

政府运行成本的控制机制

卓 越

(厦门大学 公共事务学院, 福建 厦门 361005)

[摘 要] 在整个政府成本结构中,运行成本是最具有可控性和变动性的部分;推行规范化的职务消费制度、改革现有的财政预算管理制度、建立科学的绩效评估制度、开展政府审批流程再造和积极推行电子政务是控制政府运行成本的有效机制。

[关键词] 政府体制改革;运行成本;控制机制

[中图分类号] D035 [文献标识码] A [文章编号] 1008-245X(2010)05-0062-06

提高行政效率、降低行政成本已成为我国政府体制改革的一个核心内容,在整个政府成本结构中,运行成本是最具有可控性和变动性的部分,运行成本的控制程度将直接影响到政府成本改革的成败,影响到政府体制改革的成败。

一、推行规范化的职务消费制度

为了保证国家机关正常运转,履行政府职能,由政府财政支付常态的公务人员职务消费是必要的。但是,什么样的职务消费属于常态消费,如何确定常态职务消费和职务消费腐败的边界?我国推行职务消费规范化将有助于逐步地解决这个问题。职务消费规范化就是要使消费主体具体化,职务消费要划定范围,结合部门预算将消费支出具体的项目和人,不准超越;不以人废,也不以人存;同时,消费额度的定量化、货币化,将职务消费定量、定额化,包干到人,公开透明,也有利于接受各种监督。

(一)建立科学合理的定额标准,推进职务消费货币化

职务消费货币化是职务消费规范化最重要的内容,也是最具有操作性的举措。所谓的职务消费货币化就是指将领导公务人员履行国家赋予某一特定职务活动所需的财务和物力消费,通过一定的程序,对某些特定的财务和物力消费,通过比较科学的测算方法,按

照定额管理、动态管理、公开透明的原则,按年核定不同职级领导公务人员特定职务消费水平,量化到个人,实行总额控制,超支按比例分担、节余转下年继续使用的一种领导者个人自我约束和控制的职务消费管理方式^[1]。职务消费货币化实际上是一个显性化的过程,当然,这种过程还不是政府运行成本控制的治本之策,但是,形成职务消费显性化的机制可以帮助提供一个政府运行成本控制的标准,可以为同一类型、同一职级人员的职务消费进行比较的依据,可以为有效实施监督提供具体的内容,跨出这一步十分有意义。当然,职务消费货币化、公开化需要一个合理机制,要从有条件、比较容易操作的职务消费项目做起。

职务消费货币化的操作前提是建立科学合理的定额标准,要规范公务人员职务消费的范围,哪些可以开支,哪些不可以开支,列出明细的项目,还应对公务人员的职务消费数额制定明确的标准,设定最高限额,实施总量控制。湖北省襄樊市财政局、老河口市财政局在进行职务消费货币化改革的过程中,试图通过以下三种方法来制定定额标准^[1]。(1)分类划档制。分别根据单位部门职能、工作量、收入进行分类汇总消费定额标准。部门职能主要分为综合管理部门、业务管理部门和政府内设机构;工作量主要依据工作性质和上年职务消费水平进行分类;收入则以单位预算内外可用资金进行分类。这样,职务消费定额 = A × 按部门

[收稿日期] 2010-03-25

[基金项目] 教育部人文社科研究项目(07JA810011),国家自然科学基金项目(70873100)

[作者简介] 卓越(1957-),男,福建福州人,厦门大学公共事务学院副院长,教授,博士生导师。

职能确定的消费定额 + B × 按职位工作量确定的消费定额 + C × 按收入确定的消费定额。其中每个单位按照不同类别档次分别取系数为 A、B、C。(2) 分级管理制度。这主要是考虑到同一单位相同职位工作量的差异性, 以单位为对象进行货币化改革, 单位再根据实际情况对消费定额进行细分。(3) 基本 + 浮动制。这主要是借鉴工资分配的办法, 根据领导公务人员的职务, 在总的定额标准中设立一个基本定额保底, 其他部分根据情况上下浮动。假设以 S 表示领导公务人员全年的个人职务消费总额; W 表示不同地区、相同职级公务人员消费标准的统一消费基数; 以 M 表示相同地区、相同职级领导公务人员消费标准统一浮动数; 以 N 表示相同地区、相同职级、不同部门公务人员消费标准的浮动数; 以 P 表示领导公务人员业绩评估系数。年终按公式 $S = (W + M + N) \times P\%$ 来计算领导公务人员应该拿到手的职务消费总额, 实行节余归己, 超支自负。

(二) 建立职务消费的分类机制

按照消费主体和使用范围, 职务消费可以分为个人职务消费和公共职务消费。对于个人职务消费, 包括招待费、交通费、通讯费、差旅费、学习考察费等可以量化到个人的费用, 可核定标准, 实行包干使用, 节约奖励, 超额自付的措施, 并将有些可以量化、易操作的职务消费, 如公务用车、通讯费等以货币的形式直接发给公务员及领导公务人员, 以强化他们的成本和效率意识。对于会务费、办公费、机关公用电话费、公共关系费等无法量化到个人的公共职务消费, 可以考虑采取人均分摊的形式, 将某项费用平均分摊到部门中的每个人身上, 这样不仅可以增强团队意识, 而且有利于同事之间相互监督。

为了保障规范化职务消费的有效落实, 政府部门要有相应的制约措施, 要把超额使用职务消费的情况作为考察公务人员素质的重要内容, 对那些整年忙于出国出差公款旅游, 八小时之外忙于公款吃喝玩乐、罗织关系网的公务人员不仅不能重用, 还应加强审计和监督; 同时, 还要对公务人员职务消费的规定进行立法, 使职务消费的范围、课目、数额、审批程序、审计监督、处罚措施等具有法律效应。

(三) 严格控制一般性支出

一般性支出和职务消费有交叉的地方。在此, 本文将控制一般性支出作为职务消费规范化的连带性举措进行论述。近年来, 各地政府纷纷采取各种措施严格控制一般性支出, 努力降低政府的运行成本。中央财政强调一般性支出实行零增长, 地方财政也要按照

中央要求, 采取有效措施, 严格控制一般性支出, 特别是要大力压缩会议、出国考察和各种无实际效果的论坛、研讨会等; 严格控制新开工的城市广场、行政办公楼、培训中心等非生产性工程, 严禁新开工建设脱离实际的各种“形象工程”、“政绩工程”, 财政在这方面要停止一切形式的支持。早在前几年, 就有媒体不断报道地方政府为此所做出的努力。2003年6月12日, 《南方日报》报道: 广东省政府为了严格控制日常性开支, 决定除省委、省政府决定召开的重大庆典、表彰等会议外, 其他会议一般不予安排经费; 除部门预算中已安排的项目外, 各单位一律停止新开修缮项目; 报废更新汽车, 延缓至明年购置; 停止组团出访以及一般性会议、研讨会、展览洽谈会等活动, 严格控制开支。2004年1月8日, 新华网也发表消息称: 北京将大力压缩会议费、招待费、差旅费、出国考察培训经费等一般性支出。厦门市政府财政局在2004年财政预算执行情况及2005年财政预算的报告中, 也指出厦门市在2005年将努力降低行政成本, 严格控制会议、各类庆典活动和表彰、慰问活动开支, 执行好会议和公务接待食宿标准, 推行定点办会, 鼓励无住宿会议, 研究大中型会议实行“专门机构管理、统一结算”办法; 加强公车管理, 严格控制车辆购置。

二、改革现有的财政预算管理制度

在改革过程中, 政府要继续推进部门预算, 按基本支出和项目支出预算分别编制, 细化预算编制。明确界定公共财政经费的支出范围, 刚性规定财政预算的数额, 对预算科目要细化到类、款、项、目, 项目支出要具体到具体事项, 人员经费要具体到个人, 防止支出的刚性增长。对项目预算可建立支出项目库, 按照预算单位需求的轻重缓急, 将项目排序纳入项目备选取库, 由财政部门内部各业务主管单位根据资金情况和投放重点, 对项目进行筛选。

我国现行的预算管理制度在财政支出项目方面未形成一个科学合理的标准, 弹性空间较大, 在制度上也未形成鼓励节约, 惩罚浪费的机制。从某种角度上说, 专款专用的项目结构和及时结帐的时限要求, 实际上是在怂恿每个财政拨款单位多花钱或者浪费钱财。在改革过程中可以借鉴西方国家的一些作法。美国一些城市针对传统的明细分类项目的缺陷, 设计出了一种支出控制式预算制度。这种预算制度实行资金总额预算。在预算确定方面, 每一个部门以上一年度金额为基数, 加上根据通货膨胀率和该市人口增长计算而得

的增加数。在经费使用上,打破明细分类,允许各个部门保留其没有花完的预算经费。而当某个部门要追加预算时,管理人员可以利用明细分类项目审查他们的费用支出。《改革政府》的作者奥斯本和盖布勒充分肯定了这种改革,认为支出控制式预算是一种有使命感的预算,可以扩大官员的自主权,简化预算程序,最重要的是形成了新的动力,“把钱花掉”让位给“把钱节省下来”。

在预算外资金的监督和管理方面,我们已作了很多的努力,但仍需进一步加强。要严格执行对各种预算外资金的收支两条线管理,将所有预算外收入均纳入预算内管理,按需求核定支出,取消预算单位对预算外资金批准留用的政策,减少分配的随意性,增加预算的约束性。预算的任何增加、调整都必须报同级人大批准方能执行,维持预算的规范性和严肃性。国库集中收付制度可以降低行政成本。要把所有应上缴财政的收入都直接纳入国库或财政专户,所有的财政支出也都通过国库单一账户支付,将资金收付全部置于财政的监督之下,以防范和减少单位乱收支的行为。

绩效预算是财政预算管理制度改革的发展目标,西方各国在进行绩效预算的管理中主要可分为五个管理阶段:公布绩效报告,系统地向公众分布有关政府服务的信息;明确绩效目标,以此影响政府活动;将绩效报告提交审计师审核;由预算机构与支出管理机构或某个机构与管理者订立绩效合同,详细规定机构在可使用资源的条件下应取得的绩效;编制绩效预算,列出支出的同时,列出与此投入相应的预期绩效,并体现为绩效合同的内容。目前,我们需要明确以绩效或结果作为预算管理的导向,大力宣传绩效预算的功能效用,与公共支出绩效评估相配合,推进试点,总结经验,积极尝试绩效预算的前期准备。因而,我国要真正建立完整的绩效预算制度还任重道远。

三、建立科学的绩效评估制度

(一)完善公务员绩效评估体系

公务员绩效评估体系是一个完整的架构,可以有三级指标体系。作为一级指标,评估纬度主要是体现战略发展方向和总体思路的。2005年12月21日,中共中央总书记胡锦涛在主持中央政治局第27次集体学习时强调指出,要建立体现科学发展观和正确政绩观要求的干部实绩考核评价制度。科学发展观和正确政绩观就是公务员绩效评估的战略方向。此外,在总体思路方面,也可以借鉴其他组织的评估框架,比如在

企业流行的平衡记分卡等。“顾名思义,它反映如下多种平衡关系:短期和长期目标、财务和非财务指标、滞后和领先指标、外部和内部业绩视角。”^[2]在评估主体方面,除了综合组织、领导评估和个人自评以外,一定要引进外部评估的方式,在依法行政、举止文明、环境优化、办事效率等基本指标方面,以服务对象的满意度为基本标准。美国国家公共生产力中心主任马克·霍哲教授非常重视公民作为评估主体的作用。他认为:“只有政策制定者和市民积极主动地参与业绩评估——即参与让政府机构对他们的开支负责,对他们的行动负责,对他们的承诺负责这样的评估过程,上述的多重目标才能实现。”^[3]他强调,只有公民参与鉴别要评估的项目,陈述目的并界定所期望的结果,选择衡量标准或指标,设置业绩和结果(完成目标)的标准,监督结果,业绩报告,使用结果和业绩信息等评估的全过程,公共部门才能真正提高管理绩效。在基本指标的设定方面,应该有产出效益评估评估,考量评估对象工作期间行政成本与行政结果的比例大小。还应该增加对个人职务消费的评估,改变以往那种以争取到多少项目、引进多少资金、建设好多少工程等以数量扩张为标准的评估模式,全面辩证地评估领导公务人员的政绩。同时,将绩效评估的结果与其职务的升降、奖惩紧密结合在一起,使绩效评估发挥其应有的作用,这样也可以降低政府运行成本。

(二)完善公共支出绩效评估体系

经济、产出、效益为标识的3E原则是公共支出绩效评估的基本纬度,此外,还可以增加管理评估纬度。后者可以包括财务监管、制度执行和人员素质等基本指标。在经济评估纬度,主要从保障预算执行、支出结构优化、投入带动效应等几个方面设置评估的基本指标,具体指标可以有机设置,从投入的合理性过程来看,可以把运行成本占GDP的比重(主要用于分析政府耗费的经济资源相对于GDP的合理程度)、运行成本占公共支出的比例(主要用于衡量在政府支出中用于成本性支出的比重,以此判断支出规模合理与否)、人员经费与公用经费之比(主要用来计算该单位、部门行政支出的内部结构合理程度)、相对于公共支出的增长速度(主要用于衡量运行成本的支出给财政带来的负担程度)等作为具体指标。在产出评估纬度,主要根据评估对象的业务性质和 workflows 进行分类。在在效益评估纬度,既要考虑经济效益,也要考虑社会效益,既要有直接的效益指标,也要有间接的效益指标。

四、开展政府审批流程再造

(一) 管理流程再造和政府管理流程再造

1993年,美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默(Michael Hammer)和管理咨询专家詹姆斯·钱辟(James Champy)在《再造企业——工商管理革命宣言》一书中,系统全面地提出了流程再造的概念和基本理论。管理流程就是一个为实现管理目标而对一系列活动进行管理的过程。“流程的概念,是指有机结合不同职能(或部门),为了一个或多个利益关系人创造价值的过程。”^{[4]25}管理流程再造有三个明显特征:其一是有机性。流程再造强调对管理活动进行有机整合,梳理管理通道,删除冗余环节。“业务流程再造关注的焦点是流程和流程中非增值内容的最小化。”^{[4]25}其二是整体性。传统的组织注重分工,彼此之间界限分明。“这些围墙是随着时间的推移在部门间逐渐地形成的。在围墙内部,经理和员工们为他们自己,也为他们的同事,尽力把工作做到最好。越过围墙,他们则慢悠悠地处理那些由于其他部门的需要而应该由他们做或由他们负责的工作。”^{[4]64}流程再造则要求跨越部门鸿沟,打破职能界限,强调部门之间彼此沟通,相互合作,将“边缘工作”降到最低程度,提高组织工作效率。其三是以绩效作为导向。流程再造是为了更好的实现管理目标,绩效则是衡量管理价值创造程度的根本标志,当然,绩效也是一个综合性的范畴。“为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善,从根本上重新思考、彻底改善业务流程,绩效的衡量包括产品、服务质量、顾客满意度、成本以及工作效率。”^[5]

传统的政府组织,按照职能的分工,划定不同的部门。这种部门的分离往往会带来了一种系统内生的无效性,这种工作活动中的无效传递会消耗了大量的成本。因此,管理流程再造的理论同样可以用于政府部门。政府流程再造可以根据有机性、整体性和绩效导向的要求,在横向上,打破政府内部传统的职责分工与层级界限,实现计划化、串行化、部门分散化、文件式工作方式向动态化、并行化、部门集成化、电子化工作方式转变。在纵向上,改变过去金字塔式的组织结构,通过权力的分散和下移,让员工组织成一个强调合作的工作团体,让员工对突发事件拥有更多的自主权以及对组织日常事务的决策权。政府流程再造可以有许多具体的表现形式,比如,在政府公文流程再造方面,政府各部门树立以满足“顾客需求为导向”的流程设计理念,明确服务对象,加紧部门联系,从多层

级的官僚机构转向整合性的水平结构,重新梳理后的政府办公过程,建立起网络化的政府,实现各种资源的共享。在此基础上,运用网络信息技术,可以大大加快信息流通速度,在较大程度上降低政府的运行成本。

(二) 政府审批流程再造

按照管理的性质划分,政府管理社会有维护保障和提供服务两项基本的职能,维护保障基本职能起着维护社会稳定,保证社会秩序的作用。政府对相关的社会事务进行审查批准是一种规制性的监督管理活动,是政府维护保障基本职能的具体表现形式。从受理、审查到批准,政府审批管理活动需要一个完整的工作流程。在整个政府管理流程结构中,政府审批流程是一项十分重要的内容。

随着我国对外开放和社会主义市场经济体制的确立,建立在计划经济体制基础上的传统的政府审批制度逐步暴露出许多问题。传统的政府审批制度审批事项多、审批范围广,几乎到了事无大小、一律审批的程度。这样一种管理模式,必然要求增加政府工作人员,必然导致政府机构臃肿,政府运行成本上升。传统政府审批制度中的审批权掌握在少数部门或少数人手中,审批过程缺乏透明度和有效监督,往往导致发生以权谋私的腐败现象,由此也就提高了政府的反腐败成本。因此,要降低政府运行成本,就迫切需要改革政府审批制度,进行政府审批流程再造,对现有的政府审批职能进行全面清理,大大减少审批事项,该取消的取消,该下放的下放,该转制的转制,该合并的合并,减少或消除多余、重复的审批环节所导致的不必要的政府运行成本。

1 清除不必要的审批职能。按照英国学者阿什利的观点,流程再造是一个创造价值最大化的过程,清除就是去除原有审批流程内非增值的活动。2003年1月,福建省政府颁布了省级政府部门第五批减少的审批事项,包括取消57项审批事项,下放2项审批事项^[6]。非增值活动有多个方面表现:一项重复活动只会增加成本而不会增加价值,因此,重复活动必须清除。审批流程中不必要的人员、文件、物资的移动都伴随着成本费用的增加,为此,不必要的传递也必须清除。在审批流程中,如果审批活动间的等待时间拖长,不仅会使流程的通行时间加长,增加政府的时间成本,而且过长的审批时间会直接或间接地增加政府的社会成本,对于一个企业来说,审批时间太长,可能会导致企业错失商机。同样,多余的等待时间必须清除。

2 整合不顺畅的审批职能。对保留的审批活动

(或环节),除了要严格规定审批内容,明确审批条件,统一审批标准外,还必须尽可能有效整合审批环节,以简化审批手续、缩短审批时间,降低审批的运行成本及其社会成本。整合工作可以采取多种措施:其一是建立政府超市,在空间上将审批活动集中在一起进行集中审批,以减少审批文件传递所耗费的人力成本、时间成本。目前,政府超市已在国内普遍推行,市民服务中心、政府服务中心、行政服务中心等等,各地名称不一,功能大致相当。其二是在时间上将连贯、平行式的流程改为同步工程(Concurrent Engineering 简称 CE),提高审批质量,减少审批的时间成本。北京市怀柔区综合行政服务中心和辽宁省庄河市人民政府在原有的“一站式”服务基础上推出了“跨部门全程代办”业务,即企业和群众在办理事项过程中,只需面对一个牵头的部门,提交一套必要材料,接受一次现场核查,便可感觉无缝隙一体政务服务。一些地方政府在改革中推行的部门联合审批或定期会审制度(即将多个部门分散审批转变为联合审批或多次地多个部门审批改为归口到一、两个部门集中审批)以及窗口式办文制度等等都是较为成功的案例^[7]。其三是通过改变活动间的先后顺序以提高流程绩效,降低审批的运行成本和时间成本。例如,福建省的晋江市在全面清理全市 39 个市直部门 641 项审批项目、削减了 44.3% 的基础上,通过“改前置审批为后续监管,改串联审批为并联审批,试行告知承诺制”等方法,减少了部门之间的“踢皮球”现象,缩短审批时间 2 天。

3 简化不规范的职能。通过对现有工作流程内不必要的活动进行简化,能够直接降低政府运行成本。例如,对有些没有实际作用的表格或表格设计上的重复问题进行简化,能够直接减少纸张浪费,降低政府的办公费用,同时也能节省公民用于填表的时间。哈尔滨市在高新技术产业开发区管委会投资服务中心推行了企业注册“一表制”,即将企业所需填写的工商注册、企业入区、组织机构代码证、国地税登记所需的 21 张表 411 项填报项进行整合,设计 1 张万用表,将填写项由原来的 411 项减为 20 项,并通过开发设计应用软件,实现一个窗口录入信息,所有审批窗口通过计算机数据库实现一表信息共享,各窗口微机自动生成部门的专用表格。原来办事人员填写全部表格大约需要 6-7 小时,现在最多只需 5 分钟。

五、积极推行电子政务

电子政务是指各级政府部门在政务活动中,全面

应用现代信息技术、网络技术以及办公自动化技术等,进行办公、管理和为社会提供公共服务的一种全新的管理方式。在电子政务管理活动中,政务是电子政务的主体和内容,电子化、网络化和信息化是电子政务的手段。电子政务可以满足政府内部、政府间以及政府与社会间的不同需求,可以在时间、地点和需求方式上提供各种不同的服务选择。电子政务是政府管理方式的深刻革命,能够简化政府环节和程序,减少政府机构,提高政府效率,降低政府运行成本。同时,它也能使政府管理进一步公开、透明,减少腐败现象,降低政府的反腐败成本。

20 世纪 90 年代以来,随着信息技术和知识经济的不断发展,我国政府开始加快政府信息化建设。1993 年,国务院成立国家信息化联系会议,并开始实施金桥、金关、金卡和金税等信息化工程。在以金字开头的系列工程取得重大进展的同时,从 1999 年起,开始在全国普遍推行政府上网工程。2002 年,国家信息化领导小组决定把加快电子政务建设作为我国信息化工作的突破口,这一年可以称之为“电子政务年”。以此为契机,许多地方政府都把政府信息化作为经济社会发展的重要内容,北京、上海、深圳、广州、天津等大城市纷纷提出建设数字城市或数码港计划,并把电子政务建设作为“数字城市”建设的核心内容之一。

(一)推进政府内部事务处理的网络化和自动化

推行政府内部事务处理的网络化和自动化,可以有效地减少政府内部业务和办公成本。运用信息技术,将许多标准化、例行性的工作编制成程序,用计算机代替人力,实现无人化操作和管理,可以大大减少人力耗费和运行成本。新加坡在 2000 年进行了第四次人口普查,由于借助互联网和新的人口统计计算机系统,仅动用 600 名工作人员,花费 2 400 万新元。如果按照传统的人工普查办法,则至少需要动用 6 000 名统计工作人员,花费 7 000 万新元。政府节约了大量费用非常明显的。政府部门运用网络技术,诸如网上视频会议、办公 OA 系统等,进行内部公文传递、会议沟通,实现政府的网络化办公、无纸化办公,在克服长期困扰我们的“文山会海”、“公文旅行”现象的同时既节省了公文处理的费用,同时,还可以节省政府办公用纸和复印机、传真机等办公设备购置费及其维修费,

(二)拓展政府网上服务内容

电子政务的一个重要特色就是通过网络构建一个虚拟的网络在线政府,在网络上为公众提供公共服务。公众通过网络能够在任何时间和任何地点获得政府的

在线服务。在线服务是没有时间限制的, 公众不需要直接到政府的办公场所, 他们只要通过政府的一站式网站和网上链接就能获得政府所提供的服务。这样不仅能提高政府的办公效率, 为公众节省大量的时间和金钱, 而且通过政府的在线服务, 也能减少政府的人力耗费和办公经费, 从而降低政府的运行成本。一些地方政府将政府审批信息化工程称为“政府提速工程”, 积极将“审批的标准公开, 流程公开, 程序公开, 时限公开, 结果公开。”例如, 通过实施金税工程, 推行网上征税, 既有效地堵住了偷税漏税行为, 直接增加税收, 也极大地降低了征税成本。据悉, 我国第一期金税工程共投入 22 个亿, 运行的第一年就多收入税款达 250 个亿, 同时征税成本也大幅度下降。如前所述的政府审批流程再造, 也可以运用计算机、网络、通讯等信息技术全面公开审批的内容、条件、方式和程序, 建立政府审批部门之间、政府与公众之间的资源信息共享机制, 通过实现网上办理政府审批, 可以减少政府部门工作量、节约公众与政府打交道的时间、精力等成本耗费。同时, 提高审批流程信息传输的速度和准确性, 也可以降低政府运行的时间成本。此外, 政府审批信息化还可以降低政府的交易成本。政府审批信息化排除了人为的干扰因素, 提高审批流程的规范程度, 必然会

减少政府的反腐败成本; 各个审批部门在网上及时沟通与合作, 从而加快审批的速度, 还可以减少政府的摩擦成本和协调成本。

[参 考 文 献]

- [1] 襄樊市财政局, 老河口市财政局课题组. 职务消费货币化研究 [J]. 经济研究参考, 2003(81): 26- 37
- [2] [美] 罗伯特·卡普兰, 大卫·诺顿. 平衡记分卡——化战略为行动 [M]. 刘俊勇, 译. 广州: 广东经济出版社, 2004. 13
- [3] [美] 马克·霍哲. 公共部门业绩评估与改善 [J]. 张梦中, 译. 中国行政管理, 2000(3): 36- 40
- [4] [英] 阿什利·布拉干扎. 全面流程再造 [M]. 北京: 中华工商联合出版社, 2004
- [5] HAMMER M, CHAPY J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for business Revolution [M]. New York Harper business, 1993.
- [6] 省级政府部门第五批减少审批等事项目录 [N]. 福建日报, 2003- 01- 13
- [7] 唐晓阳. 改革行政审批制度、规范政府审批行为 [J]. 广东行政学院学报, 2000(3): 41- 43

(责任编辑: 冯 蓉)

Control Mechanisms of Government Operating Costs

ZHUO Yue

(School of Public Affairs, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

Abstract In the entire governmental cost structure, the operating cost is the most controllable and changeable part. It is an effective mechanism for controlling the governmental operating cost to implement the standardized function consumption system, reform the existing financial budget administration system, set up the scientific performance assessment system, develop the government approval process reengineering and actively carry out e-government affairs.

Key words government institutional reform; operating costs; control mechanism