

應用德菲法建構理想的公私協力運作模式

王千文**

【摘要】

新政府運動的本質，乃在尋求建立「公私協力關係」(public-private partnerships)，經雙方共同承擔經營公共事務的責任，使人民的需求及福祉能得到最大的保障。這種公私協力關係，正因為能促進都市發展的健全與生機，而使之成為都市發展與開發事務中極重要的理念。在這樣的理解之下，本文曾先行審視國內有關公私部門協力之研究，發現其中多數相關研究均就質化訪談所得，提出關於成功執行公私協力之要件。所提出之要件，均就本身個案而來，但這些要件是否為成功執行公私協力之關鍵因素，卻未見相關論文探討，因此，本文試圖藉由德菲分析法來驗證前述相關文獻所提出之執行成功要件。

關鍵詞：公私協力、協力成功要件、社區規劃、德菲法

*本文感謝世新大學行政管理學系 陳俊明教授，於寫作過程中所提供的指導及協助，亦同時感謝兩位匿名審查教授的指正。然而，本文文責仍由作者自負。

*國立政治大學公共行政系博士生，E-mail：94256505@nccu.edu.tw。



壹、前言

如果《新政府運動》中「領航者政府」的論證，意在尋求經由建立公私部門雙方共同承擔經營公共事務的責任，以使人民的需求及福祉能得到最大滿足與保障(Osborne & Gaebler, 1992)，那麼，所謂「政府再造」的本質理應在創造公私部門間一種雙向互動且平等的關係，藉由雙方資源的交流，達到滿足公共利益的目的。準此以觀，都市的發展，若能引進「公私協力關係」(public-private partnerships)，也就是使公部門能開拓及善用私部門的資源與創意，則都市發展與社區規劃事務的推動，將可收事半功倍之效(吳英明，1994)。

時序推移至今，「治理」一詞在學術界或實務界已造成一股趨勢。主要精神即在於轉變以往政府單一提供公共服務的角色，而趨向於在政府結構之外尋求改革，朝向社會政治共同管理的架構(孫本初，2009：179)。Linder & Peters 曾以國家能力的高低程度與政策次級體系的複雜性程度為標準，區分出四種情境以及相對應的政策工具。其中，在低度國家能力與高度複雜的政策次級體系下，政府對於社會的管制能力低，而政策次級體系又相當複雜，此時則可透過自願性工具，如社區組織或家庭，以社會民間力量推動政策的執行(Linder & Peters, 1989:35-58；轉引自孫本初，2009：207)。這樣的論述與前述觀點相互呼應，且在公私協力相關文獻中，不難發現多數均聚焦於都市開發亦或是社區規劃事務。由此可知，以公私協力為執行工具的都市開發與社區規劃事務，不論是在學術界亦或是實務界均受到矚目。

在這樣的理解下，我們注意到有相關研究指出，台北市社區規劃師制度自1999年實施以來，仍存在有許多問題



¹；無獨有偶，也有相關研究指出，以公私協力形式所進行的都市更新及社區規劃事務等也有其待解決的問題(張學聖等，2005)。同時，對於社區規劃中公私協力的探究，多集中於微觀層次的探討，亦即僅就所探討的單一個案提出公私協力的成功要件。

基於對上述問題的認知以及此些問題的持續存在，興起本文欲針對前此文獻進行整合，藉以獲得一較為完整、一般性的公私協力運作模式，並藉由前此文獻中所提出公私協力成功要件的歸納匯整，提供後續研究一個從更為完整的角度去了解都市更新、社區規劃中影響公私協力成敗的關鍵因素，而非僅就於單一個案的理解。這樣的研究目的亦呼應陳恆鈞(2006：37)的研究，該研究指出，未來協力研究的重點在於勾勒出協力運作模型中如議程規劃、執行與評估各階段中的細節項目與注意事項。

本文曾先行審視國內有關都市更新及社區規劃下公私協力的相關研究，發現其中多數均就質化所得資料，提出關於公私協力成功的要件，本文因而試圖由此些文獻為基礎，建立起以都市更新及社區規劃為主的公私協力運作模式。另一方面本文亦將就前述所建構的運作模式，以及所整理出的成功執行要件加以整合，透過德非法(Delphi method)以質、量研究法驗證上述所建構之運作模式，並藉此模式提出影響都市更新、社區規劃執行成敗的重要影響因素，此可做為未來各縣市政府與私部門進行都市及社區規劃政策時之參酌。

貳、我國公私協力研究現況

以下將進行國內在該領域研究上的文獻檢視，依據研究主題、研究目的、研究設計等面向加以彙整，藉以說明本文認為建構模式的必要性，以及採用德爾菲法的用意為何。

一、研究主題

國內公私協力的研究，多採取個案研究途徑。依研究主題進行歸

¹問題包括傳統的空間專業者並未涉及政治生態問題、居民缺乏溝通協調經驗、市政府的社區規劃政策不夠清楚、社區規劃師的評選、監督和輔導工作有待加強、規劃師制度牽動市府局處權力結構、區公所被遺忘在制度之外及規劃師之間的交流活動隱而未顯等(余敏雄，2002)。



類，可歸結出以下三方面，分別是(1)理論探討；(2)都市更新(開發)；(3)社區發展等。首先，屬於理論探究者的研究內容主要係說理推論式的探索性研究(陳佩君，1998；江鳴益，2001；孫本初等，2000)。²內容則在藉文獻探討瞭解公私協力之理論基礎、推動理由，另亦有介紹國外(如英美日等國)公私協力推動現況以資為本國借鏡者(林淑馨，2005；孫本初等，2000)。再者，國內相關研究多以都市更新為主，研究重點多是基於所探究之個案，提出公私協力成功執行之要件(林惠華，2002；劉嘉雯，1999；吳英明，1994；吳濟華，1994；張學聖等，2005)。其中張學聖等(2005)的研究，雖題為「都市更新公私合夥開發模式與參與認知特性之研究」，然文中對於公私協力模式的探究僅止於公私協力運作方式的歸類，並未提出一後繼可資遵循的協力運作架構。最後，社區總體營造類研究致力於公私協力運用於對有關社區軟硬體建設之探討，因此所謂社區總體營造之目標，不只在營造一實質環境，重要的仍是在建立社區共同體成員對於社區事務的參與意識，以及提升社區居民在生活情境的美學層次(魏道明，1999；朱森村，1999)。

就研究主題的分類，我們可以發現對於公私協力的研究多集中於都市發展與社區營造議題，且多基於本身個案提出成功執行要件，因此，對於該領域研究成果的匯整應有助於知識的積累。

二、研究目的

對於公私協力定義的探討，幾乎是相關研究的基本目的。再者，則是探討公私協力的理論基礎。而最常探究的是針對公私協力之運作過程提出成功執行要件，由此觀之，公私協力是一實務導向非常高的領域。同時，此些研究亦顯示出這些成功執行要件，多係出於對個案進行深度訪談和參與觀察的提出，而未能整合於一統一的架構，也因此無法建構出一套可資遵循的運作模式。本文認為建構模式的必要性在於，模式的建構可用來表示欲研究變數群的關係與架構，這是因為研究模式具有下列三項功能：描述、說明、預測³。更進一步說，模式

² 基於探索性研究可滿足下列三項目的：1. 研究者的好奇以及對某事物更加瞭解的慾望、2. 對某主題作更仔細研究的可行性、3. 可以更仔細研究的方法(Babbie, 2004)。

³ 本研究之所以認為應針對所提出之執行成功要件進行歸類，進而建構出一套運作模式，其原因在於，模式是指對一個系統的表達。包括這個系統的物件、行為及功能的描述，其目的是研究該系統某一層面或全體。易言之，模式是用來表示欲研究變數群的關係與架構。在設計模式時，我們應該注意的事項包括：(1)變數之間關係的確實觀察與掌握。(2)注意使用不同性質的變數，包括自變數、依變數、外生(extraneous)變數、中介(intervening 或 mediate)變數、干擾(moderator)變數等。(3)社會科學研究模式，其背後的理論基礎要交代清楚。研究模式具有下列三項功能：描述、說明、預測。模式並不代表真理，也不代表理論，理論是屬於上層次的概念，模式屬於下次層次的概念。



不但可幫助研究者提出問題及回答這些問題；更可發展出可驗證的問題。

三、研究設計

就所蒐集到相關都市更新或社區規劃的研究發現，在研究方法上多半採取質化研究法中的深度訪談和參與觀察，其中魏道明（1999）部份運用量化研究，但實際上多仍是以深度訪談為主。在前述相關研究中，有4篇運用到所謂的「德爾菲」（Delphi method），以就個案提出成功執行公私協力的政策建議。但此四篇的分析層次僅限於較為微觀的個案層次，僅就於所探究之個案，利用德爾菲法提出該個案的可行之道。相較於本文，希冀透過對都市規劃與社區發展等相關研究的文獻累積，塑造一屬於都市規劃的較為宏觀層次的公私協力模型。

德爾菲法屬於一科技整合(interdisciplinary)的研究法。研究過程中針對特定議題，透過專家匿名，不斷以書面討論的方式，誘導專家(expert)以其專業知能、經驗與意見，建立一致性的共識(consensus)，進而解決複雜的議題(Hartman, 1981； Shieh, 1990)。主要適用於尚未有明確結論的特定議題或事件，收集思廣益之效。另德爾菲法重點在把問題細分成組成部分，以便發現真實性以及各變數間的因果關係（張紹勳，2001）。

有鑒於本文乃初次試圖建構一屬於宏觀層次的社區規劃公私協力模型的研究，為了能提出可供後續量化驗證的執行模式，本文亦將以德非法，詢問相關學者專家有關公私協力的實務經驗及專業意見。本文將就所歸結之成功要件與所建構的運作模型，詢問相關研究者除現有公私協力成功要件外，是否還有需要改進之處，乃至迄未注意到的是哪些執行要件，以便針對本文所建構的模式加以修正。而本文德菲相關論述請參見本文第五部分德非法的設計與實施，於此不贅。

在社會科學中，模式通常由符號而非實際物體所組成，亦即，某些經驗現象的特性，包括它的成分與成分之間的關係，它是由概念之間的邏輯安排來呈現。模式在研究上的功能主要二項：(1)可幫助研究者提出問題及回答這些問題。(2)可發展出可驗證的問題。模式的要素：1. 簡化明白(simplification)：將複雜的現象簡化，讓我們對問題有焦點。2. 明示(explicit)：對於相關變數之間的關係加以明示出來，所謂關係可以為因果關係及相關。3. 再建構(reformulation)：一個模式並非是「最終的」(final)，它是由一個簡單的模式出發，經過後人不斷的加入新變數，使其更接近理論，亦即，模式是可不斷地修改、擴增及精緻化。



參、公私協力成功執行要件

在這個部份，本文歸納蒐集相關研究，對於都市規劃下公私協力成功執行要件的探討。成功執行要件之匯整請參見附錄一所示。

本文就上述研究中歸納出 28 項成功執行要件(請參閱附錄一所示)，爲了要觀察這些要件的份量，研究者先將每項要件在各研究提及的次數加總，計算各項要件被提及的平均次數爲(3.7)，經四捨五入後爲 4，因此決定在這樣一個計算標準下，將獲提及 4 次以上之要件稱爲「最重要的成功要件」⁴。這裡所稱最重要的要件包括：觀念宣導及全民教育之再加強、提供適當之誘因、法令體制之配合、研究機構與專家之意見、公私部門協力中心之籌設、政府應協助社區籌組非營利組織、政府機關需建立鼓勵民眾參與之機制、理想的領導關係、信任、建立與非營利組織間的溝通管道、制度的長期規劃、對公私部門計畫的共識等。其中值得一提的是，法令體制(9 次)、協力中心(8 次)及信任(10 次)三項要件，爲多數研究所認定，相較其他非常重要的執行要件應爲更重要的執行公私協力的成功要件。也就是說，要使公私協力順利進行，雙方相互信任以及權責明確是重要前提。

至於出現 2 到 3 次的成功要件，分別爲調整組織結構、暢通私部門參與公共事務提供之管道、給予利害關係人參與之機會、監督仲裁機制、確保私部門的公共性及自主性、體認公民角色之轉變、社區及鄰里功能之發揮、公部門應扮演資源提供之角色及彈性原則等共 9 項，雖較少研究強調，但本文認爲在公私協力中仍不失爲其重要性，本文稱之爲「第二重要的成功要件」。

另有 7 項執行要件僅出現一次於某些研究，雖僅出現一次，但也不應貿然將其刪除，因此，本文試將此 7 項執行要件，依其定義設法歸類至前述兩類成功執行要件中，若無法歸入者，則予以刪除⁵。

⁴之所以用平均數作爲標準，是因為平均數可說是最重要的集中趨勢量數。可說具備簡化及代表作用。簡化作用是指平均數能以一簡化的數字，概示一組資料分配的特徵。代表作用是指平均數能代表一組資料的平均水準，此乃因為平均數是一組資料的中心數值，故以它代表整個資料的分配最爲適當(方世榮，2002：42)。基於上述理解，本文以平均數值作爲門檻，超過門檻者始可稱之爲非常重要的執行要件。

⁵以下將略述此 7 項要件的歸類過程：

一、「政府扮演著確保社會公平」及「企業社會責任之角色」：由於該兩項執行要件均來自於陳佩君(1998：125)之研究，究其解釋之結果，本研究將「確保公平及正義」與「企業社會責任」兩項執行要件合併爲「政府應扮演確保社會公平及企業社會責任之角色」一項。其主要意涵爲公私部門因有其本質上的差異，所以公部門的監督與管理責任並未因公共事務之提供交由私部門生產或營運而消失，而民間企業參與公共事務之提供，除取得利潤之外，企業社會責任之實現，亦爲政府監督與管理責



本研究經歸納整理後共剩餘 24 項公私協力成功執行要件，茲將其列表如下，並輔以被提及的次數分配以利讀者知悉各執行要件在此 24 項要件中所佔比例，藉此了解各執行要件的重要性程度，從各個階段中各執行要件相對次數的百分比總合也可看出各該運作階段在整個運作模式中的重要程度。從表一可看出，公私協力發展階段及公私部門協力執行階段是前此研究者較注意的運作部分。

任之一，因此，在公私協力中確保社會公平正義之角色，更顯重要。

- 二、「派系問題」：派系問題往往為社區中最難解決的問題，派系問題絕非是一朝一夕可以處理完成的，社區內最常出現的就是，里長與社區發展協會因為資源分配、選舉形成對立衝突的狀況(江鳴益, 2001)。余敏雄(2002; 37)在其研究中亦指出，社區的競爭和分化將會破壞社區工作推動的延續性和居民的代表性。由此可見，派系對於都市規劃之影響極為可觀。在比較其他執行要件後，本研究發現該要件無法歸類至其他要件項目中，因此，將其獨立列出。
- 三、將「獎勵績優社區」併入「公部門應扮演經費、資訊與專業輔助之角色」：江鳴益(2001; 148)認為國家財政目前正處於危難之際，因此，對於社區的補助應仔細評估，以最小投入達成最大產出。本質上，公部門在社區營造過程中，其角色應定位為專業指導與經費贊助者，與提供相關資訊之執行要件的本質相似，因此將其歸類至該要件之下。
- 四、「轉戾點或危機事件」：此一執行要件之意涵為創發公私部門進行合夥的因素，亦即在特殊災難危機事件之後可能促發公私部門共同合作處理問題，如災難後的重建。此一要件無其他相似之要件可涵蓋，因此將其獨立列出。
- 五、「確定公私合夥之型態」：此一執行要件為郭昇勳(2000; 93)所提出，其意指若公私部門在規劃協力階段即能確定其合夥類型，則可參酌國內外類似之成功案例。本研究認為該項執行成功要件並不足以構成要件之一。從公私部門協力之定義來看，其意指公私雙方處於平等地位，以信任為彼此協力之基礎，以公民參與及其附加價值為協力追求之導向，藉雙方資源的交流以達到公共利益之目的。因此，就此定義來看，公私部門合夥關係本身即為一單一類型，公私雙方即為合夥型態，若再免強判斷其屬於何種類型之合夥關係，將會破壞公私合夥之最初宗旨。則該項執行要件本研究予以刪除。
- 六、「政府應去除保守心態」併入「信任」執行成功要件：此一執行要件是自徐宗鴻(2002; 141)所提出之研究建議中所抽離出來的，究其本質後應歸屬於信任之執行要件中。其原意在於政府本身因無法去除保守心態，所以一方面深切期待私部門之參與，但另一方面又對於私部門採取各種防範措施。唯有雙方立於互信之基礎，則公私協力方能有效執行。



表一 歸類後之有效執行公私部門協力要件次數分配表

運作模式 階段	條件(指標)	次 數	(%)	總和 (%)
外部環境系 絡	轉戾點或危機事件	1	1	26.4
	法律體制之配合	9	8.8	
	體認公民角色之轉變	3	2.9	
	理想的領導關係	4	3.9	
	建立民眾參與之機制	7	6.9	
	暢通私部門參與公共事務提供之管道	3	2.9	
策略規劃	給予利害關係人參與之機會	3	2.9	6.8
	制度之長期規劃	4	3.9	
公私部門協 力發展	PPP 觀念宣導	7	6.9	31.4
	協力中心之籌設	8	7.8	
	公私部門對協力計畫之共識	6	5.9	
	提供適當誘因	4	3.9	
	調整組織結構	2	2	
	研究機構與專家之意見	5	4.9	
公私部門協 力執行	社區鄰里功能之發揮	2	2	31.6
	派系問題	1	1	
	公部門應扮演經費、資訊與專業輔助之角色	2	2	
	公部門協助社區籌組非營利組織	7	6.9	
	信任	10	9.8	
	建立與非營利組織之溝通機制	6	5.9	
	確保非營利組織之公共性及自主性	2	2	
	彈性原則	2	2	
公私協力協 力評估	監督仲裁機制	3	2.9	3.9
	政府扮演著確保社會公平及企業社會責任之角色	1	1	
總合		102	100	100

資料來源：本研究

註：表格中數據為粗黑體者係指相較於其他兩類(非常重要的及重要的)成功執行要件，可說是公私協力執行最不可或缺的元素。為讓讀者能更清楚此 24 要件在運作模式上的分布狀況，於此先依據各要件的概念定義作歸類。

肆、公私協力運作模式的提出

以下本文將就所歸納的成功執行要件，予以適當的定位、整合在一運作架構之下，以具體呈現其間之邏輯關係。

一、國內外相關運作模式檢視



公私協力關係的建立，主要目的在於降低生產成本、強化服務網絡、提高國家競爭力，並期藉此活絡社會生命力及獲得競爭優勢。在審視相關文獻後，本文發現國內外有相關研究提出都市發展下公私協力執行之關係來源與運作模式。

Sandra A. Waddock(1989：78-100)提出「演進模型」，其從協力的環境系絡、協力的內容及其演化發展階段等面向來說明組織間的協力關係；Janelle Plumme 在 *Focusing Partnerships: A Sourcebook for Municipal Capacity Building in Public-Private Partnerships*，(2002：288-297)一書中所建構之模型，是將「策略規劃」(strategic planning)的概念引入公私部門協力之中，且其模式建構之宗旨和本文所欲探究之都市規劃有相似之處，都市規劃與社區營造的落實即在落實市民參與地區環境改造及社區總體營造政策；陳佩君(1998)所建構之公私部門協力關係運作模式共分成四個階段，究其運作模式之基礎應是以政策順序模式(policy sequential model)及系統理論(system theory)為架構所建構而成；郭昇勳(1999)認為，公私協力的本質實即公共政策的落實，其以 R. Nakamura 與 F. Smallwood 所提出之「政策執行環境聯結模式」為基礎，指出公私協力運作應包括政策的規劃、執行與評估，三者間的關係相互連結並彼此影響，且會與外在環境系絡因素(如政治、經濟、法制等)交互影響互動。各階段乃是各政策利害關係人的互動場域。

基於對上述運作模式的理解，本文以它們之間的共通點為基礎，建構公私協力運作模式，並將此運作模式與本文所統整之公私協力執行成功要件做一整合，藉以達到完整的公私協力關係運作模式。上述運作模式的特點約可整理如下：均為理想型較缺乏實證上的驗證；運作模式均具有政策順序模式的架構；具有系統論觀點，即具備外在環境系絡的概念；較無法一窺公私合夥者互動的全貌或概觀；雖然公私協力可分成若干運作階段，但本文認為各個階段間應是相互影響的。

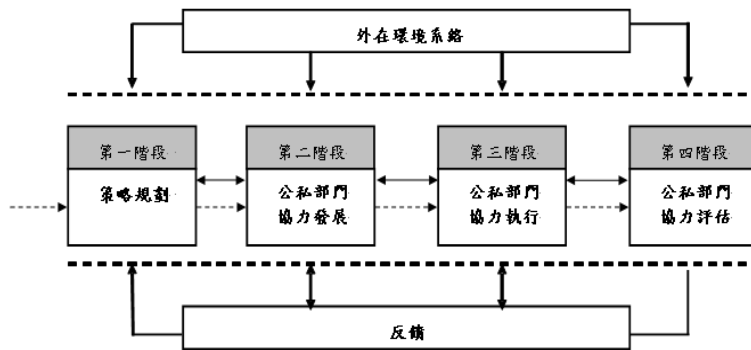
吾人審視上述特點後可以發現，這些模式的理論基礎在於政策順序模式及系統理論。為使本文所建構之模式能作到為前此研究積累之效，故本文將以此兩共通點作為本文模式建構的基礎。

二、整合運作模式的提出

本文根據以上討論，建構運作模式如圖一所示：

(一) 就外在環境系絡而言





圖一 公私協力運作模式⁴¹

資料來源：本研究⁴²

註：↔表示各階段之間是相互影響的；---->表示公私協力運作階段進程方向及順序。⁴³

本文所建立之公私協力運作模式之所以涵蓋這個部分，主要是參酌系統理論及 Waddock 所建立之模式。Talcott Parsons 認為系統是指一種概念，它是指涉部分與部分之間以及規律化過程之間的相互依賴性所形成的一種集合體，同時也指涉一集合體與外在環境的相互依存關係(吳定等著，1999：114)；Waddock 認為，組織是處在一複雜和廣闊的社會環境之中，環境中存有諸如科技的、政治的、社會的、經濟等，許多對該組織具有影響力的可能合夥者存在，因為這些系統的外在因素，促成公私協力。亦即，公私協力的運作模式中，有哪些外在的環境因素將有利於公私協力的形成。

(二) 第一階段—策略規劃

在此階段中，藉由議題的形成過程，確立公私協力的目標為何，對於該項議題而言，公私協力是否為最佳的解決方法。公私部門如何在協力的過程當中整合彼此的目標，使其相互融合。且在該階段應針對所欲處理之議題，探尋其相關的政策利害關係人，評估是否該將相關的利害關係人納入整個公私協力的網絡之中，藉此降低未來在公私協力政策執行時之障礙。

(三) 第二階段—公私部門協力發展

在此階段中，主要目標是確定公私協力的目標為何，並適時地宣導公私部門協力觀念，確定協力夥伴、確認主要目標、針對公私協力關係進行財務分析，不僅是在財務資源上的適當分析，整個公私協力過程中，法律和管制架構之解析亦是必要的，統合各方的資源(包括人力、物力、財力、設備、經驗和智慧)及了解彼此在法律上的合法行徑，



使彼此的協力達到最佳的整合和運用。而上述的分析和整合工作可以透過在公私部門雙方所設立的聯盟和協力中心所執掌。

(四) 第三階段—公私部門協力執行

亦即將前一階段所發展的協力架構付諸執行。在執行過程中，公私部門透過彼此的意見溝通或協商，達到民眾利益和福祉的實現。

(五) 第四階段—公私部門協力評估

如果我們同意政策評估係運用有系統的蒐集相關資訊、評估政策方案內容、規劃與執行過程及執行結果的一系列活動(吳定, 2000), 那麼, 透過評估行動, 掌握公私協力是否已達到當初所預期的目標? 所整合的資源是否做最佳的運用? 以便據以修正、持續或終止公私協力的進行, 當有其必要。

(六) 反饋層面

有鑒於系統理論對反饋概念的強調, 本架構特別加以援引, 希望就公私協力運作模式各階段的活動, 在經過分析之後, 都可以將所獲取的資訊, 反饋至前面任一階段, 以便進行必要的修正或採取對應的行動。

三、運作模式與公私協力成功執行要件的整合

本階段試圖將所建構之運作模式與先前整理之 18 項執行要件相互結合(扣除圖一外部環境系絡的六項要件), 所歸類的方式在於瞭解此 18 項成功執行要件之原意後, 對照本文所建構之運作模式各階段的說明, 將各個要件類歸至適合階段, 圖二為本文所歸類後的運作模式架構圖, 此運作模式架構圖在之後亦將成為本文德菲問卷建構之依據。

值得說明的是, 就本文所蒐集的相關研究中, 並未有提出在反饋階段所應注意的成功執行要件。本文雖基於系統論的概念架構提出反饋部分, 但在後續所建構出的執行模式中, 基於揆諸相關研究, 並未曾有針對反饋階段提出成功執行要件者, 因此, 本文將研究範圍界定於公私協力運作的四個階段⁶。

⁶ 雖然所蒐集到的相關研究中均未有對該階段提出成功執行要件者。但基於反饋階段的本質即為對於執行過程各階段所進行的評估, 以作為判斷政策是否有必要修正或改進的依據。因此, 基於政策評估概念, 良好的評估應奠基在下列條件, 而此些條件似可作為反饋階段執行成功要件的參考依據。包括: 1、效果: 政策方案能否產生有價值的結果;



在公私協力互動過程中的第一階段為策略規劃階段，該階段所應注意的成功要件包含給予利害關係人參與之機會，以及制度的長期規劃等。

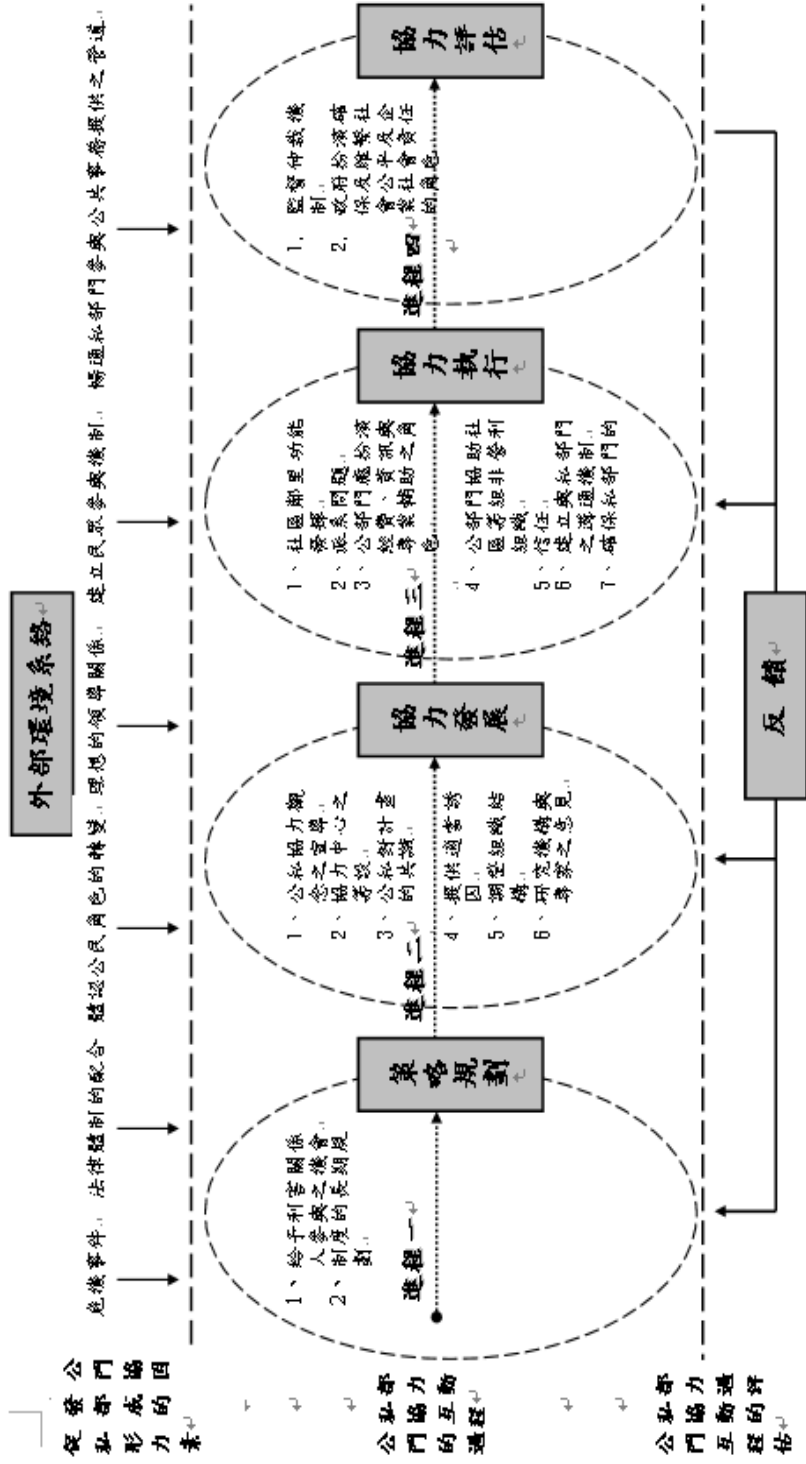
策略規劃階段後的第二階段為公私協力發展階段，在該階段中共有六項成功要件，包含公私協力觀念之宣導、協力中心之籌設、公私對計劃的共識、提供適當誘因、調整組織結構，以及研究機構與專家之意見。

公私協力發展階段完成後，將進入第三階段公私協力執行階段，將前一階段所發展的協力架構付諸執行。該階段所應注意的成功要件，包含社區鄰里功能的發揮、派系問題、公部門應扮演經費、資訊與專業輔助的角色、公部門協助社區籌組非營利組織、信任、建立與私部門的溝通機制、確保私部門的公共性與自主性，以及彈性原則等。

公私協力執行後應透過評估行動，掌握公私協力是否已達到當初所預期的目標。該階段包含的成功要件為監督仲裁機制，以及政府應扮演確保及維繫社會公平及企業社會責任的角色。

2、效率：每單位成本所能產生的總財貨量或總服務量；3、充分：某一效果水準能夠滿足問題的需要、價值或機會的程度；4、公平：政策資源或利益是否公平的分配於不同標的團體；5、回應：政策滿足某一特定團體的需求、偏好或價值的程度；6、適切：具適切性的政策就是同時滿足效果、效率、充分、公平與回應五項標準(丘昌泰，2000：401-402)。





圖二 公私協力運作模式，
資料來源：本研究。



伍、德菲法之設計與實施

爲使本文運作模式具備理論及實務上的客觀性，本研究將以德爾菲法，整合學者專家對於本文所建構的公私協力運作模式，及所匯整的 18 項成功執行要件的看法。以下部分，首先說明學者專家的選取標準及資料蒐集過程；再者，說明德爾菲法的研究結果。

一、 德菲法之意涵與實施步驟

德菲法適用於澄清未來不明情境，並針對設定的議題，利用一連串問卷調查方式，匯集專家專業知識、經驗，重視參與者意見之回饋，以達成一致性具體共識，藉以提升決策內容品質，是決定優先順序、目標設定及未來趨勢的有效方法。在國內研究中被廣泛使用於各種領域，例如新政策或計劃，設及未來不確定現象的預測，或在環境、資源條件及民眾參與意願等均無充分的參考資訊，故以此德菲法收集專家的專業知識或實際經驗，判斷計劃實施的可能影響，以及預測各目標達成效果，作爲評估各項政策的依據(陳啟華、陳孝平，1999；郭乃文，2000)。在實際操作上，德菲法是以一群專家(10-50 人)針對特定議題提供意見，採用匿名的方式讓專家們充分表達各種不同意見，並經過數回合的回答問卷，統計、分析專家們對於問題的共同看法，或是透過分享共同看法以凝聚共識(劉宜君等，2008)。下表爲德菲法的主要步驟(黃俊英，1996)。



表二 德菲法的主要步驟

步驟	工作內容
步驟一：選定專家	選擇各個不同領域專家，針對研究過程做詳細解說，並對研究主題做清楚溝通，使專家群(expert panel)順利瞭解情況，並掌握問題核心。
步驟二：(修正版德菲法將此步驟省略改以文獻探討取代)	第一回合問卷進行。研究者設計開放式問卷，蒐集專家們個別意見，以作為製作第二回合問卷的依據。
步驟三：第二回合問卷進行	將第一回合問卷作一整理後，以「是或否」二分法，等級法(ranking)，量表評分法(Likert's scale)等，來呈現主題，並請專家群表示意見。
步驟四：第三回合問卷進行	將第二回合問卷整理並量化後呈現，接著製作第三回合問卷，分別請專家參酌答覆，補充修正。
步驟五：綜合意見形成共識	將專家意見加以統整，成為具通盤性而趨於一致的結果。若無法達成共識則重複步驟三、步驟四，以逐漸導出趨於一致的結果。

資料來源：黃俊英(1996)，《企業研究方法》。

二、德菲法問卷架構與設計

根據研究目的及文獻檢閱，本論文針對公私協力的運作模式建構如圖二所示。該運作模式可簡要區分為三大部分，第一部分為促發公私部門形成協力的因素，第二部分為公私部門協力的互動過程，最後一個部分為公私部門協力互動過程的評估。本文所欲探究的重點將是聚焦在第二部分，亦即當公私雙方決議要合作以提供公共服務時，雙方互動過程中，影響協力成功的要件為何？該部分涵蓋四個階段，分別為策略規劃、協力發展、協力執行、協力評估等。而各個面向中又可再區分為更細的項目或指標。

第一回合德菲法問卷涵蓋四個部分(分別為四個階段)，每個部分的問卷題目有三種題型。第一種題型主要是根據所建構的運作模式中每個階段所涵蓋的指標，詢問受訪者對於這些指標重要性的看法，測量選項由非常不重要到非常重要。此部分題型屬於封閉性問題。

第二種題型乃係針對所整理出的成功要件的概念性定義，請受訪者針對這些界定予以提出修正看法，看是否有需要增刪修正之處。此部分題型乃是開放性問題。

第三部分是請受訪者根據本身專業認知，提出是否有哪些因素是應注意，



而本文在該階段藉由文獻整理過程中，所沒有羅列出的成功要件。此類題型亦屬於開放性問題。

問卷中第一部分為公私協力運作模式中，策略規劃階段成功要件意見調查，第二部分為公私部門協力發展階段成功要件意見調查，第三部分為公私協力執行階段成功要件意見調查，最後一部分是公私部門協力評估階段成功要件意見調查等。有關第一回合問卷請參考附錄二所示。

德爾菲第二輪問卷主要是根據第一輪問卷結果所設計，共計四部分，每部分涵蓋三種題型；首先，主要是請各專家學者在了解其他學者專家在各執行要件上之意見後，再重新針對各執行要件提出看法；再者，也請各專家學者針對第一輪學者專家所提出之執行要件，詢問其對新增要件之看法；最後，在第一輪也有學者專家針對執行要件的說明提出修正意見，因此，該部分主要是針對各執行要件的說明的修正意見請各專家學者提出對此修正意見之看法。對於原執行要件以及新增執行要件而言，有所謂的重要百分比，主要是根據各要件上認為其重要以及非常重要的百分比為主。針對原執行要件在概念化定義上提出之修正意見，主要是根據填答同意以及非常同意之百分比而言。有關第二回合問卷請參閱附錄三所示。

三、德菲法參與專家描述

專家的選擇是德爾菲法研究最關鍵的部分(Somers et al, 1984)。Scheele(1975)建議參與之專家應包括(1)受結果影響之對象(2)研究主題相關之專家學者及工作者，及(3)對研究主題之社會、文化面能提供另類觀點者。為探討本文所建構之運作模式是否合乎理論及實務，本文共邀請 15 位相關專家參與研究，其中獲得 10 位學者專家的應允，參與率達 66.7%，與 Linstone and Turoff(1975)所述標準相當。

⁷

本文選定之專家主要有兩類：

1. 公共行政領域之專家學者

參與本研究的公共行政領域專家學者(以下簡稱公行專家)共計 5 位，選取的標準來自於參與者本身的研究專長，證諸於各自所撰寫之期刊、研討會論文及研究案等。分別任教於國內各大學相關系所，其中中山大學吳英明教授更轉任政府

⁷ Linstone and Turoff(1975)指出，德爾菲通常約需要 15 至 25 人參與，受邀參與率約為 50%-60%。



機關擔任要職，實可說更能達到理論與實務兼備之審視。

2. 都市計畫相關領域之專家學者及工作者

社區規劃領域學者或實務工作者(以下簡稱社規專家)主要是由滾雪球方式取得，首先透過世新大學行政管理從事都市規劃研究的林子倫教授推薦，本文研究者再與推薦名單的學者專家接觸，同時再向學者專家表明研究取向後，由其另推薦適合者。所取得的專家學者在實務上，多有參與社區規劃之經驗，如中國技術學院孫啓榕、中華民國綠色陣線協會吳東傑，以及中華民國專業者都市改革組織蔡菁芳執行秘書。表三係本論文之德非法施測專家對象及專業背景一覽表。

表三 德爾菲參與對象及專業背景

單位	職稱	受訪者	領域
國立政治大學 公共行政系(所)	教授	江明修	公共行政
國立政治大學第三部門研究中心	主任		
國立中央警察大學 行政管理學系(所)	教授	李宗勳	公共行政
私立淡江大學 公共行政學系(所)	教授	陳恆鈞	公共行政
私立世新大學 行政管理學系(所)	助理教授	林子倫	公共行政
國立中山大學公共事務管理研究所	教授	吳英明	公共行政
高雄市公務人力發展局	局長		
中國技術學院 建築系(所)	講師	孫啓榕	社區規劃
拳山堡工作室	社區規劃師		
中華民國綠色陣線協會	執行長	吳東傑	社區規劃
中華民國專業者都市改革組織	執行秘書	蔡菁芳	社區規劃
崑山技術學院不動產經營系	系主任	胡學彥	社區規劃
崑山技術學院不動產經營系	教授	陳肇堯	社區規劃

資料來源：本研究

註：表格中所列參與者之機關單位及職稱為參與當時的單位及職稱。

四、德菲法問卷調查執行

資料蒐集共經歷二次問卷。在模型建構後，首先發展第一份半結構式問卷，經前測修改後，發給願意參與之專家(德爾菲第一輪問卷請參閱附錄二所示)，隨後根據第一輪問卷結果進行修正後，再針對同組專家發出第二份問卷調查(德爾菲第二輪問卷請參閱附錄三所示)，歷時 3 個月，其過程分述如下：



(一)第一回合問卷調查

根據研究目的與文獻探討，第一回合問卷共有四個部分，分別為策略規劃、公私協力發展、公私協力執行、公私協力評估等。問卷結構採取半結構式問卷，主要請各專家學者針對所建構之運作模式及所歸類之執行要件在客觀性上予以審視，並且針對各階段，前此研究未提及的執行要件提出個人意見。因此，每一部分有本研究個人主觀所歸類之執行要件，以詢問專家學者是否同意該要件歸類於此階段，並且於每一階段設計一開放性問題，藉此探求專家學者對於該階段是否有應注意而未提及的成功執行要件。

(二)第二回合問卷調查

第一回合問卷回收後，即根據問卷結果彙整、分析，編製第二份問卷。本次問卷與第一份問卷內容大致相同，但將第一次問卷回答之統計資料(包括全體受訪者對各執行要件上重要性程度的百分比，亦包括公共行政領域及都市規劃領域分開計算之百分比)及其本人回答意見一併回饋給每位專家學者，以再次徵詢其意見。每位專家學者在參考整體統計次數後，得再次考慮是否修改自己先前意見。本次問卷則採結構式問卷。

伍、實證結果分析

本文主要目的在建構一屬於公私協力執行之運作模式，透過德爾菲法，以所建構之運作模式詢問各專家學者是否同意本文對於各執行要件所歸屬之公私協力運作階段，是否認同本文所歸類之要件。勾選重要及非常重要者，本文認為專家學者同意本文對於該執行要件之歸類，勾選不重要或非常不重要者為不同意本文所歸類者，亦或是該要件並不如此重要。以下將分四部分加以說明，第一及第二部分主要呈現第一輪及第二輪的問卷整體結果；第三部分則為第二輪結果的細部分析，亦即本文最終底定的公私協力執行運作模式及其各執行要件之說明；第四部分為本文擬透過 ANOVA 檢視學者專家間是否達成共識的檢定。

一、德爾菲問卷第一輪結果匯整

根據第一輪填答的結果，原本所歸類之各階段執行要件的變動情形、專家學者所提出之新增要件，以及專家學者針對執行要件之概念化定義提出修正看法



之情形如下所述。

(一) 策略規劃階段

在策略規劃階段中，對於「給予利害關係人參與之機會」要件，不論是公行專家或社規專家都給予 100%重要性的肯定。但對於「長期性的制度規劃」而言，則雙方有不同的看法。公行專家中有 80%認為重要，社規專家有 66.7%認為重要，但卻有 33.3%的社規專家認為不重要。

而針對成功要件的概念界定而言，多針對「給與利害關係人參與之機會」予以提出修正意見。增加修正如下，不僅要給予利害關係人參與之機會，更要重視平等的參與；應加強私部門的協力程度而不只是讓私部門順服；給予利害關係參與之機會是為了(1)民眾權力的擴張(2)政策執行的正當性。以上新增建議，將納入第二回合問卷供其他學者予以評斷其修正之必要與否。

而在該階段所新增的要件為「資訊透明化」與「願景共構」。此將納入第二回合問卷成爲新增成功要件，藉以詢問受測者上述要件的重要性程度。

表四 第一回合策略規劃階段要件敘述統計結果

領域	重要性	1.給予利害關係人參與之機會	2.長期性的制度關係
公共行政	重要	100	80
	不重要	0	0
社區規劃	重要	100	66.7
	不重要	0	33.3

資料來源：本研究

註：表格中的數據的單位爲百分比。重要性百分比乃係該要件選填「非常重要」以及「重要」者的百分比加總；而不重要性百分比乃係選填「非常不重要」與「不重要」者的百分比加總。表格中給予數字編號者爲成功要件。重要與不重要者相加不爲 100%的剩餘比例，及爲選填普通者的百分比。

(二) 公私協力發展階段

該階段在第一回合問卷共計有六項成功要件。其中以「公私部門協力中心之籌設」與「調整組織結構」兩要件，在公行專家與社規專家間的看法較爲分歧。就前者而言，有 100%的公行專家認為該要件是重要的，但在社規專家中僅有 33.3%



認同；而後者，有 60%的公行專家認為應調整政府組織與行政運作方式，然相同要件卻在社規專家中獲得 100%的認同。由此可知，在第一回合問卷結果顯示，公行專家與社規專家的學者有著顯著的認知差異。

對於成功要件提出概念修正建議方面，多集中在「協力中心之籌設」與「提供適當誘因」兩要件。對於協力中心之籌設的修正意見認為，中心的組織結構固然重要，但參與之運作程序，及資訊的可及性也很重要。協力中心的重點在於誰可參與以及可以做些甚麼。針對上述兩項新增修正，將納入第二回合問卷。對於提供適當誘因要件而言，修正意見認為，該要件應在策略規劃階段即存在，而且是由雙方共同提出。對於此觀點也將納入第二回合問卷。

本階段新增要件為「發展逐步達成共識協商的相對應策略」、「能力建構的制度化」，以及「非正式網絡系統的正式化」。上述三要件將納入第二回合問卷。

表五 第一回合公私協力發展階段要件敘述統計結果

領域	重要性	1.公私部門協力觀念之宣導	2.公私部門協力中心之籌設	3.公私部門對計畫之共識	4.提供適當之誘因	5.調整組織結構	6.研究機構與專家之意見
公共行政	重要	80	100	100	80	60	80
	不重要	20	0	0	20	20	0
社區規劃	重要	100	33.3	100	66.7	100	66.7
	不重要	0	0	0	33.3	0	0

資料來源：本研究

註：表格中的數據的單位為百分比。重要性百分比乃係該要件選填「非常重要」以及「重要」者的百分比加總；而不重要性百分比乃係選填「非常不重要」與「不重要」者的百分比加總。表格中給予數字編號者為成功要件。重要與不重要者相加不為 100%的剩餘比例，及為選填普通者的百分比。

(三) 公私協力執行階段

在政策執行階段主要可歸結有「社區鄰里功能發揮」、「派系問題」、「公部門應扮演經費、資訊與專業輔助之角色」、「公部門協助社區籌組非營利組織」、



「信任」、「建立與私部門之溝通機制」、「確保私部門的公共性和自主性」、「彈性原則」等。在第一回合結束後，上述要件的重要程度均受到來自公行專家與社規專家的認同。其中僅「公部門協助社區籌組非營利組織」與「確保公部門的公共性與自主性」在公行與社規領域之間有較不一致的看法。就前項要件，80%的公行專家認為重要，但僅有 33.3%的社規專家認為重要，甚至有 66.6%的人認為不重要。就後項要件而言，60%的公行專家認為重要，而有 20%認為不重要。相對的，卻有 100%的社規專家認為重要。

針對該階段成功要件概念定義提出修正而言，集中在「確保私部門組織的公共性及自主性」及「彈性原則」。修正意見指出，私部門的公共性應該不是重點，重點在於如何讓私部門願意做公共事務。針對此修正意見將列入第二回合問卷。另外，彈性原則除應注意協力體夥伴組織的層級結構外，更應注意夥伴組織的程序、民主原則，公平原則等。此些建議亦將納入第二回合問卷。最後，有專家學者提出，「信任」與「溝通機制」不僅係執行階段的成功要件，在策略規劃階段即應具備的成功要件。此建議也將納入第二回合問卷。

該階段新增的成功要件為「專家學者的意見」，此新增要件將一併納入第二回合問卷以詢問受訪者。

表六 第一回合公私協力執行階段要件敘述統計結果

領域	重要性	1. 社區鄰里功能發揮	2. 派系問題	3. 公部門應扮演經費、資訊與專業輔助之角色	4. 公部門協助社區籌組非營利組織	5. 信任	6. 建立與私部門之溝通機制	7. 確保私部門的公共性和自主性	8. 彈性原則
公共行政	重要	100	60	80	80	100	100	60	80
	不重要	0	0	0	0	0	0	20	0
社區規劃	重要	100	66.6	100	33.3	100	100	100	66.6
	不重要	0	0	0	66.6	0	0	0	0

資料來源：本研究

註：表格中的數據的單位為百分比。重要性百分比乃係該要件選填「非常重要」以及「重要」者的百分比加總；而不重要性百分比乃係選填「非常不重要」與「不重要」者的百分比加總。表格中給予數字編號者為成功要件。重要與不重要者相加不為 100%的剩餘比例，及為選填普通者的百分比。



(四) 公私協力評估階段

該階段主要包括「監督仲裁機制」與「確保及維繫社會公平及政治之責任」兩要件。其中以監督仲裁機制在公行與社規領域的意見較為分歧，公行專家中有80%認為重要，但在社規專家中卻僅有33.3%的認同，而另有33.3%的人認為不重要。而在「確保及維繫社會公平及政治之責任」方面，公行與社規領域兩者的意見並未相差太遠。

對於概念定義的修正方面，集中在「監督仲裁機制」。監督機制的有無並非評估階段的重點，重點應在於當初規劃時，就應確認未來績效評估的標準為何。針對此項修正意見，本研究將納入第二回合問卷。

該階段的新增要件為「透明的課責機制」，此要件也將納入第二回合問卷。

表七 第一回合公私協力評估階段要件敘述統計結果

領域	重要性	監督仲裁機制	確保及維繫社會公平及政治之責任
公共行政	重要	80	80
	不重要	0	20
社區規劃	重要	33.3	66.7
	不重要	33.3	33.3

資料來源：本研究

註：表格中的數據的單位為百分比。重要性百分比乃係該要件選填「非常重要」以及「重要」者的百分比加總；而不重要性百分比乃係選填「非常不重要」與「不重要」者的百分比加總。表格中給予數字編號者為成功要件。重要與不重要者相加不為100%的剩餘比例，及為選填普通者的百分比。

二、第二輪結果單變數統計分析

本研究採用 Likert 量表將問卷選項分成「非常重要」、「重要」、「普通」、「不重要」、「非常不重要」，依序給與5分到1分作為 coding 之分數，以平均數來呈現專家學者在不同階段上對各執行要件之看法。首先，以平均數觀察各執行要件在各階段中的集中趨勢(平均數愈接近5者，代表該要件非常重要；越接近1者，代



表該要件非常不重要)，以相對多數的方式來比較各執行要件的重要性程度。再者，觀察集中趨勢後，將更進一步比較各執行要件中各選項的百分比。其中本研究將選項「重要」和「非常重要」的百分比相加而成「重要程度百分比」，且以50%為標準，低於50%者，則將該要件刪除。以下將依公私協力運作模式之順序加以分析說明：

(一) 策略規劃階段

1、對原執行要件之看法

如表五所示，策略規劃階段中的執行要件均趨近於「重要」至「非常重要」之間。亦即，「給予利害關係人參與之機會」、「制度之長期規劃」在該階段中為重要的成功執行要件。就「給予利害關係人參與之機會」而言，本研究將其界定為「給予利害關係人參與之機會不僅可以免去官商勾結之罪名，亦可透過將利害關係人吸納為參與者的過程增加民眾順服政策的可行性」，但有學者專家認為，給予利害關係人參與之機會，不僅止於要讓民眾消極的順服，更是要積極的讓民眾知道政策的原意，了解政策本質即為增進人民之福祉，藉此獲得民眾支持。而此些修正意見亦達到88.8%以上的認同，因此，將此些修正意見納為該變項之概念化定義。再者就「制度之長期規劃」而言，有學者專家指出有關長期的制度性，應由私部門建立起長期性制度規劃，藉此面對不同的體制及政策變更。而同意這樣說法的均屬於都市規劃類的受訪者。

表五 受訪專家對策略規劃階段原執行要件看法的敘述統計結果

題目	平均數	標準差	各選項的百分比				
			非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
1-1 給予利害關係人參與之機會	4.44	0.53	44.4	55.6	0	0	0
1-2 制度之長期規劃	4.44	0.53	44.4	55.6	0	0	0

資料來源：本研究

2、對新增執行要件之看法



表六顯示，受訪專家對新增要件的看法趨向於「重要」至「非常重要」之間。就平均數而言，「資訊透明化」為 4.56；「與利害關係人以外之民眾保持互動」為 4.33，相對而言，「資訊透明化」的重要性程度高於「與利害關係人以外之民眾互動」。但因兩者的平均數有達到 4 以上，因此新增此二要件至策略規劃階段之中。

表六受訪專家對策略規劃階段新增執行要件看法的敘述統計結果

題目	平均數	標準差	各選項的百分比				
			非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
1-3 資訊透明化	4.56	0.53	55.6	44.4	0	0	0
1-4 與利害關係人以外之民眾保持互動	4.33	0.71	44.4	44.4	11.1	0	0

資料來源：本研究

(二) 公私協力發展階段

1、對原執行要件之看法

表七顯示，受訪專家對於各執行要件的看法趨近於「普通」至「非常重要」之間。以平均數而言，要件「公私協力觀念之宣導」，其平均數為所有要件中最高，達到 4.33，可見該要件在公私協力互動中扮演極為關鍵之因素；再者平均數達到 4.22 者，有「提供適當誘因」與「調整組織結構」，在該階段中亦扮演著重要的角色。「協力中心之籌設」、「公私部門對協力計畫之共識」、「研究機構與專家之意見」之平均數皆為 4.11，可知此些要件在該階段中，雖重要但不是最為關鍵者。就各選項之百分比來看，「協力中心之籌設」中，有 22.2% 的人選擇普通，由此可見，該成功執行要件對於部分受訪專家而言，仍持保留態度，相對而言，其重要性程度較不顯著。



表七 受訪專家對公私協力發展階段原執行成功要件的敘述統計結果

題目	平均數	標準差	各選項的百分比				
			非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
2-1 PPP 觀念宣導	4.33	0.5	33.3	66.7	0	0	0
2-2 協力中心之籌設	4.11	0.78	33.3	44.4	22.2	0	0
2-3 公私部門對協力計畫之共識	4.11	0.33	11.1	88.9	0	0	0
2-4 提供適當誘因	4.22	0.67	33.3	55.6	11.1	0	0
2-5 調整組織結構	4.22	0.44	22.2	77.8	0	0	0
2-6 研究機構與專家之意見	4.11	0.6	22.2	66.7	11.1	0	0

資料來源：本研究

2、對新增執行要件之看法

表八顯示，受訪專家的意見普遍趨向於「普通」至「非常重要」之間，唯有「非正式網絡系統的正式化」有 22% 的受訪專家認為不重要。首先，就平均數而言，以要件「能力建構的制度化」的平均數 4.56 為最高，再者為「發展逐步達成共識協商的相對應策略」，最後為「非正式網絡系統的正式化」僅達到 3.56。由此可以看出，該要件相對於其他新增要件而言，較不重要。再者，就各選項百分比來看，「發展逐步達成共識協商的相對應策略」(88.9%)及「能力建構的制度化」(66.7%)的重要程度百分比至少為 66.7% 以上，因此其重要性無庸置疑。至於「非正式網絡系統的正式化」，由於其重要性程度不高，僅有 55.5%(選填非常重要及重要者的加總)，且有 22.2% 的受訪者持「不重要」的看法。另有 22.2% 的受訪者選填普通，可見此變項的重要程度並不明顯，因此本研究將其刪除。



表八 受訪專家對公私協力發展階段新增執行成功要件的敘述統計結果

題目	平均數	標準差	各選項的百分比				
			非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
2-7 發展逐步達成共識協商的相對應策略	4.11	0.33	88.9	11.1	0	0	0
2-8 能力建構的制度化	4.56	0.73	66.7	22.2	11.1	0	0
2-9 非正式網絡系統的正式化	3.56	1.13	22.2	33.3	22.2	22.2	0

資料來源：本研究

(三) 公私協力執行階段

1、對原執行要件之看法

表九顯示，就平均數而言，以要件「社區鄰里功能之發揮」相較於其他要件，為最關鍵的執行成功要件(4.67)。再者為平均數達到 4.56 的「信任」與「建立與非營利組織之溝通機制」。「公部門協助社區籌組非營利組織」及「確保私部門組織之公共性及自主性」，平均數為 4，顯示相較其他要件在這些要件中並不是非常重要。「確保私部門組織之公共性及自主性」而言，有學者專家認為，私部門並無公共性，公共性並不是其重點，重點在於如何讓私部門去做公共事務。再者就各選項的百分比來看，受訪專家對於社區鄰里功能之發揮、信任以及溝通機制之設立非常重視，尤其是溝通機制之設立與社區鄰里功能之發揮，幾乎所有的專家學者都一致認同(選填非常重要及重要者的加總為 100%)。

表九 受訪專家對公私協力執行階段的原執行成功要件的敘述統計結果

題目	平均數	標準差	各選項的百分比				
			非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
3-1 社區鄰里功能之發揮	4.67	0.5	66.7	33.3	0	0	0
3-2 派系問題	4	0.5	11.1	77.8	11.1	0	0
3-3 公部門應扮演經費、資訊與專業輔助之角色	4.44	0.73	55.6	33.3	11.1	0	0
3-4 公部門協助社區籌組非營利	4	1.22	33.3	55.6	0	0	11.1



組織							
3-5 信任	4.56	0.73	66.7	22.2	11.1	0	0
3-6 建立與非營利組織之溝通機制	4.56	0.53	55.6	44.4	0	0	0
3-7 確保私部門組織公共性及自主性	4	1.00	33.3	44.4	11.1	11.1	0
3-8 彈性原則	4.33	0.71	44.4	44.4	11.1	0	0

資料來源：本研究

2、新增執行要件之看法

表十顯示，該新增要件的平均數為 3.89，趨近於 4，可知其較偏向「重要」。選擇「重要」和「非常重要」者的百分比為 55.5%，該百分比雖不高，但可知其至少有一半的專家學者認同它的重要性，且並無受訪專家選填「不重要」和「非常不重要」。因此，本研究將保留該執行要件。

表十 受訪專家對公私協力執行階段的新增執行成功要件的敘述統計結果

題目	平均數	標準差	各選項的百分比				
			非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
3-9 專家學者之意見	3.89	0.93	33.3	22.2	44.4	0	0

資料來源：本研究

(四) 公私協力評估階段

1、對原執行要件之看法

表十一顯示，受訪專家對於公私協力評估階段中的執行要件趨近於「重要」至「非常重要」之間。雖要件「監督仲裁機制」之平均數僅達到 3.78，顯示受訪專家對於該要件之看法介於「普通」和「重要」之間，但較偏向於「重要」，且從各選項百分比來看，該要件的重要程度亦達到 77.8%，可見其有一定的重要性。而「政府扮演著確保社會公平及企業社會責任之角色」的重要性，獲全體受訪者的認同達 100%(44.4%+55.6%)。



表十一 受訪專家對公私協力評估階段原執行成功要件的敘述統計結果

題目	平均數	標準差	各選項的百分比				
			非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
4-1 監督仲裁機制	3.78	0.83	11.1	66.7	11.1	11.1	0
4-2 政府扮演著確保社會公平及企業社會責任之角色	4.44	0.53	44.4	55.6	0	0	0

資料來源：本研究

2、對新增執行要件之看法

由平均數達 4.22，重要性程度為 88.9%，可知其為一重要的公私協力執行成功要件。

表十二 受訪專家對公私協力評估階段新增執行成功要件的敘述統計結果

題目	平均數	標準差	各選項的百分比				
			非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
4-3 透明的課責機制	4.22	0.67	33.3	55.6	11.1	0	0

資料來源：本研究

(五) 單因子變異數分析

本研究的變異數分析，採用雙尾檢定，由 P 值來判定專家學者的不同背景對於公私協力運作模式各階段執行要件的看法是否會有顯著的差異，其中 P 值 >0.05，表示未達顯著差異，而 P 值 <0.05，則代表專家的背景不同，對於各階段執行要件的看法將會有顯著差異存在。表十三為各階段不同領域學者專家的變異數分析總表。



表十三 公私協力運作模式各階段單因子變異數分析

公私協力運作階段	受訪者領域	平均數	標準差	F 檢定	P 值
策略規劃	公共行政	3.000	.000	1.429	.286
	都市規劃	3.333	.577		
公私部門協力發展	公共行政	10.250	2.500	.735	.431
	都市規劃	11.667	1.523		
公私部門協力執行	公共行政	12.000	2.450	3.106	.138
	都市規劃	15.333	2.517		
公私部門協力評估	公共行政	3.000	.817	1.429	.286
	都市規劃	3.667	.577		

資料來源：本研究

即便是來自於相同領域的學者，有時候在看法上也未必能達成共識，更何況本研究之專家學者分別來自於不同的領域。因此，作者為檢視德爾菲法是否有建立起專家學者間之共識，因而以變異數分析法來檢視，不同的專家學者在各階段上的看法是否具有差異。由表十三可以看出，將各階段專家學者得分之加總與專家背景進行變異數分析後發現，原先認為來自不同的專家學者，可能因本身所受專業訓練，而在執行要件上的看法會有所出入之假設，從變異數分析表看來，該假設並不成立。此可從各階段 P 值 >0.05 看出，顯示各專家學者在各階段上的得分未有差異。

陸、結論與建議

一、 結論

針對專家學者對於公私協力成功執行要件進行之德爾菲調查結果分析，本研究根據公私協力運作模式歸結出以下四點：

(一)策略規劃

「給予利害關係人參與之機會」、「制度之長期規劃」與公私協力執行成功而具有重要的關鍵地位，在該階段中，所新增之執行要件為「資訊透明化」以及「願景共構」，而該兩項要件亦達到全體受訪者 87% 以上的同意。由此可見，資訊的公開以及在公私協力初始，則應共同規劃願景，也為關鍵因素，而此兩點為前此研究所忽略。

(二)公私協力發展

針對公私協力發展階段而言，從德爾菲第二階段的結果得知，「公私協力觀



念之宣導」、「協力中心之籌設」、「公私部門對協力計畫之共識」、「提供適當誘因」、「調整組織結構」、「研究機構與專家之意見」，上述要件至少都有 80% 以上的受訪專家認同其重要性，可見對於公私協力執行具有顯著的影響力。公私協力發展階段所新增之執行要件為「發展逐步達成共識協商的相對應策略」、「能力建構的制度化」以及「非正式網絡之正式化」，前兩項要件達到全體受訪者 85% 以上的認同，但最後一項僅有 57.1% 的認同度。因此，本文並未將該要件列入所建構之運作模式之中。

(三)公私協力執行

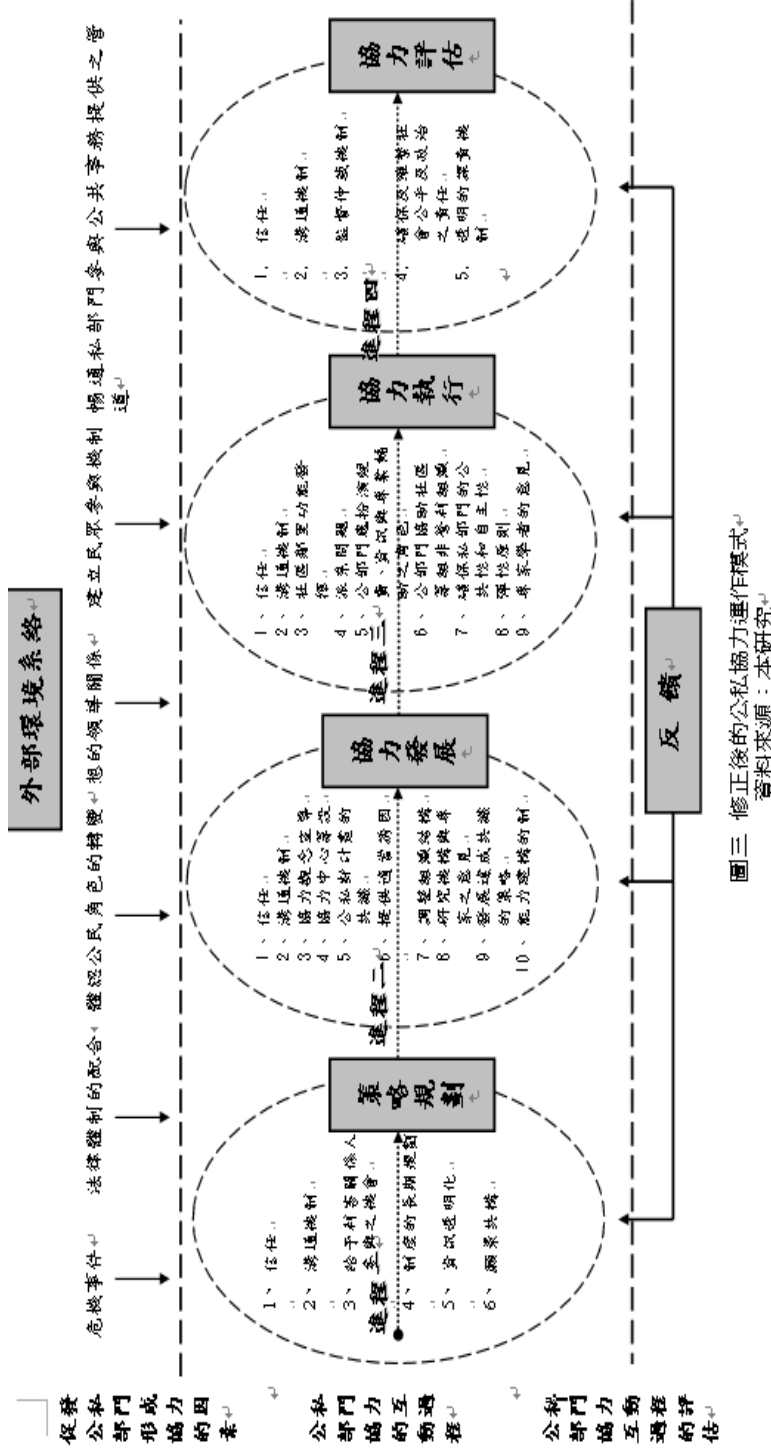
根據德爾菲第二階段的結果得知，「社區鄰里功能之發揮」、「派系問題」、「公部門應扮演經費、資訊與專業輔助之角色」、「公部門協助社區籌組非營利組織」、「信任」、「建立與非營利組織之溝通機制」、「彈性原則」，以上要件均有 80% 以上的受訪者認同其重要性，對於公私協力執行應具有顯著的影響力。本階段新增要件為「專家學者之意見」，認同度也僅有 71.4%，雖不是非常重要之要件，但並未違反公私協力之定義，因此接受該要件之新增。

(四)公私協力評估

從德爾菲第二階段的結果得知，「監督仲裁機制」、「政府扮演著確保社會公平及企業社會責任之角色」對於公私協力成功執行具有重要的關鍵地位。在該階段中，新增執行要件為「透明的課責機制」，該要件亦達到全體受訪者 85.7% 以上的認同。可見，課責機制的透明化，也為成功執行公私協力的關鍵因素，而此為先前研究所忽略。先前本文將「信任」及「溝通機制」兩項要件歸入公私部門協力執行階段，但有學者專家認為，信任及溝通機制其實不單單在執行時才需要，在公私雙方策略規劃時就已經需要了，亦即雙方在謀求協力及評估該公共議題以公私協力是否為最佳的解決機制時，就已需要相互信任及良善、暢通的溝通機制，且從第二輪結果可以看出對於該項建議，亦達到所有專家學者 100% 的認同。因此，信任及溝通機制將為各階段不可或缺的成功執行要件，也為貫穿各運作階段使各成功執行要件得以發揮實際效用的關鍵因素。

下圖三即根據第二輪統計分析結果所重新繪製的公私協力運作模型，主要增刪部分為各階段公私協力的成功執行要件。





圖三 修正後的公私協力運作模式
資料來源：本研究



二、建議

(一)對社區規劃之建議

首先，在公私協力的長期發展方面，應有一長期的制度規劃。此一發現與陳恆鈞等(2006：4)所稱，「公私協力中，分享利益原則係指協力雙方在達成任務目標後，所產生的利益為協力雙方所共享；只有一方享受成功的果實，並不能稱之為協力活動」的說法遙相呼應。就公部門而言，理應在制度設計方面提供足以驅使私部門採取行動的誘因機制。就私部門而言，為爭取公部門給予經費的挹注或專業上的協助，可藉由提出有利於公部門的作法，來提高公部門的誘因，以形成公私雙方的夥伴關係。如公部門資源的有效運用、公部門正面形象的提昇。

前述說法對於民眾而言也有一定的意義。事實上，透過居民共同參與區內的公共建設，也有助於建立社區成員之間的信賴關係，培養社群意識。此所以Gardner(1990)稱社群乃以關懷、信任與合作為基礎，並透過有效的系統負責溝通與調解衝突，從而促使民眾在治理風潮下扮演更積極的角色。

再者，論及公、私部門之間的溝通機制，是提昇協力與互信的要件。溝通管道的暢通運作將令私部門不致感到公部門的遙不可及；溝通機制的活絡則促使雙方能夠暢所欲言，凡此種種皆顯示彈性原則以及溝通機制是使雙方產生信任的最佳元素。誠如Kettl(2000)所指出，未來政府的組織結構，應由原傳統的垂直結構調整為水平的組織結構(Kettl, 2000：495-497)。此外，低控制的組織，有較大的分權和低度的形式化，強調效能，使管理者較願意將決策下授及開放溝通，型塑具組織信任的氣氛(Creed & Miles, 1996；Marquardt, M.J. & Reynolds, A., 1994:30)。

最後，雖然前文所為討論多聚焦於公私協力中兩造雙方的互動關係，但相對而言，在公私雙方進入協力前，公私部門協力觀念的推廣恐怕更佔有舉足輕重的地位。我們可透過大眾傳播媒體宣導公私協力觀念，使大眾瞭解何謂公私協力，亦或是，政府實可透過召開記者會、發布民調、公開立場說帖(position papers)、對於社會團體提供意見等方式，擴大民眾及社會各界對公私協力相關資訊的接收(黃榮護，2000：535-539)。尤有進者，隨著電腦技術與軟體的發展，一個可以連結問題本身、預測所為選擇的效應，乃至評判所選擇的環境的新參與場域(Redburn & Buss, 2004:155-167)也可適時成為推廣新觀念的途徑。

(二)對未來研究之建議

本文所建構的執行模式中不僅包含公私協力執行的四個階段，還涵括了外部環境因素與反饋兩部分。未來後續研究可針對此執行模式進行驗證，以問卷調



應用德菲法建構理想的公私協力運作模式

查方式實際驗證各階段中的因素何者對於公私協力成功執行具有顯著的影響力。



參考文獻

一、 中文部分

- 方世榮 2002 《基礎統計學》，台北：華泰。
- 丘昌泰 2000 《公共政策基礎篇》，台北：巨流。
- 朱森村 1999 《公私部門協力關係之研究—以台北市推展社區大學個案分析》
台北：國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 江明修 2002 《非營利管理》，台北：智勝。
- 江鳴益 2001 《公私合夥在社區主形成過程中的角色研究—以台北永康與宜蘭
百米社區為例》 台北：國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 余敏雄 2002 《社區規劃師推動經驗之研究：以台北市中山區為例》 台北：
台灣大學建築與城鄉所碩士論文。
- 吳定，張潤書，陳德禹，賴維堯 2000 《行政學》，台北：空中大學。
- 吳英明 1994 〈公私部門協力推動都市發展—「高雄 21」美國考察報告〉，《空
間》，第 56 期：頁 61-67。
- 吳濟華 1994 〈推動民間參與都市發展：公私部門協力策略之探討〉，《台灣經
濟》，第 208 期：頁 1-15。
- 李建村 2000 《公私部門協力關係之研究—以台北市文湖國小社區、學區安全
聯防為例》 桃園：中央警察大學行政管理研究所碩士論文。
- 林惠華 2002 《公私協力機制運用於都市更新政策之研究：士林夜市之個案模
擬》 台北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 林淑馨 2005 〈日本型公私協力之析探：以第三部門與 PFI 為例〉，《公共行政
學報》，第 16 期，頁 1-32。
- 洪綾君 1996 《公私協力推動地區行銷之研究—以高雄市 84 及 85 年都市行銷
事件為例》 高雄：中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 胡方瓊 1996 《運用公私合夥方式推動市中心再發展之研究—以台南市西門市
場為例》 台南：成功大學都市計畫學系碩士論文。
- 孫本初 2009 《新公共管理》，台北：一品。
- 孫本初、郭昇勳 2000 〈公私部門合夥理論與成功要件之探討〉，《考銓》，第
22 期：頁 95-108。
- 徐宗鴻 2002 《政府與第三部門建立協力關係之研究—以行政院青年輔導委員
會相關計畫為例》 台北：政治大學公共行政研究所碩士論文。



- 張紹勳 2001 《研究方法》，台北：滄海。
- 張學聖、黃惠愉 2005 〈都市更新公私合夥開發模式與參與認知特性之研究〉，《立德學報》，第2卷第2期：頁59-76。
- 郭昇勳 1999 《公私合夥理論與應用之研究》 台北：政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 郭乃文 2000 《台灣地區非都市土地管理與永續發展—以國家公園規劃與經營管理為例》 台北：台灣大學環境工程研究所碩士論文。
- 陳佩君 1998 《公私部門協力理論與運用之研究》 台北：政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 陳恆鈞、張國偉 2006 〈組織協力與組織績效之研究：以雲林縣蔬菜產銷班為例〉，《公共行政學報》，第19期：頁1-54。
- 陳歆華、陳孝平 1999 〈全民健保各項改革議題評析—以德非法專家意見調查為基礎〉，《台大社會工作學刊》，第1期：頁35-75。
- 游育祺 1993 《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》 高雄：中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 黃智彥 1997 《公私協力策略推動都市建設之法制化研究》 高雄：中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 黃榮護 2000 《公共管理》，台北：商鼎。
- 黃俊英 1996 《企業研究方法》，台北：東華。
- 劉嘉雯 1999 《公私合夥開發機制之研究—以市中心再開發為例》 台北：國立台北大學都市計畫研究所碩士論文。
- 劉宜君等 2008 〈我國促進就業措施評估機制之探討—政策德非法之應用〉，《台大社工學刊》，第18期：頁43-88。
- 魏道明 1999 《公私部門協力關係之研究—以台北市萬芳醫院為例》 嘉義：中正大學政治研究所之碩士論文。

二、英文部分

Creed, W.E.D. & Miles, R. 1996 "Trust in Organizations : A Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls". In R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.), Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research . Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Gardner, John W. 1990 On Leadership. New York, NY : The Free Press.



Hartman, A. 1981 “Reaching Consensus Using the Delphi Technique” *Educ. Leadership*, Vol. 38: pp.495-497.

Kettl, D. F. 2000 “The Transformation of Governance : Globalization, Devolution, and the role of Government.” *Public Administration Review*, Vol.60, No6(Nov/Dec) : pp.488-497.

Linston, H.A. & Turoff, M. 1975 *The Delphi method: techniques and applications*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Marquardt, M.J. & Reynolds, A. 1994. *The Global Learning Organization*. New York: Burr Ridge.

Plummer, Janelle. 2002. *Focusing Partnerships—A Sourcebook for Municipal Capacity Building in Public-Private Partnerships*. Sterling, VA : Earthscan Publications

Redburn F. S. & Buss T. F. 2004 “Modernizing Democracy: Citizen Participation in the Information Revolution”. In A. Farazmand(Ed). *Sound Governance: Policy and Administration Innovations*. Westport, Conn. : Praeger Publishers.

Waddock, S. A., 1989 “Understanding Social Partnerships”, *Administration & Society*, Vol.21, No.1: pp.78-100.

Scheele, D. S. 1975 “Reality construction as a product”. in H. A. Linstone and M. Turoff(eds.), *The Delphi Method: Techniques and Application*, Reading, MA: Addison-Wesley, 37-71.

Shieh, V. 1990 *Using Delphi Technique to Determine the Most Important Characteristic of Effective Teaching at Junior High School Level in Taiwan*, Doctor Dissertation, University of Cincinnati.

Somers, K., G. Baker, & C. Isbell. 1984 “How to use the Delphi technique to forecast training needs” *Performance & Instruction*, Vol.23, No.4: pp.26-28.

Babbie, Earl R. 2004 *The practice of social research*. Belmont, Calif. : Wadsworth Pub.

Osborne, David & Gaebler, Ted 1992 *Reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York, NY : Plume.



附錄一：有效執行公私部門協力之各項要件彙整表

提出者	游育祺 1993	吳英明 1994	吳濟華 1994	胡方瓊 1996	洪綾君 1996	黃智彥 1997	陳佩君 1998	朱森村 1998	郭昇勳 1999	劉嘉雯 1999	孫本初 2000	江鳴益 2000	李健村 2000	江明修 2002	徐宗鴻 2002	林惠華 2002
PPPs 成功要件 ¹																
1					✓		✓		✓			✓	✓	✓		✓
2							✓	✓				✓	✓			
3	✓						✓									
4			✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓
5	✓			✓			✓									
6							✓									
7							✓									
8	✓			✓			✓		✓						✓	
9	✓	✓	✓		✓		✓		✓				✓			✓
10		✓					✓						✓			
11							✓						✓			
12												✓				
13												✓				
14												✓		✓		
15	✓	✓							✓			✓	✓		✓	
16	✓	✓		✓							✓	✓	✓			✓
17								✓	✓							✓
18									✓							
19								✓	✓		✓					✓
20									✓							

¹ 其代號意義如下 1. PPP 觀念宣導 2. 提供適當誘因 3. 調整組織結構 4. 法律體制之配合 5. 暢通私部門參與公共事務提供之管道 6. 確保公平及正義 7. 企業社會責任 8. 研究機構與專家之意見 9. 協力中心之籌設 10. 體認公民角色轉變 11. 社區鄰里功能發揮 12. 派系問題 13. 獎勵績優社區 14. 公部門應扮演經費、資訊與專業輔助之角色 15. 公部門協助社區籌組 NPO 16. 建立民眾參與機制 17. 予利害關係人參與機會 18. 危機事件 19. 理想領導關係 20. 確定 PPP 類型 21. 監督仲裁機制 22. 政府應去除保守心態 23. 信任 24. 建立與私部門之溝通機制 25. 制度之長期規劃 26. 確保私部門之公共性及自主性 27. 公私對計畫之共識 28. 彈性原則



提出者	游育祺 1993	吳英明 1994	吳濟華 1994	胡方瓊 1996	洪綾君 1996	黃智彥 1997	陳佩君 1998	朱森村 1998	郭昇勳 1999	劉嘉雯 1999	孫本初 2000	江鳴益 2000	李健村 2000	江明修 2002	徐宗鴻 2002	林惠華 2002
PPPs 成功要件 ¹																
21								✓	✓						✓	
22															✓	
23							✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓
24										✓			✓	✓	✓	✓
25													✓	✓	✓	
26	✓														✓	
27				✓				✓		✓				✓		✓
28										✓	✓					



附錄二：德爾菲法第一輪問卷

公私協力執行的經驗性研究—以台北市社區規劃師制度為例

德爾菲調查(第一輪問卷)

諸位先進您好：

感謝您撥空填寫本問卷。本問卷目的在瞭解影響公私協力進行都市建設，成功與否之因素。您的意見及看法對我們的研究非常具有關鍵性，因此懇請您在閱讀相關說明後針對幾個問題給我們一些指教。

請順手將已經附貼郵票的問卷於十二月二十五日前寄回給我們；如果您在填答問卷時，有任何疑問，請隨時和我們聯絡。再次感謝您的協助！

敬祝 健康快樂 萬事如意

說明：

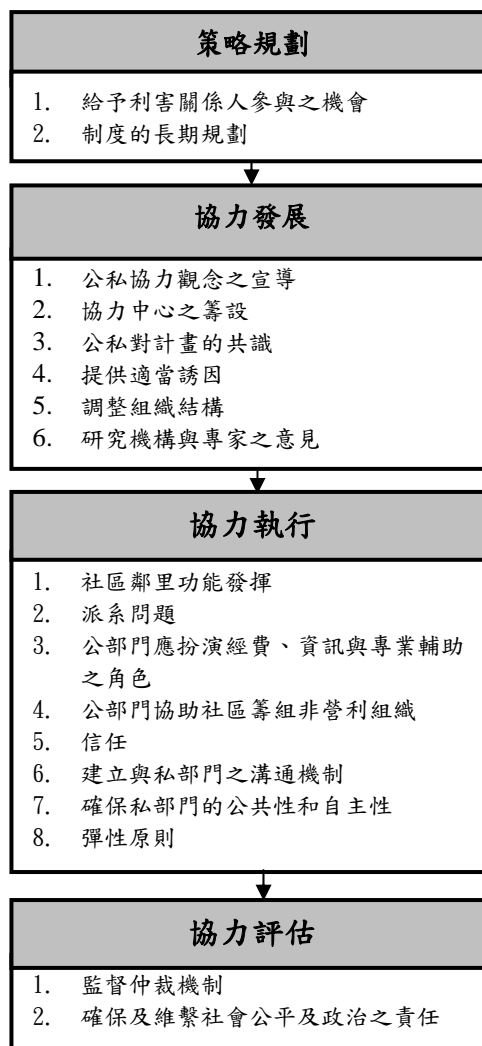
本問卷是德爾菲法(Delphi Technique)的專家問卷，主要是在蒐集您與其他專家就公私協力在幾個不同階段所應注意之處所提供的寶貴經驗與知識，我們會在彙整大家的意見之後，提供給您做參考，做為下一階段再請您賜教的基礎。

請依照您的經驗、意見、感覺或看法惠予填答。您所提供的資料與意見僅供我們研究之用，不另做其他用途，請您放心作答。



第一部分：背景說明

公私協力運作模式²



本研究問卷架構主要包括下列四個部分：1.策略規劃階段 2.協力發展階段 3.協力執行階段 4.協力評估階段等。

一、就第一階段—策略規劃而言

- (1)本研究旨在探討公私部門協力的執行成功要件，因此，將排除促使公私部門協力合夥的「外在環境因素」。本研究所致力者為直接探究公私部門雙方一旦決定要進行協力合夥後，所應注意的原則。
- (2)本研究亦排除對「反饋」階段的探討，所謂反饋是指運作模式中任一階段的政策活動，在經過分析後，都可以回饋到之前一階段，進行必要的修正或採取對應的行動(吳定，2000)。為了確保稍後問卷回收後統計分析之可行，將不納入反饋階段，避免使自、依變項間的關係過於複雜。事實上，根據研究者所蒐集到的相關論文，亦未見針對反饋階段提出執行成功要件者，因此，本研究將之排除於研究範圍外。



在此階段中，藉由議題的形成過程，確立公私協力的目標為何，對於該項議題而言，公私協力是否為最佳的解決方法。公私部門如何在協力的過程當中整合彼此的目標，使其相互融合。且在該階段應針對所欲處理之議題，探尋其相關的政策利害關係人，評估是否該將相關的利害關係人納入整個公私協力的網絡之中，藉此降低未來在公私協力政策執行時之障礙。

二、就第二階段—公私部門協力發展而言

在此階段中，主要目標是確定公私協力的目標為何，並適時的宣導公私部門協力的觀念，確定協力的夥伴、確認主要的目標、針對公私協力關係進行財務上的分析，不僅是在財務資源上樣適當的分析，整個公私協力過程中，法律和管制架構之解析亦是必要的，統合各方的資源(包括人力、物力、財力、設備、經驗和智慧)及了解彼此在法律上的合法行徑，使彼此之協力達到最佳的整合和運用。

三、就第三階段—公私部門協力執行而言

在這個階段主要是將前一階段所發展的協力架構付諸實行。在執行的過程中，公私部門透過彼此的意見溝通或協商的方式，達到團隊合作的目標與願景—改善民眾的利益和福祉。

四、就第四階段—公私部門協力評估而言

「政策評估是指政策評估人員利用科學方法與技術，有系統的蒐集相關資訊、評估政策方案之內容、規劃與執行過程及執行結果的一系列活動」(吳定，2000)。公私部門協力其仍是政策的一種，不同之處在於它是由公、私雙方協力執行，非政府單方面的行動。因此透過評估的行動，可以讓我們知道公私協力是否已達到當初所預期的目標?所整合的資源是否做最佳的運用?藉此修正、持續或終止公私協力的進行。



填寫範例說明：

請依您的判斷，勾選合適的選項

執行成功要件	說明	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
給予利害關係人參與之機會	以免被懷疑「官商勾結」，進而增加民眾順服政策的可能性。	✓				
長期性的制度規劃	政府如何能提出多年、長遠的規劃，建立私部門可期待的願景，可使私部門的功能充分發揮。		✓			

第二部分：問題

(以下的問題，請依您的判斷，勾選合適的選項，您也可在「其他」項中，提供我們選項以外的意見或切身的體驗。)

一、策略規劃階段

(一)、您認為在「策略規劃階段中」，哪些因素是該階段成功地執行公私部門協力的重要因素?

執行成功要件	說明	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
給予利害關係人參與之機會	以免被懷疑「官商勾結」，進而增加民眾順服政策的可能性。					
長期性的制度規劃	政府如何能提出多年、長遠的規劃，建立私部門可期待的願景，可使私部門的功能充分發揮。					

(二)、在該階段中除了上述兩項因素外，是否還有其他的因素?



二、公私部門協力發展階段

(一)、您認為在「公私部門協力發展」階段中，哪些因素是該階段成功地執行公私部門協力的重要因素？

執行成功要件	定 義	非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要
公私部門協力觀念之宣導	政府行政人員應認知到公共服務的使命，進而了解行政人員的責任乃在促進民眾關心，並參與公共事務。					
公私部門協力中心之籌設	「協力中心」之設置在協助政府研提創新性計畫，並藉長期參與都市計畫發展及與民眾接觸的機會，設計出符合全民期望之理想組織。					
公私部門對計畫之共識	公私部門願合夥規劃前景與目標，進而共同制定出策略方案，致力於實現共同的願景。					
提供適當之誘因	吸引或引導私部門與民眾，成為「公私部門協力」關係之一份子。協力計畫必須具有「相當的誘因」，例如透過從社區居民最為關切的切身議題著手，鼓勵民眾參與傾聽居民意見。					
調整組織結構	協力過程中應有一適當的政府組織與行政運作方式，以簡化行政層級並調整行政分工，使政府部門更具彈性與應變能力。					
研究機構與專家之意見	公私雙方皆做詳盡之審思，聽取各方之意見，尤其是借重學有專精之研究機構與專家意見。					

(二)、在該階段中除了上述六項因素外，是否還有其他的因素？

三、公私部門協力執行階段

(一)、您認為在「公私部門協力執行」階段中，哪些因素是該階段成功地執行公私部門協力的重要因素？



執行成功要件	定 義	非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要
社區鄰里功能發揮	社區與鄰里能主動集結相關資源與人力，進行對社區與鄰里的改造計畫。					
派系問題	如果存有派系，往往造成社區凝聚力之渙散，資源浪費。					
公部門應扮演經費、資訊與專業輔助之角色	公部門在社區營造的角色定位在於專業指導、經費贊助以及提供相關資訊上。例如在公私協力參與社區營造過程中，是否有讓民眾有充分的資訊與能力改善社區，由社區居民自行決定。					
公部門協助社區籌組非營利組織	在社區營造過程中，社區內部的非營利組織扮演了引領社區成長的重要關鍵角色。政府部門是否有透過經費的提供與人才的培訓，協助社區成立非營利組織。					
信任	確定公私雙方是否了解到彼此的目標與立場？ 是否將對方視為不可或缺的事業夥伴？					
建立與私部門之溝通機制	建立制度化、常設性的溝通機制，減少雙方對彼此的不信任感。					
確保私部門的公共性和自主性	為確保私部門的公共性，增進私部門之公共責任和回應性；並維護私部門的自主性，避免因為接受政府、企業或私人的贊助，而影響到本身的獨立性與原本的使命。					
彈性原則	公私部門合夥關係所建構之「協力體夥伴組織」，應較少層級節制結構，使之保持彈性，使之有能力創新或因應變革。					

(二)、在該階段中除了上述八項因素外，是否還有其他的因素？

四、公私部門協力評估階段

(一)、您認為在「公私部門協力評估」階段中，哪些因素是該階段成功地執行公私部門協力的重要因素？



應用德非法建構理想的公私協力運作模式

執行成功要件	定 義	非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要
監督仲裁機制	有一公正中立之監督仲裁機制，以確實掌握公私合夥之進度。					
確保及維繫社會公平及政治之責任	公部門在協力過程中，不能鬆懈原有監督與管理責任，以確保社會公平正義。					

(二)、在該階段中除了上述兩項因素外，是否還有其他的因素?



附錄三：德爾菲法第二輪問卷

公私協力執行的經驗性研究—以台北市社區規

劃師制度為例

德爾菲調查(第二輪問卷)

諸位先進您好：

感謝您再次撥空填寫本問卷。此次已納入第一輪所有受訪專家學者的修正意見，茲就各專家學者對各題的勾選結果加以統計，並據以擬定第二輪問卷。煩勞您在閱讀相關說明後，就修改後的幾個問題再給我們一些指教。

請順手將已經附貼郵票的問卷於 2 月 23 日前寄回給我們；如果您在填答問卷時，有任何疑問，請隨時和我們聯絡。再次感謝您的協助！

敬祝

健康快樂

萬事如意



說明：

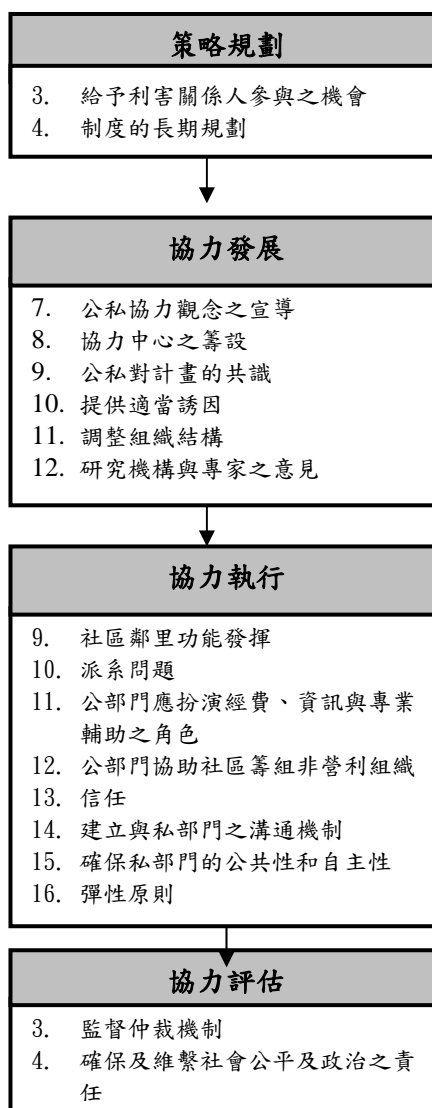
本問卷是**德爾菲法(Delphi Technique)**的專家問卷，主要是在蒐集您與其他專家就公私協力在幾個不同階段所應注意之處所提供的寶貴經驗與知識，我們會在彙整大家的意見之後，提供給您做參考，做為下一階段再請您賜教的基礎。

請依照您的經驗、意見、感覺或看法惠予填答。您所提供的資料與意見僅供我們研究之用，不另做其他用途，請您放心作答。



第一部分：背景說明

一、公私協力運作模式³



本研究問卷架構主要包括下列四個部分：1.策略規劃階段 2.協力發展階段 3.

- (1)本研究旨在探討公私部門協力的執行成功要件，因此，將排除促使公私部門協力合夥的「外在環境因素」。本研究所致力者為直接探究公私部門雙方一旦決定要進行協力合夥後，所應注意的原則。
- (2)本研究亦排除對「反饋」階段的探討，所謂反饋是指運作模式中任一階段的政策活動，在經過分析後，都可以回饋到之前一階段，進行必要的修正或採取對應的行動(吳定，2000)。為了確保稍後問卷回收後統計分析之可行，將不納入反饋階段，避免使自、依變項間的關係過於複雜。事實上，根據研究者所蒐集到的相關論文，亦未見針對反饋階段提出執行成功要件者，因此，本研究將之排除於研究範圍外。



協力執行階段 4.協力評估階段等。

一、就第一階段—策略規劃而言

在此階段中，藉由議題的形成過程，確立公私協力的目標為何，對於該項議題而言，公私協力是否為最佳的解決方法。公私部門如何在協力的過程當中整合彼此的目標，使其相互融合。且在該階段應針對所欲處理之議題，探尋其相關的政策利害關係人，評估是否該將相關的利害關係人納入整個公私協力的網絡之中，藉此降低未來在公私協力政策執行時之障礙。

二、就第二階段—公私部門協力發展而言

在此階段中，主要目標是確定公私協力的目標為何，並適時的宣導公私部門協力的觀念，確定協力的夥伴、確認主要的目標、針對公私協力關係進行財務上的分析，不僅是在財務資源上樣適當的分析，整個公私協力過程中，法律和管制架構之解析亦是必要的，統合各方的資源(包括人力、物力、財力、設備、經驗和智慧)及了解彼此在法律上的合法行徑，使彼此之協力達到最佳的整合和運用。

三、就第三階段—公私部門協力執行而言

在這個階段主要是將前一階段所發展的協力架構付諸實行。在執行的過程中，公私部門透過彼此的意見溝通或協商的方式，達到團隊合作的目標與願景—改善民眾的利益和福祉。

四、就第四階段—公私部門協力評估而言

「政策評估是指政策評估人員利用科學方法與技術，有系統的蒐集相關資訊、評估政策方案之內容、規劃與執行過程及執行結果的一系列活動」(吳定，2000)。公私部門協力其仍是政策的一種，不同之處在於它是由公、私雙方協力執行，非政府單方面的行動。因此透過評估的行動，可以讓我們知道公私協力是否已達到當初所預期的目標?所整合的資源是否做最佳的運用?藉此修正、持續或終止公私協力的進行。

第二部分：第一輪問卷結果說明

以下將分成三部分說明第一輪問卷結果，首先，將依受訪專家學者之專業領域將填答意見分成兩大類，藉以探討來自不同領域者在個別執行要件上的看



法；其次，則統整各專家之意見而不加以分類，分析全體受訪專家學者對本研究所建構之模式及執行要件的看法；最後，將前述專家學者所提出之執行要件，置入對應之運作階段。

一、依受訪者專業領域劃分所顯示之次數分配

(一)公共行政領域

表一 公共行政學者專家在各執行要件上之看法

階段	執行要件	選項填答次數				
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
策略 規劃	給予利害關係人參與之機會	80%	20%			
	長期性的制度規劃	40%	40%	20%		
發展 階段	公私部門協力觀念之宣導	20%	60%		20%	
	公私部門協力中心之籌設	40%	60%			
	公私部門對計畫之共識	60%	40%			
	提供適當之誘因	80%		20%		
	調整組織結構	20%	40%	20%	20%	
	研究機構與專家之意見	40%	40%	20%		
執行 階段	社區鄰里功能發揮	20%	80%			
	派系問題		60%	40%		
	公部門應扮演經費、資訊與專業輔助之角色	20%	60%	20%		
	公部門協助社區籌組非營利組織	20%	60%	20%		
	信任	100%				
	建立與私部門之溝通機制	60%	40%			
	確保私部門的公共性和自主性	40%	20%	20%	20%	
彈性原則	20%	60%		20%		
評估 階段	監督仲裁機制	40%	40%	20%		
	確保及維繫社會公平及政治之責任	40%	40%			20%

(二)都市規劃領域



表二 都市規劃學者專家在各執行要件上之看法

階段	執行要件	選項填答次數				
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
策略 規劃	給予利害關係人參與之機會	100%				
	長期性的制度規劃	66.7%			33.3%	
發展 階段	公私部門協力觀念之宣導	66.7%	33.3%			
	公私部門協力中心之籌設		33.3%	66.7%		
	公私部門對計畫之共識		100%			
	提供適當之誘因	66.7%				33.3%
	調整組織結構	33.3%	66.7%			
	研究機構與專家之意見		66.7%	33.3%		
執行 階段	社區鄰里功能發揮	100%				
	派系問題	33.3%	33.3%	33.3%		
	公部門應扮演經費、資訊與專業輔助之角色		100%			
	公部門協助社區籌組非營利組織	33.3%			33.3%	33.3%
	信任	100%				
	建立與私部門之溝通機制	66.7%	33.3%			
	確保私部門的公共性和自主性	100%				
	彈性原則	33.3%	33.3%	33.3%		
評估 階段	監督仲裁機制	33.3%		33.3%		33.3%
	確保及維繫社會公平及政治之責任	66.7%				33.3%



二、全體受訪專家學者之次數分配

表三 全體受訪學者專家勾選執行要件之次數分配

階段	執行要件	選項填答次數				
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
策略 規劃	給予利害關係人參與之機會	87.5%	12.5%			
	長期性的制度規劃	50%	25%	12.5%	12.5%	
發展 階段	公私部門協力觀念之宣導	37.5%	50%		12.5%	
	公私部門協力中心之籌設	25%	50%	25%		
	公私部門對計畫之共識	37.5%	62.5%			
	提供適當之誘因	75%		12.5%		12.5%
	調整組織結構	25%	50%	12.5%	12.5%	
	研究機構與專家之意見	25%	50%	25%		
執行 階段	社區鄰里功能發揮	50%	50%			
	派系問題	12.5%	50%	37.5%		
	公部門應扮演經費、資訊與專業輔助之 角色	12.5%	75%	12.5%		
	公部門協助社區籌組非營利組織	25%	37.5%	12.5%	12.5%	12.5%
	信任	100%				
	建立與私部門之溝通機制	62.5%	37.5%			
	確保私部門的公共性和自主性	62.5%	12.5%	12.5%	12.5%	
	彈性原則	25%	50%	12.5%	12.5%	
評估 階段	監督仲裁機制	37.5%	25%	25%		12.5%
	確保及維繫社會公平及政治之責任	50%	25%			25%

三、全體受訪專家學者在執行要件上所提出之個人見解

(一)策略規劃階段

- 建議新增之執行要件：

4



1. 01001¹¹--資訊透明化
2. 01002、01003--願景共構

➤ 針對原問卷執行要件及說明所提出之建議：

1. 02007--建議將「給予利害關係人參與之機會」，改為「給予利害關係人平等參與之機會」。
2. 02007--有關給予利害關係人參與之機會，應加強私部門的協力程度而不是只是讓私部門順服而已。
3. 02008--給予利害關係人參與之機會，是爲了：(1)民眾權力的擴張(2)政策執行的正當性。
4. 02008--有關長期的制度性規劃，應由私部門建立起長期性制度規劃，藉此去面對不同的體制及政策變更。

(二)公私協力發展階段

➤ 建議新增之執行要件：

1. 02007--發展逐步達成共識協商的相對應策略
2. 01003--能力建構的制度化
3. 01005--非正式網絡系統之正式化

➤ 針對原問卷執行要件及說明所提出之建議：

1. 02007--適當誘因的提供在策略規劃階段即開始，且不是由公部門去提供，而是由雙方共同提出這個適切的議題。
2. 01002--關於公私部門協力中心之營造，應注重硬體及軟體之建構，組織固然重要，但參與之標準作業程序(SOP)，及資訊的可及性也很重要。

¹¹ 4 這五位數所代表之意義如下，前兩位數所代表的是該學者之領域，01 者即為公共行政領域，02 者即為都市規劃領域；後三位數是該學者之編號。



3. 01005--若要宣導，還不如讓人員參與其中。
4. 01005--協力中心之重點在誰可參與及可以作什麼。
5. 01005--誘因在於民眾自認為可以改善問題的機會有多少，這涉及到民眾的能力。

(三)公私協力執行階段

➤ 建議新增之執行要件如下：

1. 01002--與有專業經驗的 NGO、NPO，或大學研究中心長期合作非常重要。

➤ 針對原問卷執行要件及說明所提出之建議：

1. 01005--信任在策略規劃時就需要了，而不只是在執行階段。
2. 01005--溝通機制在策略規劃階段時就需要了。
3. 01005--私部門的公共性應該不是重點，而是在於公部門如何讓私部門願意做公共事務(私部門沒有公共性，是誘因機制所造成的，如高鐵 BOT 為典型)。
4. 01005--所謂的「協力體夥伴組織」最常用的是委員制，是較少層級沒錯，但其精神應該是在於程序及民主原則、公平原則，而非彈性(如果過於彈性要如何課責)。
5. 02007--有關彈性原則，應加強公部門內部橫向協調的功能。

(四)公私協力評估階段

➤ 建議新增之執行要件：

1. 01003--透明的課責機制

➤ 針對原問卷執行要件及說明所提出之建議：

1. 01005--評估階段重點在於協力計畫達成的比例，亦即協力產生的績效如何評



估!!而這些評估標準，在當初規劃時，雙方就該一起討論並認可；而不是有一監督機制。



第二輪問卷

填寫範例說明：

請依您的判斷，勾選合適的選項

執行成功要件	說明	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
給予利害關係人參與之機會	以免被懷疑「官商勾結」，進而增加民眾順服政策的可能性。	✓				
長期性的制度規劃	政府如何能提出多年、長遠的規劃，建立私部門可期待的願景，可使私部門的功能充分發揮。		✓			

請依您的判斷，就以下問題勾選合適的選項。

一、策略規劃階段

(一)、您認為在「策略規劃階段中」，哪些因素是該階段成功地執行公私部門協力的重要因素？

執行成功要件	說明	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	意見欄
給予利害關係人參與之機會	以免被懷疑「官商勾結」，進而增加民眾順服政策的可能性。						
長期性的制度規劃	政府如何能提出多年度、長遠的規劃，建立私部門可期待的願景，可使私部門的功能充分發揮。						

(二)、「策略規劃階段」部分，受訪專家學者於第一輪所提出之「新增」執行要件



如下：

新增執行成功要件	說 明	非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要	意 見 欄
資訊透明化	藉由資訊透明化，使得議題的形成過程，有助確立公私協力的目標為何，亦可判斷該項議題，是否以公私協力為最佳的解決方法。						
與利害關係人以外之民眾保持互動	stakeholders 的參與固然重要，但一般而言，stakeholders 以外之社區居民、意見領袖或相關事務的專家或熱心人士，keep 他們 informed 及經常向他們說明及願景共構也非常重要						

(三)、「策略規劃階段」部分，受訪專家學者於第一輪所提出之「修正」執行要件如下：

修正執行成功要件	補 充 說 明	非 常 認 同	認 同	普 通	不 認 同	非 常 不 認 同	意 見 欄
給予利害關係人參與之機會	建議將「給予利害關係人參與之機會」，改為「給予利害關係人 <u>平等</u> 參與之機會」。						
給予利害關係人參與之機會	有關給予利害關係人參與之機會，應 <u>加強私部門的協力程度</u> 而不是只是讓私部門順服而已。						
給予利害關係人參與之機會	給予利害關係人參與之機會，是爲了：(1)民眾權力的擴張(2)政策執行的正當性。						
長期性的制度規劃	有關長期的制度性，應由私部門 <u>建立起</u> 長期性制度規劃，藉此去面對不同的體制及政策變更。						
給予利害關係人參與之機會	給予利害關係人參與之機會，不只是害怕官商勾結而已，還有其他原因，亦即私部門涉入的程度，在於有多少 <u>誘因</u> 。						



二、公私部門協力發展階段

(一)、您認為在「公私部門協力發展」階段中，哪些因素是該階段成功地執行公私部門協力的重要因素？

執行成功要件	定 義	非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要	意 見 欄
公私部門協力觀念之宣導	政府行政人員應認知到公共服務的使命，進而了解行政人員的責任乃在促進民眾關心，並參與公共事務。						
公私部門協力中心之籌設	「協力中心」之設置在協助政府研提創新性計畫，並藉長期參與都市計畫發展及與民眾接觸的機會，設計出符合全民期望之理想組織。						
公私部門對計畫之共識	公私部門願合夥規劃前景與目標，進而共同制定出策略方案，致力於實現共同的願景。						
提供適當之誘因	吸引或引導私部門與民眾，成為「公私部門協力」關係之一份子。協力計畫必須具有「相當的誘因」，例如透過從社區居民最為關切的切身議題著手，鼓勵民眾參與傾聽居民意見。						
調整組織結構	協力過程中應有一適當的政府組織與行政運作方式，以簡化行政層級並調整行政分工，使政府部門能更具彈性與應變能力。						
研究機構與專家之意見	公私雙方皆做詳盡之審思，聽取各方之意見，尤其是借重學有專精之研究機構與專家意見。						



(二)、「公私部門協力發展」部分，受訪專家學者於第一輪所提出之「新增」執行要件如下：

新增執行成功要件	說明	非常 重要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要	意見欄
發展逐步達成共識協商的相對應策略	公私部門各有考量與利益糾葛，而所謂專家意見又有信度、效度的評估問題，如果發展一套讓多方意見表達討論的策略是必要的。						
能力建構的制度化	協力發展需留意能力建構之制度化、永續化，而避免留以人在政在、人亡政息。						
非正式網絡系統之正式化	如何將原先非正式的網絡組織系統加以正式化，產生運作的流程及層級結構是重要的。						



(三)、「公私部門協力發展」部分，受訪專家學者於第一輪所提出之「修正」執行要件

修正執行成功要件	修正說明	非常認同	認同	普通	不認同	非常不認同	意見欄
提供適當之誘因	適當誘因的提供在策略規劃階段即開始，且不是由公部門去提供，而是由雙方共同提出這個適切的議題。						
公私部門協力中心之籌設	關於公私部門協力中心之營造，應注重硬體及軟體之建構，組織固然重要，但參與之標準作業程序(SOP)，及資訊的可及性也很重要。						
公私部門協力觀念之宣導	若要宣導，還不如讓人員參與其中。						
公私部門協力中心之籌設	協力中心之重點在誰可參與及可以作什麼。						
提供適當之誘因	誘因在於民眾自認為可以改善問題的機會有多少，這涉及到民眾的能力。						

行要件如下：

三、公私部門協力執行階段

(一)、您認為在「公私部門協力執行」階段中，哪些因素是該階段成功地執行公私部門協力的重要因素？

執行成功要件	定義	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	意見欄
社區鄰里功能發揮	社區與鄰里能主動集結相關資源與人力，進行對社區與鄰里的						



執行成功要件	定義	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	意見欄
	改造計畫。						
派系問題	如果存有派系，往往造成社區凝聚力之渙散，資源浪費。						
公部門應扮演經費、資訊與專業輔助之角色	公部門在社區營造的角色定位在於專業指導、經費贊助以及提供相關資訊上。例如在公私協力參與社區營造過程中，是否有讓民眾有充分的資訊與能力改善社區，由社區居民自行決定。						
公部門協助社區籌組非營利組織	在社區營造過程中，社區內部的非營利組織扮演了引領社區成長的重要關鍵角色。政府部門是否有透過經費的提供與人才的培訓，協助社區成立非營利組織。						
信任	確定公私雙方是否了解到彼此的目標與立場？是否將對方視為不可或缺的事業夥伴？						
建立與私部門之溝通機制	建立制度化、常設性的溝通機制，減少雙方對彼此的不信任感。						
確保私部門的公共性和自主性	為確保私部門的公共性，增進私部門之公共責任和回應性；並維護私部門的自主性，避免因為接受政府、企業或私人的贊助，而影響到本身的獨立性與原本的使命。						
彈性原則	公私部門合夥關係所建構之「協力體夥伴組織」，應較少層級節制結構，使之保持彈性，使之有能力創新或因應變革。						

(二)、「公私部門協力執行」部分，受訪專家學者於第一輪所提出之「新增」執行要件如下：



新增執行成功要件	說明	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	意見欄
專家學者之意見	與有專業經驗的 NGO、NPO、或大學研究中心長期合作非常重要。						

(三)、「公私部門協力執行」部分，受訪專家學者於第一輪所提出之「修正」執行要件如下：

修正執行成功要件	補充說明	非常認同	認同	普通	不認同	非常不認同	意見欄
信任	<u>信任在策略規劃時就需要了</u> ，而不只是在執行階段。						
建立與私部門之溝通機制	<u>溝通機制在策略規劃階段時就需要了。</u>						
確保私部門的公共性和自主性	私部門的公共性應該不是重點，而是在於 <u>公部門如何讓私部門願意做公共事務</u> (私部門沒有公共性，是誘因機制所造成的，如高鐵 BOT 為典型)。						
談性原則	所謂的「 <u>協力體夥伴組織</u> 」最常用的是委員制，是較少層級沒錯，但其精神應該是在於 <u>程序及民主原則、公平原則，而非彈性</u> (如果過於彈性要如何課責)。						
彈性原則	有關彈性原則，應加強 <u>公部門內部橫向協調</u> 的功能。						

四、公私部門協力評估階段

(一)、您認為在「公私部門協力評估」階段中，哪些因素是該階段成功地執行公私部門協力的重要因素？



執行成功要件	說明	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	意見欄
監督仲裁機制	有一公正中立之監督仲裁機制，以確實掌握公私合夥之進度。						
確保及維繫社會公平及政治之責任	公部門在協力過程中，不能鬆懈原有監督與管理責任，以確保社會公平正義。						

(二)、「公私部門協力評估」部分，受訪專家學者於第一輪所提出之「新增」執行要件如下：

新增執行成功要件	說明	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	意見欄
透明的課責機制	宣導與建構一透明課責的公開程序，讓社會大眾有能力為過程監督，使機制透明化，並詳述由誰主導評估機制、評估的組成成分以及評估之標準為何。						

(三)、「公私部門協力評估」部分，受訪專家學者於第一輪所提出之「修正」執行要件如下：

修正執行成功要件	修正說明	非常認同	認同	普通	不認同	非常不認同	意見欄
監督仲裁機制	<u>評估階段重點在於協力計畫達成的比例，亦即協力產生的績效如何評估!!而這些評估標準，在當初規劃時，雙方就該一起討論並認可；</u> 而不是有一監督機制。						



Utilizing the Delphi Method to Create an Ideal Model for Public-Private Partnerships

Chian-Wen Wang*

《Abstract》

The reality of the reinventing government is to build public-private partnerships. By way of sharing the responsibility for public affairs; public-private partnerships can be conducive to citizen' s welfare. In essence, because public-private partnerships contribute to the development and renewal of city, it has become an essential concept in terms of urban development. With this in mind, we first examine relevant literatures through categorizing conditions for successful partnership. In contrast to the qualitative nature of the previous researches, this paper tries to utilize quantitative method to test their explanatory power.

Keywords : public-private partnership, conditions for successful partnership , Community Planning, Delphi Method

* Ph.D. Student, Department of Public Administration, National Chengchi University

