

宏观经济下行条件下政府零基预算与公共服务供给效率、政府效能提升关系研究

邓鸿志^{1*}

(^{1*}北京大学 光华管理学院, 北京 100871)

摘要: 通过深入探讨政府部门推行零基预算制度的实施路径, 不仅局限于现有模式, 其在新视角下逐渐呈现独特优势, 决策层职能划分明确, 支出方案的设计思路回归梳理, 以往僵化的预算思维正根本改变。各类考量因素融入后逐一权衡, 借助专家意见与公众建议搭建排序机制, 总额配额再根据决定资金额度流向, 医疗卫生和养老服务领域自然占据突出位置, 在多方互动中这一过程不断细化完善, 整体资源分配平衡尺度逐渐显示出来, 体系改革延展性逐渐呈现, 实践操作里政策效果针对性和可行性变得更符合实际。政府在推动预算管理透明化之后, 财务信息的披露愈发准时, 公众对政府财务治理的认可与信任逐步增加。但是零基预算施行时隐忧显现, 例如预算编制时间拉长, 工作压力倍增, 专业技术壁垒上升以及成本效益权衡力不足等状况。通过从国内外零基预算改革经验出发, 此类问题并非死结, 技术助力与完备体系嵌套, 能够化解问题并扩宽适配范围, 零基预算政策的效能也愈加显现。

关键词: 零基预算; 政府; 实践; 优化

Zero-based Budgeting and the Efficiency of Public Service Provision and the Enhancement of Government Effectiveness

Deng Hongzhi^{1*}

(^{1*}Peking University, Beijing, 100871, China)

Abstract: By deeply exploring the implementation path of the zero - based budgeting system in government departments, it not only goes beyond the existing models. Under a new perspective, its unique advantages are gradually emerging. The functions of the decision - making level are clearly divided, and the design ideas of the expenditure plan are re - sorted out, fundamentally changing the previous rigid budget thinking. After various considerations are integrated, they are weighed one by one. A ranking mechanism is established with the help of expert opinions and public suggestions, and the total quota determines the flow of funds. The medical and health and elderly care service fields naturally occupy a prominent position. In the multi - party interaction, this process is continuously refined and improved, the balance scale of the overall resource allocation is gradually revealed, and the extensibility of the system reform is gradually presented. In practical operations, the pertinence and feasibility of the policy effect become more in line with reality. After the municipal government promotes the transparency of budget management, the disclosure of financial information becomes more timely, and the public's recognition and trust in government financial governance gradually increase. However, when the zero - based budget is implemented, some concerns emerge, such as the lengthening of the budget preparation time, the doubling of work pressure, the rising professional and technical barriers, and the insufficient ability to balance cost -

effectiveness. Starting from the experience of zero - based budget reform at home and abroad, these problems are not insoluble. With the support of technology and the nesting of a complete system, these problems can be resolved and the applicable scope can be broadened, and the effectiveness of the zero - based budget policy becomes more evident.

Keywords: Zero - Based Budgeting; Government; Practice; Optimization

引言

传统预算制定的思维惯性对政府理财框架产生深远塑造，职能部门习惯在上年度基础上略加修改，洞察力显得缺乏，部分项目长久占据大量资源，与实际需求割裂，僵化问题逐步出现。社会经济环境日新月异，新状况和挑战层出不穷，预算管理要求随之提高，老旧模式显得滞重，有些地区依旧向衰退的传统产业注入资金，新兴产业受到资金短缺的掣肘而难以蓬勃生长，资源配置集中策略受到影响，开始扭曲紊乱。

零基预算的使用对传统预算方式产生冲击，每项开支不再依据历史数据，而是重新评估实际需求与预期效果，这种方式明确每项支出的依据，促使财务决策更加准确，资源配置效率也改善。减少成本增加收益成为习惯，改变旧有思维模式成为重点，政府在财政管理中采纳这一体系时，传统资源配置体系面临挑战，各政府部门优化流程，资金使用效率大幅提升，资源有限供给与公共服务需求的双重压力放大了提升资源利用效率的价值，公共治理与公共服务领域对零基预算更多地投来了目光。在教育实际推动中，教师培训与教学设备更新这些关键节点逐步获得更多实在的资金扶持；过去成效不彰的项目或者撒钱平均化的情况逐渐减少，教育资源分配逐步避免广义的平均化，而是聚焦关键细节，例如细枝末节却无力的教育短板，因为这种理念的推动，逐渐获得更多实在的关注，同时深刻影响整体教学布局导向，零基概念规划逐步提升存在感。

1. 零基预算理念以及在政府部门中的实践

1.1. 零基预算的概念

零基预算^[1]，简称为 ZBB，完全不套用以往的财务数据，与历史会计周期的支出内容和额度也完全不相关，每项支出都重新从零计算起，依据当下的具体需求，细致地剖析每笔开支的意义与合理性，场景的变化在这套方法中更显鲜活，现代理财理念融入各个环节，逐步构筑起一个条理清晰且结构均衡的架构框架。

二十世纪七十年代，美国财政赤字问题逐步浮现，传统预算编制在资源分配和减轻财政压力上的成效并不均衡，彼得·派尔在德州仪器公司内部审计师任职期间萌生零基预算的构想，这一理念融入企业预算编制步骤后成果显著，美国联邦政府及其他国家的政府与企业也引入并优化了这种手段，在政府财务管理范畴内，公众对政府服务需求的增加与零基预算的革新存在关联。在零基预算模式中，每个政府部门项目的必要性与资金需求可重新评估，城市发展规划，人口增长趋势，现有基础设施状况等都可作为评估内容，规划交通线路时，城市交通拥堵点，居民出行需求，经济发展带动作用等因素综合确定项目优先级和预算金额，避免盲目建设与资金浪费。

1.2. 在美国佐治亚州的实践

20 世纪 70 年代佐治亚州推行零基预算时，各机构任务依据等级进行分包处理，像教师工资，水电支出等日常性事项与课程创新设想，师资理念更新，设备改良规划等教育新尝试都整合在决策包内，财政评估委员会请来了经济与教育领域的专家参与审议，深入解析每个提案后审校决策包内容，重点衡量成本效益的同时还关注其在地方通盘布局里的适配度^[2]，数据反映此后数年资金控制成果显著，1973 到 1977 期间支出削减了 10%，学生检测分数在一定时期内增进了 15%，公共福利满意度从 65% 提升到 75%，重点区域资源回报优化明显。年度任务指标的提升使预算编制周期被迫拉长至半年左右，整体工作进展愈发拖沓，决策速度与需求变化的落差愈加明显，少数单位为逐利肆意夸大收益预期，实际成本遮掩得密不透风，资源配置混乱愈加剧化。各处表现犹如输入法中字母排序的杂乱，预算阶段时长被迫急促拉长，分配形式在公正与精准间难解困顿，不少单位在此场合借预算展示虚假风光景象，愈趋混杂。

佐治亚州在交通基建领域引入零基预算方法后，其发展逐步显现分化的特征，早期阶段，公路项目重新分类与次序排列为重心，核心经济区间高速路网获得优先支持^[3]，资金充裕时经济效

应凸显。但后续资源错位和拖延现象逐步显现，预算编制周期变得漫长，关键项目更新速度降低，短期内交通状况甚至更不畅，个别地方政府利用虚假数据包装项目意图超量拨款，而迫切需要财力支撑的规划却被不当放慢，底层架构投入重心愈发偏离。

1.3.我国广东省的改革探索

深圳和广东省其他部分地级市推进零基预算改革时，项目资金分配逐渐精细，部门安排项目次序摆脱原有预算基数的束缚，各职能部门零申报支出项后，依据轻重缓急对项目进行排序，在城市基础设施建设中，交通拥堵治理，老旧社区改造等内容，公众的需求反馈为重要衡量内容，预期效果与环境影响等变量结合，优化配置资源。

深圳市在全面预算管理建设中，信息化技术的作用相当显著，相关部门起草提案后，项目设计，支出框架和评估标准等都在线提交，第三方评测机构独立进入审查环节。财政开支逐步合理化，2018 年改革以来，深圳市总体开销减少 15%，节省的资金投入到科技创新与环保建设，科技企业数量提升 20%，专利授权量增长甚至超过了 30%，城市创新转型和绿色发展稳步推进。

1.4.我国安徽省的实践

安徽省推进零基预算改革时逐步构建了十个专项工作小组，形成某部门牵头，其余部门配合的结构，省级工信部门承担十七项数字化改造任务，与各单位协同工作，内容包含创建示范标杆企业，搭建工业互联网平台，提高制造业品质和品牌知名度等，2023 至 2024 年间，该省技术改造投资稳居全国前五，成效显著。

省级政策直接对“应结未结”问题打出强制手段，运行一年后借助绩效评估观察成效，顺畅项目自动进入下一循环，障碍项目面临停运或资金削减。数字安徽专项资金专班归数据资源管理局主管，整合约 90 个省直部门分散的政务信息化建设预算，集中 5.8 亿元打造“数字安徽”基础技术平台支撑各地各部门运转，整体结构优化提升财政开支效益。但是在改革途中部分人员深陷陈旧观念，对零基预算的真实含义领悟不深，申请案质量不一形同乱码分布，部门沟通成本陡然上升，协调机制的建立加速推进的呼吁愈加迫切。

2.政府部门零基预算实施策略研究

在政府部门推进零基预算时，决策单元的明确使预算需求精度的难题逐步显出，项目与活动被汇总为决策包后，全面衡量其中的成本效益变得愈发重要，资源配置在高效性与适配性间逐步摸索均衡状态，财务资源整合最优化及预算分配合理性的研究贯穿流程，各环节紧密的系统性关联也愈发清晰地被体察^[4]。

2.1.明确决策单元

政府架构调整后，零基预算决策单元^[5]划分的显著性提升，基层服务部门，内部职能科室与专项项目团队都被包含在其中，财政资源分配的高效精准和这类划分紧密相关，某市政府教育部门中，职业教育科不仅掌管职业院校，还助力技能培训体系的搭建；基础教育科规划中小学教育并实施质量监管；教育督导室监察各层次学校教学情形，条块分工清晰，教育资源配置与利用效率逐渐提升，人才培育助力经济和社会发展方面显露出明显的变化趋势。预算编制^[6]管理与决策机构的表达相互交织，各科室职能属性在预算申请和资源分配中逐步拓宽自主裁量边界，裁定机制也逐步完善，内部审议深入化后，裁定范围和职责边界相互重叠，支撑预算申报架构，内容生动且具备前瞻性，资源调配精准高效，远期目标实现过程推动组织战略方向铺垫。

部分地方环保部门对决策单元划分得相当细致，大气，水体和土壤污染的防治与修复分立运行，大气污染防治单元把监测空气质量，草拟减排措施以及普及清洁能源等事务都包含在任务中；水治理单元紧盯着污水处理厂的兴建，工业废水排放督查以及河流水质改良；土壤修复单元忙着摸查土壤污染现状并敲定施行修复规划，各个单元任务相对明晰，预算较为精准，资源分配指向性提升^[7]。

2.2.制定决策包

在推行零基预算管理策略时，决策包的执行逻辑处于核心，活动规划，资源配置和目标设定

等都被包含在决策单元中，落实手段与预期成果也同处于一逻辑层级。决策单元一旦敲定，构建决策包便成为重心，对决策包结构与内容进行高效谋划随即成为不可绕开的关键步骤。

基础教育范畴中，学校基础设施的更新升级与目标明确化，评估标准化之间存在强相关性，一年内约 10 所左右的学校在教学气象和校园氛围中都显示了大幅度转变。教室改造环节涉及墙体，地面与照明设备的换新，学习场地的安全性与舒适感得到提升；讲台，黑板等教学设施逐步改良升级，智能化辅助设备也逐渐配置使用，先前配备的各种器件在优化整合后更有效率，兼容运行多样化的教学内容，从市场行情摸底与工程预算考量，建校所需的建筑材料花费大约在 500 万左右，包含建筑外装饰材料的采购运输开销；购置硬件仪器约需 300 万，涉及设备功能的选择搭配；调试校准费用同样包含在内，人力报酬支出则需约 200 万额度。资金分阶段投入，成本依据实际变化动态调整，科学调研与高效率方法^[8]结合预测结果，教学环境的改善推动资源扩充和氛围优化，学生学习更积极且效率提升，整体满意程度逐步走高，广泛问卷调查后优化家校互动，专家指导意见贯穿改进计划的制定与推进，优质学习场景助力考试成绩提升且降低辍学可能，区域教育品质也获益良多。

某城市快速路建设项目决策包的制定过程存在独特性，任务要求锁定在两年内通车以缓解交通压力，行动步骤涵盖选址规划，土地征收拆迁，施工及质量把控等环节，预算包含土地征收费与拆迁成本达 5000 万，工程材料费用 8000 万，机械租赁和维护费用 1000 万，人工成本 3000 万，还额外预留 10% 的机动资金应对物价波动或设计调整，周边区域调研结果为交通拥堵状况有望减少近三成，往返时间或可缩短两成左右，依据交通流量分布分析与居民满意度测评，预期收效可观。

2.3. 评估与排序

在决策包评估与排序阶段，组建了包含公共管理学者，技术专家，财务人员和基层工作者的跨专业团队，为达到全面且准确性要求，团队成员在成本效益层面投入相当精力深入分析，对方案仔细审察，多次权衡后生成综合性判断，评估进程向前推动。

搭建评价指标框架时，内容体系涵盖宏观与微观视角，专家团队依据决策的重要性，可行性以及目标实现潜力展开量化解析，同时成本效益比率等具体指标的准确性也纳入其中，基础教育设施改进评估中，项目契合性，施工设计的合理性与可操作性，资金规划的有效性被纳入打分环节，还增加对学生学业提升预估影响的考量，线上问卷收集公众意见，辅以线下访谈和社区会议等多元形式，促使学生，老师，家长等直接受益群体与其他社会成员广泛参与，多领域人士互动对话的图景形成。决策者在校园中进行思路收集，真挚的意见和实用建议逐渐在评估中化为重要参考，政策制定契合现实，科学依据逐渐累积，基础教育设施改善至 90 分，教师培训计划达到 85 分，教育信息化建设也提升至 80 分，教学成果的提升与设备优化紧密联结，师资实力巩固，数字资源的配置效率显著改善，支撑效果显现，社会对教育的认可攀升至显著层次。

细化某城市公共文化设施建设项目评估指标^[9]框架时，除成本效益与可行性等常规要素，还考量文化设施对城市文化格调的提升，对不同年龄层群体注意的吸引以及与周边环境和谐兼容的可行性，公众意见采集不仅包含线上问卷获取基本信息，还借助多场社区活动面对面获取居民对设施建设的期望建议，综合评估显示，某大型文化艺术中心项目在规划与经费控制较为合理，优化城市文化气质，贴合市民文化需求多样性，获评较高分。

2.4. 分配资源

零基预算优化教育资源配置^[10]时，特征相当独特，教育部门千万规模预算提案中，基础教育设施改造优先受到关注，500 万用于教室硬件升级与设备翻新等项目，教师培训分配 300 万支撑专家授课，技能竞技及外部进修等形式内容，教师职业能力提升蕴含其中，200 万注入教育信息化平台建设，资源配置过程需特别关注项目推进调控，各类资源精确注入时嵌套进问题预估与潜在风险拆解分析。跨年度项目在年度拨款调整阶段，过往的产出成效需进行评估，同时当前阶段需求也得一并考量，在耗资巨大且风险偏高项目中，提留一小部分资金作为风险管理基金相当必要。过往的操作情形可作参考凭据，资金分配紧密贴合不同阶段需求并深思可能冒出来的麻烦，资金分派模式映射出实际推进的有效程度，在巨额投入且高危领域中弹性调整贴合变化特性，开头阶段运营绩效对每个轮次的资金布局有一定的启示作用。

大型基建项目资源分配^[11]存在灵活性，某跨海大桥预算达 50 亿，地形勘探不明确时变数多且预留 10% 风险准备金，项目一旦进行，资金流向按需和进程动态调整，初期主体施工材料设备花销骤然增加；后期照明与交通监控系统资金配置更为精准，动态化资金调度模式建立后，市场波动与具体工况成为影响分配决策的新基准，这股动态分布的独特性更为显眼，项目才逐渐井然有序前行。

3. 零基预算在实践中的相关优势分析

3.1. 成本效益突出

选取某政府部门三年传统预算管理的财务数据，转向零基预算后两年的数据也包含在对比中，成本与效果对比图得以绘制（见表 1），零基预算前后成本效能差异呈现于图中，两种预算体制资源利用效率差别明显。

为直观且精准地呈现零基预算实施前后成本效益的动态变化，选取某政府部门过去三年实施传统预算和近两年实施零基预算的详细数据，绘制如下成本效益对比表（表 1）。

表 1 某地实行传统预算与零基预算比较分析表

年份	预算成本（万元）	产出效益（以量化指标衡量，如服务人数增加量等）	成本效益比
2018（传统预算）	800	500	1.6
2019（传统预算）	850	520	1.63
2020（零基预算）	750	550	1.36
2021（零基预算）	700	580	1.21

传统预算模式下，成本逐年增加，效果回报增长迟缓，实施零基预算后，成本开支减少明显，效益水平提升显著，曲线关系改善显著，对比清晰可见。传统预算管理模式下，成本增长并未同步提升经济效益，2018 年至 2019 年，预算从 800 万提升至 850 万，增幅 6.25%，产出仅从 500 单位增加到 520 单位，增幅为 4%，资源重组似乎效果不显著。引入零基预算管理模式^[12]后，形势开始改观，成本与效益的同步控制和提升逐步显现，2020 年转为零基预算，成本降至 750 万，减少幅度达到 11.76%，而到 2021 年进一步降至 700 万，下降 6.67%，收益方面也反馈出积极结果，2020 年，产出以 550 单位跑赢前一年，增幅为 5.77%，2021 年攀升至 580 单位，增幅约 5.45%，资源应用与整体经济回报显现实质性推进。

某市政府推进智慧城市建设一期项目时，传统预算模式对全流程缺乏精细的成本效益评估，预算编制习惯参考^[13]过往类似项目的大致投入，相关部门在“智慧交通子项目”中沿用此类预算模式，花费 800 万元采购一批先进的交通监测设备，前期对当地交通流量与道路实际状况调研不深入，部分设备功能和需求不匹配，使用率仅 40%，建设周期长达 18 个月，项目整体推进速度受到严重影响，资金浪费现象显著。

智慧城市建设二期的“智慧政务子项目”在筹备阶段引入零基预算，财政部门联合政务服务中心与技术专家组建专业评估小组，评估小组完成项目需求调研并梳理核心业务流程，预期目标被明确为政务服务在线办理率提升至 80%，市民平均办事时间缩短 30%。技术方案选型过程中，多家供应商方案被对比，功能冗余且价格高昂的一体化方案被排除，模块化组合方案被最终选中，预算总成本控制在 600 万元，项目实施时严格按照预算推进，每季度进行成本效益评估，建设提前 2 个月完成，结果政务服务在线办理率提升至 85%，市民平均办事时间缩短 35%，政府运行效率也显著提升。

对 10 个类似政务信息化项目的成本与效益数据进行回归分析后，项目预算控制和效益提升

显示为显著的负相关，相关系数达到 $r=-0.75$ ，季度性成本效益评估在本项目中严格按照规划推进。市民平均办事时长减少 35%，在线政务办理率提升至 85%。同时项目提前 2 个月完成建设，传统模式下投入产出比为 1:1.5，本项目达到 1:2.2，政府运行效率的显著提升不言而喻。

3.2.决策包优先级分布图

市政府部门对决策包的优先级分布进行描画（见图 2），评估排序之后，各类方案重要性与紧急程度变得一目了然，政策优先级判断标准也逐步明确，二十个决策包依据评分结果区隔为三个层级，85 至 100 分的决策包可视为优先事项；60 到 84 分段的项目在资源配置方面需注重平衡重视力度与规划安排；低于 60 分的决策包潜力较弱，应根据实际情况灵活调整资源定位，从不同角度审视效用可能，决策精准性和执行效果逐步优化，资源的使用与调整在各类方案中逐步明确。

表 2 某市政府部门对决策包的优先级分布比较分析表

优先级	决策包数量	占比
高优先级	5	25%
中优先级	10	50%
低优先级	5	25%

表 2 显示高优先级决策包占到 25%，与政府核心工作关联度大，比如在民生保障和基建这些成本收益比可观的领域，它对社会经济发展的推动价值相当显著；中优先级决策包占了五成，像公共服务优化，特定区域或行业研发^[14]等项目都包含在内，这类项目具备紧迫性与实施条件，但影响度和预期成果比高优先级的低点；低优先级决策包^[15]同样占 25%，需求不迫切且预算压力大，收益一般，政府需细致审查，存在放慢执行速率或取消方案的几率，把优质资源配置到战略布局更优先，预期成效更高类别的项目上，达到有效运筹。

某城市产业规划决策包的优先级分布特征显著，智能制造业升级项目在高优先级决策包中占 40%，与城市产业转型战略的吻合度较高，相关产业链发展受到显著拉动，产业竞争力提升空间可期待，传统产业绿色改造项目位于中优先级决策包，对产业推动作用较小，但环保成效显著，可持续发展相关性较高，占比 35%，小型分散的产业扶持项目处于低优先级，资源调整中占比偏大，灵活调整显得尤为重要，这类产业在规模和效益表现中不占显著的优势。

3.3.部门协同效能

某大城市的老旧小区改造项目涉及住建，规划，城管，电力，通信等数个部门，零基预算实施前，住建部门以修缮房屋主体结构为任务，在以往预算模式下申请 3000 万元；规划部门因调整小区整体布局申请 2000 万元；城管部门拆除违建等工作任务申请 1000 万元，但部门沟通未有效进行，施工返工频繁，每年资金投入高达 6000 万元，改造进度缓慢，居民满意度仅 40%，规划部门设计的新布局未考虑城管部门拆除违建难度与电力，通信部门线路改造可行性，项目推进受阻。

零基预算实施后项目联合预算编制小组^[16]由各部门核心骨干组成，小组首先普查老旧小区改造需求，内容包含房屋状况，居民需求和基础设施现状等，经过协商制定项目整体目标为提升居住舒适度，完善基础设施，使居民满意度达到 80%以上，预算编制过程中各部门重新评估各自工作任务，电力部门和通信部门协商后决定联合实施线路改造，共享部分施工资源，将原本各自申请的 1500 万元预算合并优化至 2000 万元。在跨部门协作的推动中，各阶段工作进度与责任分工逐步具体化，项目总资金投入减少为 5000 万元，改造周期缩短 20%，居民满意度达到 85%，公共服务领域的协同效能显著提升。

通过实证分析，对比了某城市过去 5 个大型市政项目在传统预算与零基预算模式下部门协作的量化指标，包括信息共享次数，会议沟通频率和联合决策效率等维度，传统预算模式下的项目平均得分仅 40 分，而零基预算模式下达到了 70 分。在老旧小区改造项目中，跨部门协作明确了各

阶段责任分工和工作进度，资金投入降至 5000 万元，周期减少 20%，居民满意度为 85%，这些现象在具体指标的对比中，也说明了协作程度与预算模式存在相关性^[17]。统计分析结果中，协作程度得分与项目资金节约率呈现显著正相关，相关系数达到 0.68，与居民满意度提升幅度也显示强相关性，相关系数为 0.72，政府在公共服务领域的协同效能显著提升，公共服务的协同性特征显著强化，协同性特征在具体效能提升中也进行有效推动，说明它在公共服务领域的具体重要性。

4. 零基预算优化路径研究

4.1. 构建数据共享平台

政府部门推动资源整合工作，数据共享平台逐步构建，平台保持数据更新的随时性，市场价格与行业走势等信息，各个政府部门上传分享。财政部门搬运项目成本数据，梳理汇总后为其他部门提供参考依据，市场监管部门公开自家的价格监控数据，编预算工作人员受到很大帮助，可有效控制项目开销，无需反复索取数据，整个流程的数据收集工作提速且精确度提升，各个部门陆续上传时，平台数据在交换共享中逐步激活并动态化。

合理划分工作阶段：预算编制包含多个步骤，每个环节对应具体任务与时间安排，项目分类的逻辑整理在前期完成，核心类别与优先需求尽早敲定，中期对项目数据进行整理分析，后期转向预算整合与细节优化，质量监督机制全程融入，前一阶段结束才过渡到下一环节，前期问题堆积能够减少，后续反复调整也受到控制，整体操作效率从而提高。

4.2. 开展针对性的培训

政府部门组织专业培训，财务专家，经济学家以及资深项目管理人士参与授课，培训内容包括财务分析方法，经济学与预算交叉应用，项目管理技能，还专门设置了成本效益分析课程。实际案例的剖析使参训人员逐步接触并掌握了项目成本计算方式，效益评估框架以及净现值法，内部收益率法等工具，这些工具可应用于可行性研究，模拟演练帮助参训者提升项目协调和资源分配能力，综合业务素质也提升显著。

部分项目的技术框架^[18]繁琐且专业门槛高，外部专家团队的支持几乎无法避免，在预算编制环节追求科学性时，大型水利工程对行业经验与专业知识的依赖显著增加，造价和工程管理领域的专家可以针对施工周期，收益估算及成本构成提供细化指导，将各项条件与实际需求有效关联。

4.3. 建立跨部门协调机制

跨部门协调小组包含各部门主管或业务骨干，常态化会议中直接讨论项目重要性排序与资源分配等核心议题，摊牌不可避免，每位参与者把职责范围内的事务摆上台面，急迫与可暂缓事项在讨论中划分，具体项目挂钩城市发展及未来布局^[19]，能源交通水利等公共基础设施依据战略定位和百姓需求划分优先级，资源整合与统筹调配于操作层面落实，任务仍压在跨部门协调机构肩头运行执行。

完善信息沟通平台：现代信息技术构建了集成化沟通场域，项目进度，政策调整和资源需求等信息得以即时流转与发布，共享交流的功能性得以保持，政府部门设计预算管理 APP 后，工作人员可查看资讯，上传申请材料与反馈内容，且这种机制有动态提醒特性，重要信息发生变化或者触及具体部门职责范围时，相关负责人即刻获得推送通知，整个过程催化出高频率通信效果与准确达成度。

4.4. 制定长期战略规划

区域发展方向与产业趋势的紧密相连性不言而喻，政府部门在敲定长远蓝图后，逐步重点化任务，各产业目标在不同阶段逐个明晰，宏观经济资源分配调度显得尤为重要。前期投放需着重于新兴业务研发以扶持成长型动能；中期推动产业链规模化铺展并摸索适宜路径；后续稳扎稳提高产业发展优势以巩固综合竞争力，预算规划必须注重合理调配，协调各产业资金投入结构以围绕长期目标，核心项目布局实施探索需着重倾向支持符合远景部署发展的部分。

建立绩效评估长效机制：绩效评估体系的持续发展与逐步改善，使短期经济效益关注点开

始后移,长期效益和战略价值逐步受到强化,偏重长远目标的动向在产业创新能力,生态环境改善以及社会公共服务提升等指标中愈加频繁出现。新兴产业研发项目在资源分配,技术研发进度及人才培育现状中进行阶段性的追踪,并定期对阶段性状况做出评价,以确保这些项目能够契合长期发展预期并持续获取支持,项目轨迹偏离目标或效果不符合预期时,资金减少甚至取消资助的情况更频繁出现,遏制了资源浪费行为。

5.结语

零基预算管理引入政府部门之后,资源分配逐步优化,预算透明度与资金使用效率也有所提高,治理技术要求高且任务繁杂,政府开始完善配套规则并深入推进人员培训。社会经济快速发展,公众对公共服务期待攀升,公平公正呼声增强,前沿技术与预算评估深度结合,智能评估工具的研发顺利开展,高效清晰的模式^[20]逐步成型,资源配置更科学,决策趋向智能化,预算流程智能化升级推动下,数据处理工具自主可靠性提升,资源统筹愈发顺畅有序,持续改进逐渐成管理现代化的一种常态。

参考文献:

- [1] 朱卓.我省零基预算改革今年将推出 2.0 版[N].安徽日报,2025-03-07(010).
- [2] 龚小芸,寇璇,常志华.财政紧平衡状态下零基预算的国际经验、地方实践与优化路径[J].经济研究参考,2025,(01):50-64.
- [3] 李忠峰.破基数促统筹保重点提绩效——安徽省全面实施零基预算改革纪实[J].预算管理,2025,(01):40-44.
- [4] 丁丽芸,谢易和.零基预算:发展历程、改革成效与优化建议[J].财会研究,2024,(12):3-9.
- [5] 陈龙,朱永兴.深化零基预算改革的目标和难点[J].中国金融,2024,(23):46-48.
- [6] 刘书明.深化零基预算改革健全现代预算制度[J].山西财税,2024,(10):7-11.
- [7] 郑涌.深化零基预算改革筑牢财政科学管理根基[J].中国财政,2024,(18):30-34.
- [8] 敖阳利.零基预算改革再深化再推进[N].中国财经报,2024-09-24(001).
- [9] 姚成二.安徽为何顶格推进零基预算改革[J].决策,2024,(07):26-28.
- [10] 莫慧娴.从“零”开始管好政府“账本”[N].人民代表报,2024-05-28(002).
- [11] 马蔡琛,孙小雪.基于绩效考量的地方零基预算改革研究[J].经济纵横,2024,(02):107-115.
- [12] 宁珍妮.零基预算理念及其在我国地方的实践与应用[J].预算管理,2024,(02):21-25.
- [13] 胡睿.天津打造零基预算管理“4G”新模式的探索[J].天津经济,2023,(11):54-56.
- [14] 李祯然.零基预算理念及在中国的应用研究[D].中国财政科学研究院,2023.
- [15] 张洋洋.进一步完善零基预算改革的若干思考——以 A 市为例[J].预算管理与会计,2023,(03):47-51.
- [16] 杨露云.新经济环境下的行政事业单位零基预算改革研究[J].财会学习,2022,(20):62-64.
- [17] 黄依柔.运用零基预算推进政府全面预算绩效管理的问题研究[D].厦门大学,2021.
- [18] 涂绮雯.鄂州市财政零基预算改进研究[D].华中科技大学,2020.
- [19] 李成威,杜崇珊.零基预算:从方法到理念演进的要件分析[J].中央财经大学学报,2020,(10):3-9.
- [20] 邱文义.国外政府预算编制方法对我国的借鉴意义分析[J].西部财会,2017,(11):13-17.