

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

我國採行企業化預算制度之可行性研究

**The Study of the feasibility of adopting entrepreneurial
budgeting in Taiwan**

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC 89-2414-H-128-005-SSS

執行期間：八十八年八月一日至八十九年七月三十一日

計畫主持人：徐仁輝

執行單位：世新大學經濟系

中華民國 八十九年十月三十一日

中文摘要

近三十年來，世界主要工業國家皆面臨預算赤字問題，在預算制度方面的改革，加強由上而下的預算控制與訂定各種財政規範，其成效直至九零年代伴隨經濟景氣的好轉才出現。各國政府面對加稅不易，而支出不斷成長的壓力下，九零年代興起所謂的「企業化預算制度」，強調預算的編列以績效為基礎，預算的執行採充分授權方式，對於改變機關首長追求預算最大化與消化預算的官僚文化，以及提昇預算資金的使用效率，確實有其制度設計的目的與效果存在。本文以OECD國家的作法為借鏡，利用問卷調查方式探討我國現行預算制度的問題所在，以及實施企業化預算制度的可行性。問卷結果顯示，現行預算制度對於預算的執行彈性與機關追求績效的自主性限制頗多，造成預算資金的使用效率不彰與消化預算情事等相當普遍。採行企業化預算制度，必須建立績效測量指標，以及預算的編列按績效為基礎，關鍵在於各機關計畫的產出或結果需能予以量化，因此本研究建議並非全面實施，而需視計畫產出或結果量化程度而定。此外，並需改進財務資訊系統，加強課責。

關鍵詞：

企業化預算制度、新績效基礎預算、績效測量、代理人問題、結果基礎契約、行為基礎契約

研究報告內容

壹、前言

當政府支出不斷增加，而收入難以配合成長時，一種改善財政困境的方法就是提高政府資金之使用效率。「政府再造運動」目的即在於提昇政府的行政績效，配合政府再造於九零年代興起的預算改革，稱為「企業化預算制度」(Entrepreneurial Budgeting)。各國共同作法係將使用預算資金的決策盡量授權，讓各機關能彈性自主的將資金如企業般用於最有效率的地方，而非如以往受到預算科目與法規的種種限制；同時預算亦按各機關的產出績效來編列，而非如以往按投入成本編列。如此可以激勵機關首長追求績效，以取代消化預算的官僚文化(Cothran, 1993)。目前我國預算赤字不斷，社會福利支出持續擴大，而反對加稅聲浪巨大，如何避免浪費，提昇預算效率，正是採行此制度之時刻。本研究目的，即在從企業化預算制度的設計觀點，探討我國現行預算制度的問題所在，以及採行此制的可行性。

貳、企業化預算制度

一、制度的精神與目的

在八零年代末與九零年代初，總體預算制度成效未見顯著時，興起的另一預算改革，稱為「企業化預算制度」，係因為它特別強調分權與誘因(Cothran, 1993)。它有時亦被稱為支出控制預算(Expenditure Control Budgeting)，因為它仍保留總體預算制度對於預算規模的由上而下控制作法，惟在預算的編製與執行上則採充分授權方式(Jones & McCaffery, 1997)。

企業化預算制度盡量讓各機關擁有較大的財務預算自主權，依其專業判斷，決定資金的使用，而非如以往逐項目的支出控制。一般作法，係讓支出科目間的資金流用予以彈性，年度結束未使用完經費亦得保留，移作其他更有效的使用。換句話說，企業化預算制度授權公共管理者更多的自主空間，以應付外在變化的環境，同時更能反映人民的需求(Lynch & Lynch, 1996)。其基本假設係，更大的自由度，能鼓勵公共管理者的創新，以提昇生產力；更多的責任，讓公共管理者能節約資源的使用，並發揮最高的效率。總之，企業化預算制度企圖改變行政官僚的文化，由以往追求預算的最大化，改變為追求有限資源下的績效最大化(Cothran, 1993)。

企業化預算制度承襲以往績效預算制度的基礎，如目標與任務的確定、績

效的測量，以及資訊的回饋等，所以也稱為新績效基礎預算制度(New Performance-based Budgeting)。然而，企業化預算制度更強調授權與課責，授權機關首長在資金使用上的自主與彈性，即資源運用的自由與分權化，以換取較高的生產力；同時，利用契約化的規範以及財務資訊的加強，以績效作為課責的依據，以提高公共管理者的責任(Rubin,1996)。

二、各國作法

Schick(1990)對英國等五國採行企業化預算制度的觀察，發現有共通的作法，就是在支出規模控制方面有集權的趨勢，但在資金的使用方式上卻分權化。如英國財政部在 1988 年要求各機關以預算總額取代人事上限，即各機關可以自主的在預算額度內決定其人事與設備組合，惟應同時建立績效的評估方法。加拿大於 1986 年採行「加強部會授權與課責」(Increased Ministerial Authority & Accountability)的預算制度，授權各機關經費可以在計畫間流用，未使用完經費亦得保留至下一年度；在授權的同時，則要求各機關應加強目標與績效的測量。

澳洲在 1984 年的預算改革白皮書內即主張各機關的授權與課責，澳洲政府並大量減併支出科目，讓各機關的預算使用彈性更大；惟同時亦要求對每項計畫建立評估，以加強課責。丹麥政府允許各機關將提高生產力的結餘經費保留下來，作為其他用途；甚至公務員可以從生產力的提高與經費結餘中，獲得額外的獎勵；目的在激發公務員的創新能力，以提昇政府效率。

紐西蘭政府將許多政府服務事項予以民營化，或完全擺脫一般傳統的官僚束縛；對於民間經濟活動亦大量的解除管制與法令鬆綁，重新對政府角色與功能予以定位。有關預算與財務管理的重大改變，係訂定於一九八九年的公共財務法(The Public Finance Act)，此法將企業的會計架構用於政府部門，俾更能掌握政府績效的測量。預算與財務制度的改革重心係由過去的投入(input)基礎，改為產出(output)基礎，改變目的在於確保支出的有效率。在新制下，機關必須將其目標明確訂定(Mascarenhas, 1996)。紐西蘭的新制改變以往按投入編預算的方式，而是採取按產出編列的方式；觀念上，此種改變係由成本基礎改為價格基礎對於政府的產出予以計價(Goldman & Brasher, 1991)。由投入改為產出亦伴隨著由集權的中央管理方式改為分權的機關內部決策方式，機關主管們有權決定投入的組合，如勞動與資本，俾以最低成本生產既定的產出。

美國 1993 年高爾(Gore)副總統主持得全國績效評鑑委員會(The National Performance Review)針對財務預算制度議題出以下五點的改革意見：(一)界定目標與強化對結果的課責(二)加強財務管理架構(三)授權管理者與承辦人達成目標(四)採用企業作法(五)改進預算流程(Curro, 1995; Leonard, Cook &

Mcneil, 1995)。美國各地方政府自八零年代起，面對聯邦政府補助預算的裁減，不得已興起了新的政府再造運動，同時採行企業化預算制度。許多地方政府改造政府管理，希望使之具備企業精神。企業家最根本的精神就在於以創新求新的態度，追求顧客至上，掌握機會將經濟資源從低生產、低收益的地方移轉到高生產、高獲利的地方（Osborne and Gabler, 1992）。這種經營理念引用到的公共部門，則意含著將有限資源作有效配置與充份運用，將資源從績效不彰的活動移轉到績效卓越的項目上。而企業精神預算制度係提供一些制度誘因，由公共管理者決定如何支配其預算以及採取何種手段以達成其政策目標。美國地方政府在預算制度的努力，包括支出控制預算、選擇性方案評估、支出移轉規定、節流分享規定、長期預算制度等(Carter, 1994; Clynch, 1994)。

三、問題檢討

企業化預算制度以績效為基礎作預算的授權，從世界各國企業化預算的實施經驗，可歸納實施的困難，主要有：目標的確定、測量的方法、以及績效測量與預算的結合(Joyce, 1993)，分述如次：

（一）目標的確定

關於機關或計畫目標的確定，政府機關經常係處於需對多重對象（如立法機關、民選官員、一般大眾）有所反應的環境，這些對象對於機關或計畫的目標很難取得一致的看法，目標間相對的重要性更難達成協議。如無法達成一致的目標即成為績效測量的首要障礙。

（二）測量的方法

許多計畫是不容易找出一個可接受的測量方法，來衡量計畫管理者可掌控下的政策目標之完成情形。例如職業訓練計畫係藉提供就業技術來降低失業率，然而影響失業率的因素有很多，因此很難以失業率來判斷計畫的效果。是故，只好採用間接的測量方式，如以參加職業訓練人數來測量績效，這就是為何許多機關的績效測量皆著重於工作量或活動的測量。

（三）績效測量與預算的結合

如何按產出或結果(outcome)績效，來配置預算資源係企業化預算制度的主要課題。以往設計計畫預算制度或零基預算制度失敗的經驗，是由於與遞增的編列預算方式不同，而引起利益的衝突。

又預算可以被視為一種契約，民意機關扮演委託人或資助者角色，答應在特定條件下，提供預算資金給予行政機關，行政官僚必須利用這些預算提供特定服務或公共財，完成在預算契約內所交付的責任。在這種委託關係中，可能

出現代理人與委託人利益或目的不一致的問題，即代理人問題。由於企業化預算制度的特別強調授權，自然可能造成更嚴重的代理人問題。依代理人理論的建議，解決代理人問題的管理機能，一為結果基礎的契約（Outcome-based contracts），另一為資訊系統（Information systems）。結果基礎的契約能有效抑制代理人的投機行為，因為該契約係依結果給與代理人報償，因此能讓代理人的利益與委託人的一致，而降低雙方目標的衝突。至於資訊系統則可以讓委託人更能掌握代理人的行為，由於代理人無法隱瞞自然會減少其投機行為（Eisenhardt, 1989）。換句話說，傳統項目列舉式預算（Line-item Budgeting），按投入成本逐項編列預算，可說是所謂的行為基礎的預算契約（Behavior-based budget contracts）；企業化預算制度則屬於結果基礎的預算契約。

參、我國現行預算制度的限制

如上述分析，我國新修正預算法已考量部份總體預算制度的作法（徐仁輝，1998），但對於企業化預算制度改革的精神與作法，則可謂完全未考量。本研究進行問卷調查研究，針對行政院與所屬部會之主管官員（科長級以上），以及各部會所屬有單位預算之機關的正、副主管們進行，計發出問卷 728 份，回收 309 份，回收率 42.4%（附註一），就我國現行預算制度的限制作意見調查，茲分析結果如次：

一、計畫預算的編列未能反應工作成果或產出績效

預算法規定各項計畫應選定工作衡量單位計算公務成本編列，此項規定是我國採行績效預算制度之根據。開始於民國五零年代的績效預算制度實施至今，由於只重視工作單位之衡量，對於工作單位是否能顯示計畫的產出與結果，產出是否達成機關目標，以及產出的結果是否符合人民的需要，則皆未予以重視。問卷回復「非常贊成」與「贊成」該機關單位預算內業務計畫或工作計畫之「工作單位」可以表現工作的數量者僅佔 37.2%（如表一）。

表一

Q7	次數分配	百分比	累積百分比	平均數	標準差	變異係數
非常贊同	7	2.6	2.6	3.18	1.08	0.34
贊同	93	34.6	37.2			
無意見	38	14.1	51.3			
不贊同	107	39.8	91.1			
非常不贊同	24	8.9	100			

二、經費流用的限制

現行預算法規定，各機關、各政事及計畫或業務科目間之經費不得互相流

用，僅計畫內科目之各用途別科目間（如人事費、業務費、維護費、材料費、旅運費等），得按中央主計機關之規定流用，又人事費不得流用。此項規定的過於嚴苛，造成機關預算執行缺乏彈性與限制，問卷答覆「非常贊成」與「贊成」該項不得流用規定，造成執行計畫或業務限制者高達 65.4%（如表二）。

表二

Q1	次數分配	百分比	累積百分比	平均數	標準差	變異係數
非常贊同	38	14.1	14.1	2.48	1.06	0.43
贊同	138	51.3	65.4			
無意見	21	7.8	73.2			
不贊同	69	25.7	98.9			
非常不贊同	3	1.1	100			

三、經費無法保留致各機關年終消化預算

依預算法規定，會計年度結束後，各機關經費未經使用者，應即停止使用，除非是已發生而尚未清償之債務或契約責任部分，經核准者，得轉入下年度列為次年度歲出應付款，歲出應付款並應於會計年度結束期間後十日內，報由主管機關核轉行政院核定。由於尚未支用經費無法保留，因此各機關傾向於年度結束前儘量支出，以消化預算，經常出現浪費情事。問卷答覆「非常贊成」與「贊成」此項規定造成消化預算情事者高達 64.3%（如表三）。

表三

Q2	次數分配	百分比	累積百分比	平均數	標準差	變異係數
非常贊同	30	11.2	11.2	2.55	1.08	0.42
贊同	143	53.2	64.3			
無意見	20	7.4	71.7			
不贊同	68	25.3	97.0			
非常不贊同	8	3.0	100			

四、預算編列無法因應狀況的變遷

政府預算從籌編、審議到執行，前後需時一年以上，此期間由於經濟情勢及客觀環境變遷，各機關實際執行經常發生緊急政務需求無足額預算支應，或未編預算，或一些計畫可以停止或減少預算。問卷問及「有無經歷需急辦事項，但因未編列計畫預算而作罷」，答覆有此經驗者高達 76.4%。問及「有無遇到某些已編列預算之計畫，但事過境遷可以不辦」，答覆有此經驗者，亦高達 63.8%。

五、受訪者心中最主要的制度限制

問卷問及受訪者對於現行預算制度認為限制最大的規定有那些（可以複

選)，其中以「科目流用的限制」、「計畫過細的限制」，以及「分配預算的限制」被圈選的次數最多（附註二）。

肆、改進作法

企業化預算制度，以績效作為預算基礎；換句話說，預算成為購買產出或結果的「價格」，必須對於產出(output)或結果(outcome)予以測量，即按績效決定預算，採充分授權方式，而非如以往按投入(input)之「成本」逐項編列預算。這裡所謂的投入係指用於生產公共財貨與服務的預算資源，產出則是機關使用預算資源所生產出來的公共財貨與服務，而結果則是產出所帶來的政策影響(Wilson, 1989)。例如投入指的是以往用途別預算科目，產出係指服務量或產品數量，結果則是服務或產品帶來的影響，或人民的滿意程度。

企業化預算制度按產出或結果編列，因此並非政府所有機關預算皆可全面實施企業化預算制度；計畫的產出或結果可以量化者，其預算可以採行此制。對於無法有效建立產出或結果測量制度的機關而言，傳統強調按投入成本編列預算的方式(即前述所謂的行爲基礎預算)，仍有其存在必要。依學者 Wilson(1989)的分類，機關可按其產出與結果分為四大類：第一類為產出與結果皆可測量的，稱為生產組織(production organization)；第二類為產出可測量，而結果不可，稱為程序(procedural)組織；第三類為產出不易觀察或測量，但結果可以測量，稱為技術(craft)組織；第四種為產出與結果皆不易測量者，稱為覆蓋(coping)組織。除了覆蓋組織，其他三類型組織如能建立績效測量指標，皆可考慮採行新制，預算編列採取所謂的結果基礎預算。以上組織與預算契約關係如圖一所示。

圖一 機關分類與企業化預算制度的授權

		產 出	
		易	難
結 果	易	生產組織 (結果基礎契約)	技術組織 (結果基礎契約)
	難	程序組織 (結果基礎契約)	覆蓋組織 (行爲基礎契約)

一、性質具生產或程序組織之機關預算可改按計畫的產出編列

問卷答覆「非常贊成」與「贊成」該機關之業務計畫或工作計畫的產出可以量化者，佔 42.4%。如此結果可以視為四成以上的機關可以採取按產出的績效方式編列預算（如表四）。

表四

Q12	次數分配	百分比	累積百分比	平均數	標準差	變異係數
非常贊同	13	4.8	4.8	3.10	1.13	0.36
贊同	101	37.5	42.4			
無意見	20	7.4	49.8			
不贊同	117	43.5	93.3			
非常不贊同	18	6.7	100			

以機關別來區分，答覆「非常贊成」或「贊成」該機關計畫產出可以量化者，比例最高的機關為公共工程委員會（100%）、原住民委員會（80%）、青輔會（80%）、國科會（75%）、體委會（75%）、交通部（61.5）、與衛生署（57.1%）等機關。這些組織基本上其性質符合上述的生產或程序組織。較多答覆該機關計畫產出不可量化者，有僑委會、主計處、人事行政局、新聞局與勞委會等，這些機關性質似有技術或覆蓋組織的特徵。

二、性質具生產或技術組織之機關預算可改按計畫的結果編列

問卷答覆「非常贊成」與「贊成」該機關之業務計畫或工作計畫的結果可以量化者，比例佔 38.3%。此結果亦顯示近四成的機關可以採行企業化預算制度按計畫的結果編列預算（如表五）。

表五

Q13	次數分配	百分比	累積百分比	平均數	標準差	變異係數
非常贊同	9	3.3	3.3	3.19	1.08	0.34
贊同	94	34.9	38.3			
無意見	20	7.4	45.7			
不贊同	130	48.3	94.1			
非常不贊同	16	5.9	100			

以機關別來區分，答覆「非常贊成」與「贊成」該機關的計畫結果可以量化者，比例最高者為退輔會（80%）、交通部（69.2%）、國防部（50.0%）、國科會（50.0%）、蒙藏委員會（50.0%）、教育部（45.0%）、環保署（44.4%）等機關。這些組織基本上其性質符合上述的生產或技術組織。較多答覆該機關計畫結果不可量化者，計有人事行政局、公平會、體委會、原住民委

員會、外交部、新聞局與勞委會等，這些機關性質似具程序或覆蓋組織的特徵。

三、計畫的合併

問卷答覆「非常贊成」與「贊成」該機關單位預算內業務計畫或工作計畫盡量合併者佔 65.4%（如表六）。

表六

Q11	次數分配	百分比	累積百分比	平均數	標準差	變異係數
非常贊同	26	9.7	9.7	2.51	1.01	0.40
贊同	150	55.8	65.4			
無意見	32	11.9	77.3			
不贊同	53	19.7	97.0			
非常不贊同	8	3.0	100			

四、計畫間經費流用

問卷答覆「非常贊成」與「贊成」計畫間科目經費可以流用者佔 71.0%（如表七）。

表七

Q9	次數分配	百分比	累積百分比	平均數	標準差	變異係數
非常贊同	50	18.6	18.6	2.34	1.05	0.45
贊同	141	52.4	71.0			
無意見	19	7.1	78.1			
不贊同	55	20.4	98.5			
非常不贊同	4	1.5	100			

五、用途別科目的合併

目前各機關歲出預算係按工作計畫或業務計畫編列，並細分用途別科目，預算編列過於細項的結果，限制各機關靈活運用資源追求績效的彈性。問卷答覆「非常贊同」與「贊同」用途別科目盡量予以合併者佔 54.3%（如表八）。

表八

Q10	次數分配	百分比	累積百分比	平均數	標準差	變異係數
非常贊同	35	13.0	13.0	2.70	1.15	0.43
贊同	111	41.3	54.3			
無意見	40	14.9	69.1			
不贊同	67	24.9	94.1			
非常不贊同	16	5.9	100			

六、未使用經費的留用

問卷答覆「非常贊成」與「贊成」年度未使用經費得以保留於下年度繼續使用或作為其他計畫經費者佔 52.8%（如表九）。

表九

Q18	次數分配	百分比	累積百分比	平均數	標準差	變異係數
非常贊同	18	6.7	6.7	2.78	1.06	0.38
贊同	124	46.1	52.8			
無意見	35	13.0	65.8			
不贊同	83	30.9	96.7			
非常不贊同	9	3.3	100			

七、財務資訊的加強

在強調預算授權、彈性與績效的同時，必須充分掌握政府的財務資訊，加強對政府的課責。如美國與紐西蘭等國在預算改革的同時，對於會計制度、財務行政流程、與審計制度皆同時改進，如推動權責發生基礎會計制度、簡化財務報表格式與作業流程、與加強審計與財務資訊的取得等。問卷答覆「非常贊成」與「贊成」在預算授權同時，可以加強財務資訊而達到控制管理目的者佔 66.5%（如表十）。

表十

Q17	次數分配	百分比	累積百分比	平均數	標準差	變異係數
非常贊同	28	10.4	10.4	2.47	0.98	0.40
贊同	151	56.1	66.5			
無意見	32	11.9	78.4			
不贊同	53	19.7	98.1			
非常不贊同	5	1.9	100			

伍、預期成效

一、預算執行的彈性可提昇資金使用效率

企業化預算制度主張計畫合併、科目流用、以及按績效編列預算，基本假設是更大的自由度，能鼓勵公共管理者的創新，以提昇生產力；更多的責任，讓公共管理者能節約資源的使用，並發揮最高的效率。問卷答覆「非常贊成」與「贊成」預算計畫經費流用與授權等彈性作法，可以提昇該機關預算資金使用效率者佔 69.9%（如表十一）。

表十一

Q15	次數分配	百分比	累積百分比	平均數	標準差	變異係數
非常贊同	37	13.8	13.8	2.42	1.05	0.43
贊同	151	56.1	69.9			
無意見	18	6.7	446.6			
不贊同	56	20.8	97.4			
非常不贊同	7	2.6	100			

二、可改變機關首長的視預算為達成績效的誘因

企業化預算制度企圖改變行政官僚的文化，由以往追求預算的最大化，改變為追求有限資源下的績效最大化。問卷答覆「非常贊成」與「贊成」採取預算授權方式，可以提昇機關首長視預算為達成績效的資源，而非只在執行預算者佔 62.8%（如表十二）。

表十二

Q16	次數分配	百分比	累積百分比	平均數	標準差	變異係數
非常贊同	30	11.2	11.2	2.57	1.08	0.42
贊同	139	51.7	62.8			
無意見	25	9.3	72.1			
不贊同	66	24.5	96.7			
非常不贊同	9	3.3	100			

陸、結論與建議

本研究顯示，我國現行預算制度確實存在著限制，與產生消化預算的現象。如能採企業化預算制度，改變預算的編列方式與彈性化預算的執行，應可增進政府資金的使用效率，同時讓機關首長利用預算資源追求績效，而改變其消化預算的官僚文化。今日我政府在增加租稅困難，同時歲出又無法減少之際，如何提昇預算的效率，是預算改革應走之路。本研究建議並非全面性所有機關皆可一律實施，需視各機關計畫的產出或結果量化程度，讓部份機關先採行。同時，本研究亦建議改進財務資訊系統，俾在預算授權的同時，可以達到財務控管目的。

附註一：回收樣本 309 件中，註明性別者 297 件，其中 82.8%（256 位受訪者）

為男性，13.3%（41 位）為女性。註明年資者 287 件，平均年資 25 年，平均職等 11 等，平均年齡 52 歲，職稱以司、處、局長最多，佔 38.8%，學歷以碩士最多，佔 41.1%。現職機關分佈行政院各部會，以內政部、財政部、經濟部、交通部、退輔會等機關為最多。

附註二：問卷列出預算限制項目包括：科目流用、年度未使用經費無法保留、計畫過細、分配預算、預備金不足、人事預算等限制。

參考文獻

- Carter, K. (1994), *The Performance Budget Revisited A Report on State Budget Reform*, Denver, CO: National Conference of State Legislatures.
- Clynch, E. J. (1994), "Changing in Mississippi Budgeting During the Last Decade: A Push Toward Program Budgeting." in *Case Studies in Public Budgeting and Financial Management*, A. Kahn & W. B. Hildreth, Dubugue eds., IA: Kendall/Hunt Publishing Company. pp. 59-78.
- Cothran, D. A. (1993). "Entrepreneurial Budgeting: An Emerging Reform?" *Public Administration Review*, No.53, pp.445-454.
- Curro, M. J. (1995), "Federal Financial Management and Budgeting: NPR Recommendations and GAO Views." *Public Budgeting & Finance*, Spring, pp.19-26.
- Eisenhardt, K. (1989), "Agency Theory; An Assessment and Review." *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, pp.57-74.
- Goldman, F. & Brasheres, E. (1991), "Performance and Accountability: Budget Reform in New Zealand." *Public Budgeting & Finance*, 3. pp.75-85.
- Jones, L. R. & McCaffery, J. L. (1997), "Implementing the Chief Financial Officers Act and the Government Performance and Result Act in the Federal Government," *Public Budgeting & Finance*, Spring, pp.35-55.
- Joyce, P. G. (1993), "Using Performance Measures for Federal Budgeting: Proposals and Prospects." *Public Budgeting & Finance*, Winter . pp.3-17.
- Leonard, B., Cook, J. & Mcneil, J., (1995), "The Role of Budget and Financial Reform in Making Government Work Better and Cost Less", *Public Budgeting & Finance*, Spring, pp4-18.

- Lynch, T. D. and Lynch, C. (1996). "Twenty-First Century Budget Reform: Performance, Entrepreneurial, and Competitive Budgeting." *Public Administration Quarterly*, 20(3): 255-84.
- Lynch, T. D. and Lynch, C. E. (1997). "The Road to Entrepreneurial Budgeting." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 9(1):161-80.
- Leonard, B., Cook, J. & Mcneil, J., (1995) , "The Role of Budget and Financial Reform in Making Government Work Better and Cost Less," *Public Budgeting & Finance*, Spring, pp.4-18.
- Mascarenhas, R. C., (1996), "Searching for Efficiency in the Public Sector: Interim Evaluation of performance Budgeting in New Zealand." *Public Budgeting & Finance*, Fall. pp.13-27.
- Osborne, D. & Plastrik, P. (1997), **Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government**, New York: A Plume Book.
- Rubin, I. (1996) , "Budgeting for Accountability: Municipal Budgeting for the 1990s." *Public Budgeting & Finance*, Summer. pp.112-132.
- Wilson, J. Q. (1989), *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It?* New York: Basic Books.