

公共管理模式與政策轉移之探究



吳宗憲

摘要

在全球化趨勢之下，西方學界開始建構多元「治理」的概念，在多元「治理」的理論中，各模式間並無優劣之分，而只有合適與否之別。也因此，各國政府必須根據環境採取適合自己的治理模式。

本文首先整理不同學者對於治理模式的分類學研究，並使用這些分類模型對西方正在進行的公共管理改革方案提出比較。惟為能更具國際觀，本文後半段將介紹「政策轉移模式」，以及相關的國際比較研究，希望透過這個視角的觀察，能夠使吾人能夠跳脫出西方沙文主義的觀點，以更寬廣的視野來看待各國正在進行的行政改革方案。

Public Management Models and Policy Transfer

By Chuang-Hsien Wu

Abstract

In the trend of globalization, west researchers begin to build the concept of “multi-governance”. These theories can be well implied in different context, so every country should choice a right one.

In this article, I try to list different typology researches made first and use these typologies to compare modern countries’ civil reform, second, I’ll introduce “policy transfer model” and relative comparative research.

By introducing these theories, we could avoid west Chauvinism, treat every civil reforms in the world equally.

一、前言

五〇年代和六〇年代是共識型政治 (consensus politics) 的時期 (Kavanagh and Morris, 1994)，許多的歐洲和北美國家的學者以及政治人物都呼籲：「終結意識形態」(end of ideology) 以邁向「後工業社會」(post-industrial society) (Gustafsson, 1979)。一方面，右派人士逐漸向左靠攏，另一方面，左派人士則逐漸保守；再者，一方面，美國的共和黨總統尼克森宣稱：「我們現在都是凱因斯的信徒」。另一方面，英國的布萊爾首相則不顧左派反對，堅持推動「第三條路」的改革策略。

在這個時刻，學界乃至於民眾，對於什麼是好的政府，什麼是理想的公共政策這種爭論，逐漸跳脫出「意識形態」的藩籬，而朝向更務實的方向前進。此種務實態度，在英美等國當中，逐漸演變成爲多元公共管理模式的競逐，而在國際層次上，則更進一步，發展出政策轉移模式，企圖透過更多元的行政改革比較，讓公共管理的政策移轉以及從事多國比較，呈現出更繽紛的研究成果。

本文首先整理不同學者對於治理模式的分類學研究，並使用這些分類模型對西方正在進行的公共管理改革方案提出比較。惟爲能更具國際觀，本文後半段將介紹「政策轉

移模式」，以及相關的國際比較研究，希望透過這個視角的觀察，使吾人能夠跳脫出西方沙文主義的觀點，以更寬廣的視野來看待各國正在進行的行政改革方案。

二、公共管理之多元模式

(一) Guy Peters 的多元治理模型

1. 市場模型

市場途徑有三個基本的智識根源，(1)新古典經濟學：認爲市場的效率可作爲社會中資源配置的最佳機制。(2)公共選擇理論：這個智識的根源來自 Niskanen, Tullock, Moe, Ostrom (轉引自 Peters, 1996: 24) 等學者對於腐敗的官僚體制的分析，渠等認爲官僚成員的自利行爲導致了官僚獨裁的弊病。(3)新公共管理 (NPM)：這種觀點假定無論在哪裡發生，管理就是管理，有其固定可遵循的原則。

在市場模型下，基於人是自利的假定，扭曲的官僚機構會造成政府失靈，因此，除非必要，政府不應介入市場的運作。

2. 參與型國家

參與型國家的理念源自於四個方向的研究：(1)參與管理：包括霍桑研究以來的組織人本主義，例如：新公共行政以及授能研究、全面品質管理等(2)基層官僚 (Street-level Bureaucracy) 的研究：包括 Lipsky 的基層官僚

行為研究以及顧客導向的主張。(3)對話式民主：諸如對話式民主、協同民主、強勢民主等概念，也是參與型國家的理論之一。(4)公有社會：新左派強調類似無政府主義的公民社會，也是參與型國家的分支理論。

在參與型國家當中，公共政策期待是由公民充分討論獲得結論後，交付具有公共使命感的公務員來執行，執行的過程中，官僚的上層亦充分信任且授權予下級執行人員，整體來說，此一模型充分考量到人性的需求。

3. 彈性政府

這個模型在四個模型當中最模糊，但卻是近年改革方案中最受關著者。彈性化是指政府和其機構有能力制定妥適的政策，以因應環境的變遷，而不光是用固定的方式回應新的挑戰而已。

由於政府常業化的反功能已經受到注

意，因此彈性途徑便成為改變現狀的可行方案，與前兩個模式相比，這個途徑少了一點意識形態的味道。

4. 解制型政府

解制型政府與八〇年代尋求減少並嚴格限制政府活動的政治主張是完全相反的。八〇年代的政治家們對於官僚組織非常厭惡與不信任，因此嚴格地限制公共官僚組織制定政策的權力。解制模型的基本假定認為，如果取消一些對政府組織的限制和制約時，政府機構就可以將目前的工作處理得更有效率，而且還可能從事新的創造工作，以改進社會的整體利益。

筆者根據四個模性的特性，以知識基礎、結構、管理、政策制定、公共利益以及適用情境等面向加以比較，詳見表一。

表一：九〇年代的治理模型

	市場模型 Market Models	參與型國家 The Participatory State	彈性政府 Flexible Government	解制型政府 Deregulatory Government
知識 基礎	1. 公共選擇理論。 2. 普遍的管理主義。 3. 委託人-代理人理論。 4. 交易成本分析。 ◎診斷：傳統結構最	1. 較低層次→Lipsky 的第一線官僚研究。 2. 較高層次→民主理論。 ◎診斷：相較於高階	◎診斷： 1. 對永業制的批判→導致政策與文官處事風格的保守。 2. 結構—功能考量→是否必須由政府機	◎診斷：官僚科層結構並非一無可取；解除不必要的政府管制將有助績效的提升。

	<p>大的問題在於「缺乏回性」→大型官僚組織以正式法規、權威作為決策基礎，而非依據市場供需原則所提供之訊息。</p>	<p>官僚，低層文官以及身為顧客的公民擁有較充足的政策相關資訊。</p>	<p>關來承擔特定社會職能？</p> <p>3. 勞動市場的轉化→打工族、非全職人員的增加。</p>	
結構	<p>宏觀層次→</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 授權予較低層級或較小規模的政府單位。 2. 利用私人或準私人組織來促進競爭、提升效率。 <p>微觀層次→</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 講求企業精神。 2. 提升個人責任。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調參與→建構各種可以促進參與的革新性結構 2. 重視授權（賦予裁量空間）。 3. 偏好扁平式結構。 	<p>結構的彈性化→臨時組織、跨部門委員會。</p>	<p>減少集權，採分權機制→使公共官僚可以利用其技術、能力來達成公共目標。</p>
管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 師法企業管理方法。 2. 功績原則→以良善的績效評估作為基礎。 <p>*Bias：過多「管理」但較少「政策」導向。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 授權低階文官，增加其裁量空間。 2. 鼓勵公民參與政策過程。 	<p>雇用模式的彈性化→臨時人員的增聘。</p> <p>* 須考慮：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 破壞員工對組織的承諾感以及追求卓越的動力。 2. 課責的困難性增加。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 改變官僚組織之文化。 2. 增加各組織層級的參與。 3. 強調授權。
政策制定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業型官僚→自主決策、承擔風險、革新精神。 2. 政治化→官僚人員配合政黨意識形態 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由下而上的決策制定過程。 2. 分權化。 	<p>對此部分較少著墨。但提出以下假設：常任文官的規模減小，將有助政客貫徹其政策主張。</p>	<p>廣泛授權→【假定】若官僚組織中存在具有活力的成員，將可促進政策制定的品質。</p>

	的導引。 *Critique : 1. 協調-監督的困難。 2. 將公民視為顧客的質疑。			
公共利益	1. 降低服務的生產、輸送成本。 2. 使顧客可以在市場中自由地進行選擇。	公共利益可以藉由員工／公民的參與而達成。	1. 減低政府成本是最須追求之價值。 2. 革新、較不僵化的政府較有利於公眾。	由較具行動力的官員從事公共服務的輸送、提供，將較有利於公共利益的追求。
適用情境	1. 所生產、輸送的財貨、服務等適合由市場機制提供。 2. 所生產、輸送的財貨、服務等少外部性。	1. 與顧客互動頻繁、利害關係密切之議題領域。 2. 專業性高之領域。	政策問題、手段均欠缺良好界定，有賴網絡成員共同建構。	1. 人事、採購政策。 2. 須與私部門密切互動之政策議題。 3. 攸關公民權者不適合。

資料來源：作者自行繪製，資料來自 Peters(1996)

(二) Ferlie 的多元治理模型

1. 效率驅動模型(The efficiency drive)

此模型盛行於 1980 年代早期到中期，主要的推動者是柴契爾夫人的新政治經濟學，但是現在日益面臨挑戰。他代表的是一種試圖使公部門越來越像企業的企圖。批評者認為他未考量到公部門組織的特殊屬性。這個模型強調的概念包括：對財政的有效控制、專業化的管理手段、對消費者的回應、解除市場管制、企業化管理、公司治理的型態。

2. 組織精簡與分權模式(Downsizing and decentralization)

此模式源於 1970 年代私部門與公部門的一種共有趨勢：組織鬆綁及精簡，尋求更大的組織彈性，企圖脫離一種標準的服務型態而朝向一種更具彈性與變化的服務體系。相關的措施則包括：作業脫離高度的標準化、策略以及預算責任之越形分權、增加外包的業務範圍、契約管理形式。

3. 追求卓越模式(In searching of excellence)



此模式是與 1980 年代復起的人性管理的潮流有關，它拒絕效率驅動模式之高度理性主義的途徑，轉而強調價值、文化、儀式與符號在型塑人們工作實際行為的重要性。這個模型又可分為「由上往下」(top-down)以及「由下往上」(bottom-up)的兩種途徑，前者如：「轉換型領導」的管理措施，而後者則如「組織學習」的激勵方法。

4. 公共服務取向(Public service orientation)

此一模式發展較遲，未來發展需視其潛能。採借私部門的概念，但將之用於獨特的公部門系絡中；其著眼於確保使用者的滿意以及公務員對於公民的責任。重要概念包括：全面品質管理、顧客滿意、公民資格的實踐、權力由中央機構下放民選的地方機構、強調公共服務的任務與價值等。

筆者根據四個模性的特性予以比較如表二中所示。

表二：公共管理模型之比較

模式	The efficiency drive	Downsizing and decentralization	In searching of excellence	Public service orientation
特點	最早的模型出現於 1980 年代，是英國柴契爾主義的展現，被 Pollitt 批評為新泰勒主義(neo- Taylorism)	越來越重要的一個模型，與模型一產生衝突，強調公私部門都同時必須要進行的組織改革	不要過度理論性，重視領導的技巧	公私部門概念混合
內容	內容包括： 1.由上而下財務的控制 2.對於績效的嚴苛考核 3.對於顧客的回應 4.內部勞力市場的彈性化	內容包括： 1.發展準市場機制。 2.使官僚轉換為契約制。 3.策略與操作階層的分離。 4.去層級化。 5.一元命令體系成為網絡組織。	內容包括 1.Top-down：願景的提供、魅力型的領導方式 2.Bottom-up：組織發展、組織學習	內容包括： 1.服務品質的強調 2.考量公民的便利 3.權力由民選官員還給地方自治體 4.公共價值的強調

資料來源：作者自行繪製，資料來自 Ferlie et al(1996)

(三) Hood 的多元治理模型

1.Sigma-type :

下面係體現此一價值的相關制度及管理手段：

- (1)即時的庫存控制系統，避免將目前不需要的資源累積在倉庫中。
- (2)根據績效給予酬勞，避免對無績效者給予獎賞。
- (3)行政上的「成本工程學」(cost engineering)，謹慎地使用資源，儘可能減少成本，毋庸考慮對外造成的負面外部性。

2.Theta-type :

下面係體現此一價值的相關制度及管理手段：

- (1)允許民眾投票罷黜官員職務之罷免體系。

(2)行政法上之「陳述意見」(notice and comment)與「嚴密監督」(hard look)的系統。

- (3)獨立的反貪污調查機構。

3.Lamda-type :

下面係體現此一價值的相關制度及管理手段：

- (1)透過高度重複性(redundancy)以維持一個龐大的後援體系，不容許任何的失常。
- (2)透過多樣性(diversity)使得分離的、獨立自主的單位得以存在，以避免因為集體盲思而造成「共用模式的失靈」(common mode failure)。
- (3)強健的(robustness)概念：較之平常採取更多的物質以備工作所需。

以上三組公共管理的核心價值，Hood 以八個面向整理如表三中所示。

表三：公共管理的三組核心價值 (Three sets of core values in public management)

	Sigma-type 保持精簡與符合目的	Theta-type 保持誠實與公平	Lamda-type 保持強而有力與活潑的
成功的標準	節約(資源符合目的)	清廉 (公平適當地達到義務)	活潑(可信、適應)
失敗的標準	浪費(模糊、混淆、無效率)	貪污 (不公正、偏見、職務濫權)	毀滅(危機、崩潰)
判斷成功或失敗的標的	金錢與時間	信任與權益	安定與存續

控制的對象	輸出	過程	輸入／過程
組織彈性	低	中	高
組織目標	固定／單一	非可共存的雙重約束	突現的/多方面的
資訊特性	花費成本的、片段的	有結構的	頻於交換的、集體的資產
組織連結性	緊密的	中等的	鬆弛的

資料來源：資料來自 Hood(1991:11)

(四) Dubnik 的多元治理模型

1.最低限度國家

最低限度國家論以公共選擇理論為主軸，主張國家的職能應盡量縮小，轉由市場機制及企業經營的方式來運作。這種主張，具有反制官僚化的傾向。這個模型堅持最有效的政府就是最好的政府，而政府的目的是在於有限度地提供公共財和公共服務(企業部門無法生產者)，由於此一理論認為市場機能優於政府機制，因此提倡民營化政策。在絕對必須由公部門機制提供的部分，則認為應採取嚴密的財務控制，以降低成本及提高效率。此外，本模式採取新右派的觀點，假定公務員是理性自利的預算極大化者，因此若政府內部能夠透過顧客導向等機制，形成「準市場化」的競爭機制，方可杜絕公務員浪費的問題。

2.管理再造的政府

此模型缺乏完整學術基礎的理論架構，

是以實際成功的企業經驗作為行政革新的標準。管理再造論者認為，政府的目的是體現一般民眾所期望的價值，因此，政府未必須要親自擔任公共服務的划槳者，或許扮演公共利益的導航者更為重要。再者，管理再造論者認為公職人員是具有企業化性格的公務部門工作者，故若組織型態能夠採取扁平化結構，則公職人員將有更大的彈性協助公民。本模式的管理途徑則傾向於實際達成目標的管理手段，諸如：全面品質管理、目標管理等，均有助於主管人員與基層人員之間的共識凝聚。

3.解除管制的政府

此模型認為過多的管制即約束，足以妨礙文官體系的正常運作，為了提高政府的績效，凡是不合時宜的繁文縟節，均應予以革除、簡化。提倡解除管制論者，認為政府的目的是解決公共問題，因此應該賦予實際處理公務的行政人員更多的政策規劃空間及行

政裁量權。再者，只要給予正面的誘因，則公務員均願意成為尊重公民的積極服務者。組織型態上，要求寬鬆的組織結構、法規體系。管理人員則是調停者(mediators)而非仲裁

者，務必保持控制與彈性的平衡。

Dubnick 進一步將上述三種革新理論，與傳統的行政理論繪表予以比較，請見表四。

表四：官僚典範以及三種改革途徑的特徵

(Characteristics of bureaucratic paradigm and three reform approaches)

模 式	傳統行政理論	最低限度國家	管理再造的政府	解除管制的政府
政府的目的	執行國家的意志	提供集體財貨與服務	符合民意的期待	解決公共問題
組織的型態	嚴謹的層級節制	競爭式的多元組織	合宜適度的組織型態	放任鬆散的層級節制
管理途徑的重點	監督嚴密的標準化程序	最低成本考量的顧客導向管理	推動式的管理 全面品質管理	協調式管理在控制與 彈性間取得平衡
公務人員的本質	行政中立而具行政智能	理性效率、自我利益為基準爭取預算	企業型官僚	尊重公民 考慮大眾

資料來源：Dubnik(1994:261)

三、政策聚合與政策離散

(一) 公共管理模式的比較研究

運用公共管理模式所進行的各國比較研究是治理模式的重點之一，比較研究較著名

的學者如：Pollitt(1990),Zifcak(1994)便進行歐洲、英、美、澳等國的比較研究。而 Kettl(2000)甚至將各國之間的比較結果，更進一步予以模式化，如表五中所示。

表五：公共管理改革的類型化面向, 1980-96(Dimensions of public management reforms by type, 1980-96)

改革策略	西敏寺模式		歐洲模式			美洲
	英國	紐西蘭	丹麥	瑞典	芬蘭	美國
民營化	高	高	低	低	低	低
市場機制	高	高	低	中	中	低

分 權	中	中	中	中—高	中	高
結 果 導 向	高	高	中	中	高	低
傳送過程重建	低	低	中	高	高	中
執行過程改革	中—高	高	低	中—低	中—低	中

資料來源：Kettl(2000:34)

(二) 政策聚合(convergence)與分歧(divergence)並存的狀況(Kettl, 2000)

Kettl 對治理模式提出比較研究後，渠試圖對目前的治理模式究竟產生了聚合(convergence)或者分歧(divergence)提出他的觀察，他認為目前各國所使用的治理模式基本上兼具了聚合與分歧的現象。

1.在聚合的表現方面包括：

- (1)各治理模式均呈現政府規模縮小的趨勢。
- (2)改革措施重視行政結果甚於過程。
- (3)職權下放的傾向。
- (4)私部門及第三部門扮演更重要的角色。
- (5)各國均尋找在實施方面最佳實務(best practice)的其他國家。

2.但分歧的現象則包括：

- (1)西敏寺模式希望能更清楚劃定公私部門之間的界線，政府扮演核心角色即可，其他業務則希望由民間透過競爭產生效率。

(2)政府再造模式則企圖將政府作為網絡的核心，透過各種方式協調民間進行良善治理。

四、公共管理之政策轉移

(一) 政策轉移分析模型：

雖然上述多元模式可對於西方國家的公共管理模式進行比較，惟並無法對非西方國家納入考量。為能將更多國家的改革經驗納入比較研究當中，Dolowitz & Marsh (1998:38-58)在”Public transfer: a framework for comparative analysis”一文中，企圖提供一個更細緻的比較模式，作為比較的基礎(如表六)。在這個模型當中，包括轉移的時機、原因、涉入轉移的主角、標的、來源、程度以及限制(促進)因素，都是納入比較的面向，由於比較的層次較前文幾種模式更多，故較上述諸模型更能達成全面性的比較。

表六：政策轉移比較架構(A framework for comparative analysis)

轉移的時機	轉移的原因			涉入轉移的主角	轉移的標的	轉移的來源			轉移的程度	限制及促進因素
	自願	混合	強制			過去	國內	跨國		
1.規律的政 策循 環	1.對現況 不滿意 ／解決 問題	1.競爭力 減退 2.國際間 的共識	1.直接的 介入 2.超 (supra)	1.民選官員 2.專業行政官 僚 3.企業家或諮 詢者	1.政策 2.制度結 構 3.意識形 態	1.內部 2.全球	1.國際 組織 2.地方 政府	1.國際 組織 2.地方 政府	1.全盤 複製 2.模仿 3.混合 4.啓發	1.政策複 雜性 2.過去的 政策 3.結構／ 制度因 素 4.各面向 可行性 5.語言 6.過去的 符號
2.危機 發生	2.經濟循 環問題 3.解決政 治衝突 4.國會的 結論	3.外部效 果造成	國家組 織的介 入 3.跨國 (inter) 組織的 介入	4.政黨 5.壓力團體/非 政府組織 6.智庫 7.國際組織網 絡 8.議題倡議組 織	4.創意 5.負面教 材 6.未移轉 的部分					

資料來源：Dolowitz & Marsh(1998:39)

(二) 影響治理模式選擇的因素

1.政治支持因素

kettl(2000)認為一般人常高估行政改革的內在理性邏輯，忽略了政治環境在行政革新當中所扮演的角色。目前西方公共管理基本上均獲得政治人物的支持，因而發展中國家亦須取得政治人物支持才是上策。

2.治理系統因素

世界銀行總裁 Wolfensohn 指出，四項基本要素是行政改革所須具備的：1.好的治理環境 2.好的司法系統 3.好的財務系統 4.好的社

會系統。因而在發展中的國家，一個強有力的政府可推動國家的各項建設，未必一定要將職權下放給其他部門才能達成行政改革(轉引自 Kettl，2000:56)。

3.經濟及文化因素

行政生態的作者 Heady 以及 Riggs (轉引自 Common:64-65)均表示，西方的新公共管理措施貿然推動到發展中國家都是一種挑戰，其理由包括：

(1)推動民主的改革必須要有堅實的經濟基礎作後盾，惟發展中國家經濟基礎還需加強。

(2) 東西方文化背景對於政府的信任強度不同。西方文化對政府採取不信任的態度，因此弱化政府正符合西方的文化傳統，惟東方文化傳統傾向於信任政府，因此弱政府不見得適合東方文化系絡。舉例而言，「小而能、小而美」的政府設計，便可能因此一原因不適合東方的社會。

(三) 實證研究成果

事實上，許多學者為了解這些影響治理模型的政策轉移因素，已經開始將焦點移至非西敏式改革(Non-Westminster Style Reform)模型的國家。包括：

1. 開發中或未開發國家的研究：

如迦納(McCoury,1998；Larbi,1998)、烏干達(McCoury,1998)、越南(Chauncey1998)、安哥拉(Christoplos,1988)等國家的研究，希望了解這些國家是否順利地轉移了西敏式的行政改革措施以及影響改革轉移的因素為何。Ansari(1996:27)便主張，未發展國家或者發展中國家的公共政策的發展，必須要由一群力量強大的精英官僚來領導，因此西敏式的「小政府」改革模式便與這些國家的發展經驗產生衝突。

2. 蘇聯及東歐國家的研究：

Ferlie(1996)在”the new public management in action”書中，特別提出渠對東歐國家

的研究，結論認為，東歐為馬克思主義的發源地，因此在「公共管理」模型的適用，必須考慮到其特殊的背景。

3. 西歐國家的研究：

目前最符合公共管理的原型的則非英國莫屬。西歐(瑞典、法國)雖然在諸多措施與英國相同，惟強調法治、層級節制等公共價值上，與英國還是有很大的差距。因此，公共管理模型只能作為改革參考(Kettl,2000)。

五、政策轉移模式對行政改革的啟示

(一) 超越西方沙文主義

傳統現代論者咸認為西方率先進入科學革命，因此不論在自然科學、科技發展或者社會科學上均優於第三世界國家。公共管理模式的發展就是這種思維下的產物，英美各國對於所主張的改革方案，抱持著高度的自信，認為可以放諸四海而皆準，惟實證經驗發現不然，欲更深入了解發展中國家或第三世界國家的行政改革，必須透過政策轉移模式方能一窺梗概。

(二) 跨國行政研究的新契機

政策轉移模式透過更細節的比較方式，諸如政策轉移的時機、政策轉移的目的、政策轉移的標的、政策轉移的主角、政策轉移的幅度、政策轉移的限制等都有詳細的比

較。較之多元的公共管理模式而言，將可道盡更多的細節。相信透過此一模式，未來的學者可對於非西方國家納入研究的範圍，得到更多有意義的研究成果。(本文作者為國立政治大學公共行政研究所博士生)

參考文獻

- Ansari, S. J. 1996, "Development administration and Bureaucracy in the Contemporary Arab Gulf" *Indian Journal of Public Administration*, Vol.42(1). pp.66-76.
- Chauncey, Helen 1998, "Private Market, Public Identity, Management and Tertiary Education in Contemporary Vietnam." In Minoque, M., C. Polidanopp, D. Hulme (eds.). *Beyond the New Public Management*. (pp.207-227), USA. MA: Northampton
- Christoplos, Ian 1998, "Public Service, Complex Emergencies and the Humanitarian Imperative: Perspectives from \angola." In Minoque, M., C. Polidanopp, D. Hulme (eds.). *Beyond the New Public Management*. (pp.59-75), USA. MA: Northampton.
- Common, R. 1998, "The New Public Management and Policy Transfer: the Role of International Organization." In Minoque, M., C. Polidanopp, D. Hulme (eds.). *Beyond the New Public Management*. (pp.59-75), USA. MA: Northampton
- Dolowitz, D. P. & D. Marsh 1999, "Policy Transfer: A Framework for Comparative Analysis." In Minoque, M., C. Polidanopp, D. Hulme (eds.). *Beyond the New Public Management*. (pp.38-58), USA. MA: Northampton.
- Dubnik M. J. 1994, "A Coup against King Bureaucracy." In J. J. Dilulio (ed.), *Deregulating the Public Service*. Washington, D.C.: The Brookings Institution. pp. 249-287.
- Ferlie, E, L. Ashburner, L. Fitzgerald, and A. Pettigrew 1996, *The New Public Management in Action*. NY: Oxford University Press.
- Gustafsson, B. 1979, *Post-Industrial Society*. London: Croom Helm.
- Hood, C. 1991, "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration*. Vol. 69 (3). pp.3-19.
- Kavanagh, H. & P. Morris 1994, *Consensus Politics: From Attlee to Major*. Oxford:

Black-Well.

- Kettl, D.F. 2000, *The Global Public Management Revolution*. Washington, D.C.: The Brookings Institution. pp.249-287.
- Larbi, George A. 2000, "Management Decentralization in Practice: A Comparison of Public Health and Water Service in Ghana". In Minoque, M., C. Polidanopp, D. Hulme (eds.). *Beyond the New Public Management*. (pp.188-206), USA. MA: Northampton
- Lynn, Laurence, Jr., C. Heinrich, and C. Hill 2001, "Studying Governance and Public Management: Why? How?" In Lynn, Laurence, Jr., C. Heinrich, and C. Hill(ed.) *Governance and Performance: New Perspective*. pp.2-34 Washington, D. C.: Georgetown University Press.
- McCourt, Willy 1998, "Civil Service Reform Equals Retrenchment? The Experience of Right-Sizing and Retrenchment in Ghana, Uganda and the UK." In Minoque, M., C. Polidanopp, D. Hulme (ed.). *Beyond the New Public Management*. pp.172-187.
- Peters, B. Guy 1996, *The Future of Governing: Four Emerging Models*. University Press of Kansas.
- Pollitt, C. 1990, *The New Managerialism and the Public Service: The Anglo American Experience*. Oxford: Basil Blackwell.
- Zifcak, S. 1994, *New Managerialism: Administrative Reform in Whitehall and Canberra*. Buckingham: Open University Press.