

弘揚公僕精神 建造有效率的政府

朱妙麗*

前言

自澳門特別行政區政府成立以來，“一國兩制”、“澳人治澳”得到落實。市民對特區政府的訴求增加，對特區政府的期望也相應提高。第一屆特區政府的施政致力於提升行政效率，推動行政改革。

回歸後，社會形勢剛穩定下來，需要時間磨合調整，同時需要逐步凝聚各方力量落實“一國兩制”、“澳人治澳”的首次推行。在首份施政報告中，特區政府整體政策的初期目標定位為“固本培元，穩健發展”，以奠定穩健發展的基礎。首年的行政改革以完善政府內部架構，鞏固內部根基為主要方向。接著幾年的施政報告中，特區政府提出要強化公僕精神，加大行政改革和提高行政效率，並為此向中、高級公務員進行培訓，學習新加坡政府的行政效率模式，同時設立“基本法”培訓課程，將學員送到國家行政學院學習內地的行政模式。對基層和前線的工作人員培訓課程以提高技術、語言、公關接待技巧等為重點，旨在提醒公務員“為民服務”的精神，為市民提供更優質的服務。與此同時，對公務員的評核、晉升和獎懲制度的修訂，有助於穩定公務員制度。

在提高行政效率方面，首次在公共部門引進ISO品質管理，提高服務素質，把公共部門與國際品質認證標準接軌，並逐漸將ISO品質管理擴大至其他部門。接著，在不動產買賣、公司註冊等方面試行“一站式”服務，把同類的行政手續集中在一個地點辦理，以節省申請辦理時間和人力資源。同時，在各個領域範疇推行“服務承諾”提高行政效率和增加透明度，並設立專門機制接受市民投訴、聽取意見和建議，在有

* 中山大學行政學系澳門同學會副理事長，北京大學政治學與行政管理系博士生。

需要時跨部門處理這些投訴。此外，還就不同專題，成立政府和民間合作的諮詢組織，以廣泛聽取民意。近年來，政府還致力開展“電子政府”，增加透明度，也方便市民在網上查閱政府資料和辦理行政手續。

隨著時代的不斷發展，經濟環境結構的變化，“與時並進”、“以民為本”是特區政府的施政核心。以下將就公務員如何發揮公僕精神，配合特區政府建造有效率的政府以回應社會的發展進行初探。

一、公僕精神是提升行政效率之本

政府是行使公共權力，在社會從事公共事務，為公眾服務的行政機關，代表著的是公共利益。澳門回歸祖國，“澳人治澳”令特區政府的施政必然是要體現澳門市民的整體利益。因此，特區政府行政改革的基礎，必須在公務員隊伍中強化“服務特區”、“服務市民”的公僕觀念。

1、行政效率的意義

自工業經濟社會開始，人民便追求效率。隨著政府急速增長的公務支出，以及貿易與工業方面的國際競爭，人民開始對政府的效率有更高的要求，追求效率成為歷來各地政府致力研究的課題。效率是投入與產出之間的比率，雖然效率概念源自管理學的低成本、高回報和高利潤，由於政府是代表人民共同利益，從事社會公共事務，為人民服務的行政機關，其所提供服務的公共特性決定不能以機器代替勞動，同時需要關注公平原則，因此，公共行政管理所指的行政效率不可能完全跟隨管理學的效率概念，追求最大盈利化，而在提供公共服務方面，公務員起著非常重要的角色。這樣，行政效率關注的是公共部門在進行管理和提供服務的產出和投入之間的比率，這裏講究的有三項指標：

1) 在經濟預算上節約

從源自管理學的低成本、高回報和高利潤的效率概念來看，在經濟預算上節約是取得低成本的效率關鍵。然而，政府是為人民提供公

共服務的行政機關，公共性的特質使其不能完全像私營企業般隨意節省和調動資源以取得最大的利益，或在經濟不景時，馬上調動節省資源或裁減工作人員。由於政府的運作預算取自人民的稅收，因此，政府的預算開支調動受市民的廣泛關注。這樣，在多次的行政改革中，各地政府將節省資源和減低預算視為首要工作。

另一方面，採用管理學的低成本、高回報和高利潤的效率概念，行政效率的提高和經濟預算的節省可由引入競爭開始，把市場和競爭引入公共部門，以市場帶動政府主動改革；以“顧客服務標準”來貫徹“顧客至上”原則；推動“績效與結果”，強調以結果為本的目標，在目標中引入效率性和回應性兩種指標；將“掌舵”概念引進政府，使政府集中精力做好決策性工作。這樣，提高效率節省預算的一個有效方法是簡化行政程序，這包括精簡行政部門，重整公共部門職能管理，將由社會自行承擔的事務放手，並將行政手續簡化或電子化。

從上述可見，提高行政效率的關鍵在於經濟節約，以管理學的低成本、高回報和高利潤的效率概念來進行。雖然政府的公共性特質使其不可能完全採用私營企業的方法來隨意調動資源，以取得最大的盈利化，但仍可以有效、靈活及合理地運用預算，引入競爭和簡化行政程序、重整公共部門職能管理等方法來節省資源，以提高行政效率。

2) 講求政策的結果效益

行政效率關注的是公共部門在進行管理和提供服務的產出和投入之間的比率。在進行公共管理和提供公共服務的過程中，公共部門需要制定公共政策。行政人員應積極地採取主動，使政策更有效地適應現代社會要求，對公眾作積極的回應。這要求行政組織基於公眾導向，根據公眾需要而制定的政策，並廣泛注意公眾的要求。

行政效率關注產出和投入之間的比率，因此，評定一項公共政策的行政效率需要考慮以下幾點：a) 政策的投入成本——預算；b) 政策產生的效果——是否符合公眾的期望；c) 政策提供服務的過程——包括政策過程是否公平、合理合法，流程是否順暢；d) 政策提供服務的品質；e) 政策的分配——誰得益；f) 政策產生的結果——是否達致

政策目標；g) 政策的投入與產出的比率——成本與效果的比率及成本與結果的比率。以上幾點歸納起來指的是，政策既有公共性，在制定公共政策的過程中，由制定政策目標、政策分析至政策執行必須符合社會公平，能回應社會訴求，解決社會的利益分配問題，而政策的結果必須要有價值，因此，政策評估成為整項政策對效率評估的重要組成部份，是對政策付出的代價與產出的結果成為“經濟效率”和“技術效率”的評價，即成本和效益的評價。

3) 關注回應社會訴求的時間性

如上所述，公共部門在進行管理和提供服務的產出和投入之間的比率，是有關預算成本和政策帶來結果（是否達致政策目標）的比率，也是預算成本和政策成效（是否符合公眾期望）的比率。公眾對政策的期望，分別在於政策是否如公眾期望的效果和政策是否如公眾期望的應變速度。由於政府官僚制的層級制度，制定政策由上而下，中間經過很多層級，行政程序繁複。基於官僚制的特性，從發現問題、制定政策目標、政策分析至政策執行，行政程序需時頗長，如果有需要加上立法程序，所需時間更長，並不能如私營企業般靈活對問題馬上作出反應，並立即尋求解決方法。這樣，很多政策按當時社會環境需要制定，但到落實執行時由於相距一段時間，環境因素轉變，令政策推出時已經不合時宜，需要再作出調整。另一種情況是由於突然而來的環境轉變，政府未能馬上快速反應，導致政策困境。這樣，快速回應社會訴求需要公共部門在簡化行政程序方面著手改革。

以上三項指標——在經濟預算上節約、講求政策的結果效益、關注回應社會訴求的時間性——是行政效率的內容，三項指標相互作用，缺一不可。儘管公共部門不能將提高行政效率等同追求管理學所指的效率指標，以追求最大盈利化為目標。無論在時間觀點、管理方式、人事、預算、物品或服務的供應、計劃貫徹落實及績效的衡量方面，公共管理都有別於私營企業管理，但行政效率仍可作量測，在加入社會公平性和維護公共性的合法合理原則下，將成本效益分析或作績效評估，包括對預算花費是否合理，政策是否到位達標、服務水平質量是否高效、人力資源配置等的效能效益，以及時間上是否快速回

應等方法進行量測，以評估公共部門在進行管理和提供服務的產出和投入之間的比率。

2、公僕精神的意義

“以民為本”的概念是國際公共行政的基本理念，也是中國傳統的“仁政”之本。公務員是在公共部門裏負責向公眾提供公共物品和公共服務的人，行政官員擁有更大的自由決定權。為了規範公務員的職業道德和行為，歷來提倡弘揚“公僕精神”。“公僕精神”包括政治概念和公務概念。首先，政治概念指的是“忠於國家”和“忠於人民”的“人民公僕”。澳門回歸祖國後，“愛國愛澳”、“服務特區”、“服務市民”成為“公僕精神”的政治概念，而在法律的框架下，遵守“基本法”和澳門特區的法律規定，從公共利益出發，追求社會公平、公正和公義，是澳門特區政府公務員必須遵守的事項。

“公僕精神”的第二個概念是公務概念，要求的是“勤政”和“廉政”。澳門特區政府的公務員必須在遵守“基本法”依法施政的前提下，以“愛國愛澳”為核心，強調以“公共利益”為行政方向，“以民為本”為價值追求的標準。本著這個前提，公務員在執行職務時以“勤政”和“廉政”為基礎，忠於職守，並將社會公共利益置放於個人利益之上。

3、公僕精神與提升行政效率

“公僕精神”的意義在於以“公共利益”為前提，忠於職守。提升行政效率要求在經濟預算上節約、講求政策的結果效益和關注回應社會訴求的時間性。這要求公務人員在執行職務上配合政府的整體行政方向，以社會的公共利益為前提，以提升行政效率為目標。因此，“公僕精神”和提升行政效率兩者是相輔相成，相互作用的。公務員需要自覺地具備“公僕精神”，行政效率才可以被提高，而要提高行政效率，必須先培養公務員團隊中的“公僕精神”。

然而，由於公共部門的壟斷性和官僚制特性，在公共部門推行“公僕精神”和提升行政效率不是易事。公共部門的經濟運作基礎來自公眾的稅收，有著“取於民、用於民”的責任。為了向市民負責、善用資

源，公共部門內設立很多規章制度，包括人事、行政程序、採購、預算等規章和制度。訂立規章的原意是規範公共部門的行為，以法規形式訂定官方的許可權範圍，將權力和職位分配，做到層層相扣，互相牽制，統一指揮，防止貪污、濫權等腐敗事件發生。與此同時，官僚制中的層級制令官員在“牢固而有秩序的上下級制度”中工作，“按等級賦予機關權力”，層級制令下級每事等待層層匯報，喪失在工作上的主動和積極性，同時也因為規章呆板，不能隨意改動，令組織失去應變能力和彈性。在這種制度下，公務員的心態“是以不犯錯誤為定向”。行政規章和制度的複雜性令行政效率中的時間效率變得困難，令行政程序的預算成本增加。在效益方面，由於時間效率和經濟效率的降低，令行政效率的服務投入比率高，而其相對產出比率得出的結果會較低。

另一方面，公共服務的壟斷性是使行政效率難以提高和量測的其中一個原因。在私營企業制度下，時間就是金錢。為了賺取更大的利益，工作時間相對增加，要求主動積極。私營企業制度的不穩定性令職位晉升和工資與工作表現掛鉤，失敗的可以遭免除職務，而企業失敗的可以倒閉。因此，每人都為生存而奮鬥，這個目標也令工作人員主動向著企業的目標勤力工作，效率也自然被提升。由於政府提供公共服務的非盈利性和壟斷性，在缺乏競爭下，政府提供公共服務的質量維持在某一水平，不用為競爭而致力提升效率和改善服務素質。公共物品和服務在市場也沒得比較，最終的社會效果在質量和水平上難於評估。

隨著經濟和社會的發展需要，當代的行政理論從“行政導向”轉向以公共部門朝市場化發展為方向，將“公眾需要”和“市民滿意”列為政府部門提供公共服務的標準。回歸五年來，特區政府一直把“服務特區”、“服務市民”的觀念注入行政改革中，引進ISO品質管理、“一站式”服務、推行“服務承諾”、設立投訴機制等政策來提高行政效率，令“市民滿意”。國際ISO品質管理令行政程序流程受到監管，達到國際企業中品質管理的標準，令行政程序保持一定的水平。“一站式”服務是為節省公共資源和市民的時間設立，將辦理同類行政手續的部門設置在一個地方，免除市民花費在交通來回走幾個部門的時間，也令行

政資源更集中。“服務承諾”制度將具體服務標準化，將服務內容和程序規定在一定時間內辦妥，令行政部門更負責任，制度公開透明，監督按規章進行。設立投訴機制是以輿論督導行政部門自律不違規和負責任。這些措施都令市民受惠，以市民滿意度來推動行政部門改革，提高效率，以最大的限度滿足社會需求，因為一旦許下承諾便公開受公眾監督。然而，這些措施都是機制，令公務員在規定時限按章辦事，並避免犯錯免被投訴。

行政改革需要從兩方面著手的。在缺乏競爭下，以國際管理標準、“服務承諾”和完善投訴機制等“外部控制”機制有助政府提高行政效率，這種制度使人在作出承諾後，自覺的要盡守義務，避免受罰或受批評。與此同時，建立激勵制度可以調動人的積極性。異於企事業部門，公共部門受限於傳統的官僚制人事晉升和獎懲制度，不能按社會的發展需要隨時調動激勵制度。然而，在公共部門中設立激勵制度仍是可行的。每一個人都希望受人讚賞，自己的工作表現受人認同的。公開獎勵和認可公務員的表現，有助提高士氣，使人“渴望從工作自身得到滿足”，追求被尊重的價值，自覺提高工作能力和工作效率。推行結果取向的預算制度，能促進部門的團體合作精神，共同爭取節省資源，將省下的資源重新合理配置，投放在培訓、提高辦公室效率、獎勵個人或其他專案上，以“集體行動理論”使公務員“自願地組織起來，以保持自己努力所形成的剩餘”結果取向的預算制度，使開源節流和令顧客滿意的可以調動配置節省下來的預算，從資源配置上對管理者作為獎勵。

“公僕精神”講求的是“以民為本”、“為特區服務”，行政效率講求的是“用民之本、建民之需、解民之困”，將資源、效益、時間用於公眾需要，兩者相互作用，講究的是將公共利益置放於個人利益之上，從施政至執行的過程中都體現“為民服務”的精神。

“公僕精神”和“行政效率”不單建基於“服務市民”和“市民滿意”，也同時建基於公務員自己對“服務市民”和“市民滿意”的使命感。這種公僕精神和效率來自人自身的激發。“有使命感的政府”令公務員主動“勤政”和“廉政”，以考慮“公眾利益”為主要工作。有了這種目標使命感，激勵進行“企業的精神革新”，令公共部門更自覺的提高效率，尋

找方法令辦事更有成效，使組織內的士氣相應提高。發揮“公僕精神”和提升行政效率在於調動積極主動性，使公務員真正領會自己是“人民公僕”、“為市民服務”。這需要管理者從施政理念著手，在制度上設計規範，使提供的服務在水平和素質方面有所提高，提高個人對組織的貢獻，使他們以“共同圓滿完成一項工作”、“共同解決了一個問題”和“看到自己的勞動成果”為榮，令個人在組織團體工作中取得更大的成就，從而調動工作積極性，令公務員更主動去完成工作。

綜上所述，在公務員隊伍中以培訓、激勵來強化“公僕精神”能令全體人員調動工作的主動性和積極性，是提升行政效率之本。

二、以公僕精神貫徹落實政策，提高行政效率

政府以公共利益為基礎來制定公共政策。這些公共政策是依據社會的公共利益，決定社會重大事項、解決社會利益矛盾紛爭、促進社會經濟蓬勃發展。政策制定的過程由制定政策目標、政策分析、政策執行和政策評估四個階段組成。一項良好的政策要得到貫徹執行，達到預期效果才可算成功。

1、制定以民為本的政策，擴大溝通渠道

政策的制定能符合大多數人的公共利益，無論任何一個選擇都會影響一定的利益階層，當中有人得益、有的利益被侵犯。當公眾或社會因發展需要傾向於支援，政策的執行就會相對容易，反之則會相對困難或無法執行。因此，不斷收集資訊和分析資訊對政策的成功制定和有效執行是不可或缺的。

近年來，特區政府設立了多個諮詢委員會，收集和聽取各界代表對政府施政各範疇的意見及建議，並於幾項大型改革推出前，先作公開諮詢，調整政策制定目標和內容。然而，即使在政策推出前作好充份準備及諮詢，在政策推行期間經常因未能預料情況出現，需要修改政策或作應對措施。這些情況，有些是人力不可抗拒的，如“非典”，有的是有迹可尋的。有時是因為設定政策者善意十足，但沒有從市民

實際角度出發，具體操作上沒有配合社會實際需要，以致市民未能受惠，可能引發反對聲音。有的是在政策執行期間收到資訊反饋，但沒有即時處理或向上級反映，以致後期形成較大的反對力量。

當社會的矛盾和怨氣逐漸蘊釀成對政府的管理不滿、政治職能膨脹或對政府的政治信心動搖，當某一項改革政策推出，可能馬上觸發危機，如果政府不馬上反應，可以轉化成遊行抗議或反政府情緒，造成社會動蕩。特別在危機和逆境來臨時，重視資訊渠道暢通和掌握即時和準確的資訊，馬上制定相應的政策，利用傳媒將政府的立場和政策清楚地向公眾解釋，消除公眾疑慮，可以提早化解危機。

2、加強內部溝通，貫徹落實執行政策

政策都是由上層決策、中層傳達、基層落實推行。政策的成功推行有賴全體公務員的配合，特別是面對市民的前線工作人員。如果單靠上層傳達政令，中層和基層未能完全配合，政策的推行將出現問題。因此，要從上層到下層的溝通渠道暢通顯得非常重要。有很多政策未能完全貫徹落實，其中一個主要因素是在這個溝通過程中，出現資訊傳遞的誤差或前線人員不理解政策理念，只不過按本子辦事。

政策的成功執行需要依靠執行人員積極意向的工作態度。“有使命感”的“公僕精神”有助執行人員貫徹執行任務。對政策的瞭解和知識，使公務員在執行任務時清晰明白工作目標，當公眾有疑問時可向公眾解釋疑慮，減低公眾因不瞭解政策內容和目標對政府的投訴。執行人員對政策的明確認識，有助於正確和完整地將政策內容傳遞於公眾，使政策制定、發佈和執行一致，達致目標。因此，加強內部溝通顯得非常重要。在一項政策推行前，由領導層主動向中層和基層前線人員闡述政策推行的理念，解釋政策的內容，對執行人員的要求，以及當公眾有疑慮或需要尋求釋疑時，執行人員應知的事項。與此同時，通過高層和中層人員打開的溝通渠道，基層執行人員可及時獲得有關政策調整的資訊，加強團隊工作的凝聚力，並使政令與行動一致。溝通的目的在於對相互之間加深瞭解：執行人員可以從溝通之中加深對政策的認識，並加強對組織的信賴；高層和中層人員可以從溝通之中，得知基層前線人員在執行上的困難和認識政策的可行，隨時作出調

整。這有助於減少因利害衝突和意見的分歧產生的摩擦，達成協調，並促進執行人員對組織的認同，增強合作意識和提高政策的執行效率，令政策目標順利實現。

正如上述，溝通是雙向的，除了從上層至基層傳達資訊，也可以從基層收集資訊向上級反饋的。除了設立熱線電話、意見箱或投訴渠道外，資訊反饋的工作很大部份需要由基層前線人員協助收集。由於前線人員在工作中真正觀察和聽取公眾對政府的要求、不滿或建議，在組織內部建立這種溝通渠道，可以令高層和中層人員從溝通之中得到這些資訊，並作內部分析，對現在推行的政策隨時作出調整和修定，並有助於確立將來推行的政策方向。與此同時，這對於提高“公僕精神”和“使命感”有關，令公務員感覺為市民服務不限於提供服務，也可以為市民傳達需要，作為政府決策層與公眾之間的橋樑，向市民傳達政策內容，並向上級反映市民訴求。這對凝聚組織團隊合作精神，提高行政效率非常重要。

發揮“公僕精神”在於調動積極主動，使公務員真正領會自己是“人民公僕”、“為人民服務”。這需要管理者從施政理念著手，在制度上設計規範，使提供的服務在水平和素質方面有所提高。與此同時，建立從上層至基層人員的溝通渠道，令資訊的交流暢通無阻是當務之急。“同舟共濟”意味著從上層至基層有著同一個理念，朝同一個方向前進。良好的政策無有效的執行是不能成功的。在執行過程中，如未能掌握暢通準確的資訊，也不能迅速有效地隨時調整政策，這需要靠人的協調。從關注基層人員的工作，認可他們的工作，提高個人對組織的貢獻，使他們以“共同圓滿完成一項工作”、“共同解決了一個問題”和“看到自己的勞動成果”，可以令個人在組織團體工作中取得更大的成就，調動他們的工作積極性，令他們更主動去完成工作。從溝通中，鼓勵提高效率的創新思想，令個人感到被尊重，發揮革新精神。

特區剛成立時，正是澳門治安經濟較差、百業有待興旺的時候。推行的政策也相對以“固本培元”治療內部問題為主。隨著博彩賭權分立，澳門的經濟復蘇，政策需以預防為主。居安思危、未雨綢繆是每個管理者應該重視的行政課題。然而，在現實中提高憂患意識需要依靠資訊，鼓勵公務員向上反饋即時資訊，有助於對社會形勢的掌握和

加強“同舟共濟”的意識。管理者除了需要有敏銳的警覺、前瞻未來外，還需要預見某個政策推行所連鎖帶來的影響，先行部署作好準備。在“同舟”的概念中，管理者的角色是掌舵者，划船的是中層和基層工作人員。向“那一個方向前進”需要掌舵者的專業知識和敏銳的警覺，決定前進方向，並清晰地下令，整條船才能朝那個方向進發。當划船者在划船的過程中見到可能意味著危險的訊號，需要馬上通知掌舵者。這樣，溝通的關鍵在於雙向，有明確的指示，有參與的建議，有資訊的傳達，也有資訊的反饋。

建造一個有效率的政府，需要得到全體的認同和參與，其中不可或缺的是全體公務員的參與和支援。政府的行政改革願景在於使行政部門調適配合社會發展需要，使其更靈活應付社會形勢的多元和多變，成為一個有效率的政府，發揮因地制宜的功能，以前瞻的眼光帶領社會向前發展。為達致這個目標，需要全體公務員發揮“公僕精神”，共同合作。因此，弘揚“公僕精神”是提高行政效率的途徑。

參考書目

1. 彭和平、竹立家等編譯：《國外公共行政理論精選》，中共中央黨校出版社，1997年版
2. 奧斯本等：《改革政府》，上海譯文，1996年版
3. 陳振明主編：《公共管理學》，中國人民大學出版社，1999年版
4. 夏書章主編：《行政效率研究》，中山大學出版社，1996年版
5. 陳慶雲主編：《公共政策分析》，中國經濟出版社，1996年版
6. 楊宇立、薛冰著：《市場、公共權力與行政管理》，陝西人民出版社，1998年版
7. 張金馬主編：《政策科學導論》，中國人民大學出版社，1996年版
8. 張國慶著：《現代公共政策導論》，北京大學出版社，1997年版
9. 劉斌、王春福等著：《政策科學研究》，人民出版社，2000年版
10. 丁煌著：《西方行政學說史》，武漢大學出版社，1999年版
11. 歐文·E·休斯著：《公共管理導論》，中國人民大學出版社，2001年版
12. 周志忍主編：《當代國外行政改革比較研究》，國家行政學院出版社，1999年版
13. 左然、周志忍、毛壽龍編譯：《新興現代化國家行政改革比較研究》，國家行政學院出版社，1999年版
14. 國家行政學院合作交流部編譯：《西方國家行政改革述評》，國家行政學院出版社，1998年版
15. 宋世明著：《美國行政改革研究》，國家行政學院出版社，1999年版
16. 于軍編譯：《英國地方行政改革研究》，國家行政學院出版社，1999年版
17. 任曉：《中國行政改革》，浙江人民出版社，1998年版
18. 埃莉諾·奧斯特羅姆著：《公共事物的治理之道》，上海三聯書店，2000年版
19. 詹中原主編：《新公共管理 - 政府再造的理論與實務》，五南圖書出版公司，1999年版
20. 黃榮護主編：《公共管理》，商鼎文化出版社，2000年版

參考論文

1. 《2000年行政長官施政報告》，澳門特別行政區網頁
2. 《2001年行政長官施政報告》，澳門特別行政區網頁
3. 《2002年行政長官施政報告》，澳門特別行政區網頁
4. 《2003年行政長官施政報告》，澳門特別行政區網頁
5. 《2004年行政長官施政報告》，澳門特別行政區網頁
6. 周志忍：《公共性與行政效率研究》，《中國行政管理》，2000年第4期
7. 周志忍：《行政效率研究的三個發展趨勢》，《中國行政管理》，2000年第1期
8. 周志忍：《質量與顧客滿意 —— 21世紀的管理主題》，《新視野》，2000年第4期
9. 周志忍：《社會服務承諾制需要理論思考》，《中國行政管理》，1997年第1期
10. 周志忍：《機構改革應處理好八種關係》，《行政人事管理》，1998年第11期
11. 周志忍：《公共悖論及其理論闡釋》，《政治學研究》，1999年第2期
12. 田海軍：《公共管理的市場模式》，《北京行政學院學報》，1999年第4期
13. 金太軍：《新公共管理：當代西方公共行政的新趨勢》，《國外社會科學》，1997年第5期
14. 陳振明：《西方的新公共管理範式》，《中國社會科學》，2000年第6期
15. 張康之：《論政府的非管理化》，《教學與研究》，2000年第7期
16. 蔡立輝：《績效評估的理念與方法分析》，《中國人民大學學報》，2002年第5期
17. 王偉：《行政倫理道德人格形成的三個階段》，《中國公務員雜誌》，1996年第12期
18. 王偉：《關於國家公務員行政倫理價值觀的幾個問題》，《新視野》，1996年第5期
19. 王偉、車美玉：《中國現代行政倫理建設與公務員行為規範》，《中國工商管理研究》，1999年第1期

