



研究人员风采

罗双平

- 个人简介
- 文章总汇
- 科研项目及成果
- 图片信息
- 联系信息

文章总汇

罗双平：政府组织平衡计分卡 关键绩效指标设定

2010-12-09 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

罗双平

关键绩效指标设定，要根据绩效指标四个绩效维度选定的战略成功因素来设定。战略成功因素的实现，要通过关键绩效指标来体现，要通过关键绩效指标来衡量。战略成功因素通常是一个属性描述，是一个测量要素，而不是具体指标。因此，在政府组织绩效考评方案设计中必须将选择的每个战略成功因素转变为关键绩效指标。

一、各层级人员关键绩效指标设计重点

一个组织的高层领导者关键绩效指标的确定，要重点考虑高层领导对本组织绩效承担的责任：党和国家方针政策执行、组织战略目标实现、重大问题决策、党的建设、组织建设、资源配置、职能安排、人才培养与任用等。

一个组织的中层领导者关键绩效指标的确定，要重点考虑对本部门绩效承担责任，包括人员管理制度、管理的计划性、行政审批合法性、任务完成的有效性、流程管理规范性、公务员激励的有效性等。

一般干部关键绩效指标的确定，在岗位分析基础上，明确岗位职责、工作责任、工作权限、工作流程、工作关系、工作指标；将部门关键绩效指标分解到岗位，落实到个人。

二、关键绩效指标设定及量化方法

设定关键绩效指标的方法是抓大放小、抓外放内，即用产出，不用投入；用效果，不用手段；用结论，不用目的；用结果，不用过程。

(一) 抓大放小

所谓抓大放小，是指只有大项目下面的小项目绩效指标都完成了，大项目绩效指标才能完成。对于这样的工作项目，在确定关键绩效指标项目时，只设定大项目的绩效指标，放弃小项目的绩效指标。以此来简化或减少关键绩效指标的数量。

(二) 抓外放内

所谓抓外放内，是指将工作的最外面的输出点作为考评点，其要点如下：

1. 用效果，不用目的；
2. 用结论，不用过程；
3. 用结果，不用手段。

下面以党务工作为例，说明其方法。一个单位的党务工作如何，是群众对一个单位所有党员模范带头作用的满意率，这是党务工作的输出点。群众对党员满意率高，就是党务工作绩效好。群众对党员满意率低，

就是党务工作绩效不好。至于党务工作部门如何重视，开展了什么活动，用什么艺术做思想工作，用什么方式抓组织建设，用什么方法抓作风建设，用什么手段抓廉政建设等，这都是手段、过程和目的问题，不是结论，也不是效果。

所谓抓外放内，只是考评其工作的输出点，不考虑其过程和手段。这是为了简化考评程序，减少考评指标。当然，抓外放内并不是不考评工作过程，也不是不考评工作手段。因为，我们这里研究的是关键绩效指标设定，关键绩效指标主要是用于部门或团队或分支机构。但对一般公务员考评通常用的是一艘责效指标。一般绩效指标考评是既看结果，也看过程：既看效果，也看投入；既看结论也看手段。关键绩效指标与一般责效指标的区别就在于此。

关键绩效指标设计理论与方法，是绩效考评方案设计的一种基础理论，无论是应用绩效客观量化理论，还是用目标管理理论，还是采用平衡计分卡理论，在设定绩效指标中都要用到关键绩效指标理论。它是一个政府组织实施科学考评、简化考评方案的有效手段。因此，该理论和方法不但适用于企事业单位，也适用于政府组织的绩效考评。

三、关键绩效指标数量的确定

在设计绩效考评方案时，一个政府组织究竟设定多少关键绩效指标，是大家关心的一个问题。关键绩效指标选择多少为宜，笔者建议：一般组织级关键绩效指标不宜超20个，部门关键绩效指标设定原则上不超过10个。如果为了便于操作，降低管理成本，组织级关键绩效指标和部门关键绩效指标数量还可以减少。当然具体设置多少指标，要根据本组织的具体情况来定。

这里需要注意的问题是，一个组织级关键绩效指标，是一个组织的考核评价指标。它是衡量一个组织工作绩效的基本标准，也是组织内各部门各岗位设定绩效指标的基本依据之一。所以，组织级关键绩效指标设定的多与少，一定要根据本组织的使命、愿、景、战略目标、战略重点、基本职能来确定。

四、关键绩效指标设定案例

如何将战略成功因素转化为关键绩效指标，下面给出部分案例供参考。

（一）公共管理效果维度的关键绩效指标设定

1. 战略成功因素：经济发展速度。

关键绩效指标：年度考评期内 GDP 增长率达到××% 以上；人均 GDP 增长率达到××% 以上。

2. 战略成功因素：经济结构调整比例。

关键绩效指标：年度考评期内第二产业增加值占 GDP 比例达到××% 以上；年度考评期内第三产业增加值占 GDP 比例达到××% 以上；年度考评期内高新技术产业增加值占工业比例达到××% 以上。

3. 战略成功因素：社会进步程度。

关键绩效指标：年度考评期内适龄少年儿童中小学入学率达到××% 以上；某年度农村合作医疗覆盖率（卫生条件）达到××% 以上；年度考评期内优抚、救济对象救助率（社会保障）达到××% 以上。

这些公共管理效果维度的关键绩效指标，属于哪个部门的职能，就是哪个部门的年度绩效考核指标；属于哪个岗位的职责，就是哪个公务员的年度绩效考核指标。

（二）相关客户维度的关键绩效指标设定

当公共管理效果目标确定后，必须考虑相关客户的满意度。公共管理效果如何，要由相关客户说了算，不是自我评价，不是自我欣赏。相关客户包括社会服务对象、上级主管部门以及内部工作人员。设定相关客户目标时要考虑以下问题：

第一，从本组织的职能来分析，相关客户包括哪些服务对象或群体？

第二，从相关客户角度需要设定哪些指标，才能实现各项公共管理目标？

第三，相关客户达到什么满意程度，公共管理目标才能达到标准？

组织的高层领导者和制定绩效考核指标有关人员都应回答这些问题。通过回答这些问题，来确定相关客户维度中最重要的关键绩效指标。这些指标代表着一个组织高层领导者的假设。如果组织能够很好地完成这些相关客户的关键指标，就有可能达到既定的公共管理目标。具体设定案例如下：

1. 战略成功因素：公民对生活质量满意程度。

关键绩效指标：年度考评期内公民对社会稳定的满意程度达到××% 以上。

2. 战略成功因素：公民对环境治理满意程度。

关键绩效指标：年度考评期内公民对环境治理的满意程度达到××% 以上。

3. 战略成功因素：公民对政府宏观调控满意程度。

关键绩效指标：年度考评期内公民对政府宏观调控满意程度达到××% 以上。

这些相关客户维度的关键绩效指标，属于哪个部门的职能，就是哪个部门的年度绩效考核指标；属于哪

个岗位的职责，就是哪个公务员的年度绩效考核指标。

(三) 内部管理维度的关键绩效指标设定

以相关客户为基础的考评指标固然重要，但只有当它们能指明组织内部必须做什么时，才有执行价值。毕竟，优异的相关客户绩效来自组织中所发生的程序、决策和行为，因而领导者必须关注这些使他们能满足相关客户需要的、关键的内部管理工作。平衡计分卡的第三个层面，就是使领导者能从内部管理维度对战略执行的绩效进行考察。

平衡计分卡的内部管理考评指标，应当来自相关客户满意度和影响较大的工作程序、管理制度，包括影响循环期、质量、工作人员技能和工作效率等各种因素。[2]

在依据内部管理目标方面的战略成功因素，设定关键绩效指标时要思考以下几个问题：

第一，本组织的组织体系、管理制度及管理流程是否能保证公共管理目标的实现？

第二，本组织的组织体系、管理制度及管理流程是否能保证相关客户目标的实现？

第三，在管理目标方面采用什么样的关键绩效指标才能实现组织的发展战略目标？

在系统全面思考上述问题后，即可设置本组织的关键绩效指标。具体设定案例如下

1. 战略成功因素：政府职能转变。

关键绩效指标：年度考评期内项目审批减少目标达到××%以上；项目审批手续简化目标达到××%以上。

2. 战略成功因素：客户服务流程。

关键绩效指标：年度考评期内内部流程的有效性达到××%以上；流程的效率达到××%以上；流程的周期达到××%以上；流程的成本控制在××%以内；流程的适应性达到××%以上；流程的创新性达到××%以上。

3. 战略成功因素：行政成本控制。

关键绩效指标：年度考评期内行政开支成本控制在××%以内。

这些内部管理维度的关键绩效指标，属于哪个部门的职能，就是哪个部门的年度绩效考核指标；属于哪个岗位的职责，就是哪个公务员的年度绩效考核指标。

(四) 能力建设维度的关键绩效指标设定

在平衡计分卡中，以公共管理效果和相关客户为基础的衡量指标和内部管理衡量指标，确定了组织的一些关键绩效指标。不过，由于社会的变化，科技的进步，经济的发展，民众的需求必然是越来越高。在此多变环境中，公务员队伍的素质和能力必须与时俱进才能履行其职责，才能实现组织各项关键绩效目标。因此，要分析实现公共管理、相关客户、内部管理三个方面每项关键绩效目标，需要公务员达到什么素质和能力。这些素质与能力的确定就是能力建设的关键绩效指标。

能力建设维度的关键绩效指标，主要是指实现组织的公共管理、相关客户、内部管理目标而所需的能力。从长远来看，这种能力完全是依据组织发展战略确定的；从近期来看，是根据近期绩效指标来决定的。公务员的能力是实现组织发展战略和各种绩效指标的关键。一个组织要较好履行公共管理职能，就必须加强公务员能力的培养。

能力建设指标案例：

1. 战略成功因素：制定教育培训计划。

关键绩效指标：制定年度教育培训计划比率达到××%以上。

2. 战略成功因素：教育培训计划落实。

关键绩效指标：年度考评期内教育培训计划落实率达到××%以上。

3. 战略成功因素：培训教育费用。

关键绩效指标：年度考评期内培训教育费用落实达到××%以上。

这些能力建设维度的关键绩效指标，属于哪个部门的职能，就是哪个部门的年度绩效考核指标；属于哪个岗位的职责，就是哪个公务员的年度绩效考核指标。

(作者系中国人事科学研究院研究员)

来源：《中国人才》2010年11月

[>>返回](#)

相关新闻

■ 李建钟：公共服务机构人事关系与人员聘用地位 2010-12-09

■ 刘莉：服务发展突出重点 努力开创安徽人才工作新局面 2010-12-09

- 段余应：加快建设“人才兴安岭”努力打造北疆人才强省 2010-12-09
- 赵世亮：解决好“三个不适应”推进人才结构调整 2010-12-09
- 申奉澈：探索人力资源市场整合之路 2010-12-09
- 欧真志：打造千万高素质技能人才大军 2010-12-09
- 董国勋：深入推进事业单位人事制度改革 2010-12-09
- 深化事业单位人事制度改革促进社会事业科学发展 2010-12-09

Copyright (c) 2010 中国人事科学研究院 版权所有
地址：北京市朝阳区育慧里5号 邮编：100101 院办电话：010-84635652
科研管理处：010-84635686、84622949
京ICP备10211434号