Chichester: John Wiley & Sons.
- Nalbandian, John, 1999, "Facilitating Community, Enabling Democracy: New Roles for Local Government Managers", Public Administration Review, 59(3): 187-198.
- Peters, B. Guy, 1997, "Shouldn't Row, Can't Steer: What's A Government to Do?", Public Policy and Administration, 12(2): 51-61.
- Norman Walzer, 1996, Community Strategic Visioning Programs. London: Praeger.
- Osborne, David and Plastrik, Peter, 1997, Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For Reinventing Government, Mass: Addison Wesley Pub. Co.
- Schilling, Edward G. and Stone E. Youngberg, 1995, "The Values of City Management", in H. George Frederickson (ed.), Ideal and Practice in Council-Manager Government. Washington, D.C.: ICMA
- Stewart, John, 1989, "A Future for Local Authorities as Community Government", in John Stewart and Gerry Stoker (eds.), The Future of Local Government. Basingstoke: Hampshire Macmillan Education.
- Streib, Gregory, 1995, "strategic Capacity in Council-Manager Municipalities: Exploring Limits and Horizons", in H. George Frederickson (ed.), Ideal and Practice in Council-Manager Government. Washington, D.C.: ICMA
- Van den Berg, Leo, Jan Van Der Meer and Peter M. J. Pol, 2003, Social Challenges and Organising Capacity in Cities: Experiences in Eight European Cities. Burlington: Ashgate.
- Van den Berg, Leo et al., 1997, Metropolitan Organising Capacity: Experiences with Organising Major Projects in European Cities. Burlington: Ashgate.
- Walzer, Norman and Steven Deller, 1996, "Rural Issues and Trends: the Role of Strategic Visioning Programs", in Norman Walzer (ed.), Community Strategic Visioning Programs. London: Praeger.
- Waugh Jr., William L, 2002, "Valuing Public Participation in Policy Making", Public Administration Review, 62(3): 379-383.