



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：如何将战略目标转化关键绩效指标

2010-10-21 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

如何将战略目标转化关键绩效指标

罗双平

政府组织平衡计分卡绩效考评基本模型是从组织的使命出发,明确组织的愿景,设定战略目标,通过能力建设,提高内部运作效能,达到公共管理效果,为客户提供高质量公共管理与服务。此模型应用的关键是将战略目标转化为关键绩效指标,它关系到一个政府组织应用平衡计分卡的成功与否。

一、战略目标转化为关键绩效指标的思路

利用平衡计分卡原理将政府组织战略目标转化为关键绩效指标的基本思路,是将政府组织的使命/愿景转化为政府组织的发展战略目标;从四个绩效维度,即公共管理维度、相关客户维度、内部管理维度和能力建设维度,分解战略目标,再从四个绩效维度分析选择战略成功因素;根据选择的战略成功因素,设定关键绩效指标。其思路见图1所示。

在政府组织战略目标转化为关键绩效指标的过程中,战略成功因素的选择方法及其转化为关键绩效指标的方法是难点,接下来本文将重点阐述思路与方法。

二、战略成功因素的内涵及选择方法

(一) 战略成功因素的内涵

所谓战略成功因素,是指政府组织实现其发展战略目标起决定性作用的关键要素。这些关键要素的工作项目,如果做得不好,或者被忽视,就会影响政府组织的绩效,影响政府组织的职能发挥。战略成功要素,是绩效考评的重点项目,是一个组织的领导密切关注的绩效领域,也是在众多考评要素中特别值得投入的关键要素。例如,某政府部门将管理高度信息化作为发展战略目标,其管理信息系统的建设,包括硬件和软件配置开发、内部局域网和互联网建设、数据主题化分析和信息服务等,即成为择定战略成功因素的范围。

(二) 战略成功因素选择方法

战略成功因素选择方法,是在具体分析和确定战略成功因素的过程中要研究和回答三个问题:

1. 本组织过去的成功靠什么,有哪些要素?
2. 过去的成功要素现在是否继续有效? 哪些要素已经成为本组织成功的障碍? 与服务对象和上级领导的要求相比有哪些差距?
3. 根据本组织战略规划,本组织未来追求的目标是什么? 成功实现未来目标的要素是什么?

在回答这三个问题的同时,并从四个绩效维度选择战略成功因素。

1. 从公共管理效果维度选择

从公共管理效果维度选择,就是根据本组织的主要职能选择战略成功因素,如经济发展速度、经济结构

调整、社会进步程度、资源科学利用、资源利用效益、资源保护效果、社会稳定程度、公共服务水平、社会管理水平、依法行政水平、政策执行水平、科学决策水平、生活质量提高等。

2. 从相关客户维度选择

从相关客户维度选择战略成功因素时，要考虑以下几个问题：

- (1) 客户(服务对象和上级领导)当前对我们的迫切需求是什么？
- (2) 客户(服务对象和上级领导)的未来需求是什么？
- (3) 客户(服务对象和上级领导)对我们需求的期望值是什么？
- (4) 我们如何做，做什么才能满足客户(服务对象和上级领导)当前及未来的需求？

在思考这些问题同时，选择战略成功因素。在相关客户维度方面可能选择的战略成功因素包括公民对生活质量满意程度、公民对社会稳定满意程度、公民对环境治理满意程度、公民对生态建设满意程度、公民对政府宏观调控满意程度、公民对卫生医疗公共服务满意程度、公民对国民教育的满意程度、公民对政府效能满意程度、公民对公共交通满意程度、公民对政务公开透明度满意程度、公民对政府工作效率满意程度、上级领导对党务建设满意程度、上级领导对作风建设满意程度、上级领导对廉政建设满意程度、内部工作人员对本组织规章制度完善性满意程度、内部工作人员对本组织绩效考评准确性满意程度、内部工作人员对管理流程满意程度、内部工作人员对干部选拔公平性满意程度等。

3. 从内部管理维度选择

从内部管理维度选择战略成功因素时，应思考政府组织要履行其职能、满足其客户需求、实现其公共管理目标，应做好哪些方面的内部管理工作。如：

- (1) 应改善哪些内部业务流程？
- (2) 应建立哪些管理机制？
- (3) 应加强哪些自身建设？
- (4) 应如何加强成本控制？

在思考这些问题的基础上，选择战略成功因素，如党委自身建设、基层党组织建设、党风廉政建设、人才队伍建设、精神文明建设、民主法制建设、客户服务流程、流程的有效性、流程的效率、流程的成本、流程的创新性、行政成本控制、财务预算科学性、管理信息系统的建设等。

4. 从能力建设维度选择

卡普兰和诺顿称学习/成长的维度为“所有战略的基础”，能够在这个领域取得成果将有助于其他三个领域目标实现和业绩提高。所以，能力建设战略成功因素的选择极为重要。在从能力建设维度选择战略成功因素时，应考虑以下几个问题：

- (1) 如果我们履行政府职能，达到较好的公共管理效果，公务员需要具备什么观念和意识？
- (2) 如果我们履行政府职能，达到较好的公共管理效果，公务员需要具备哪些知识和技能？
- (3) 要使公务员具备这些知识和技能，需要建立什么开发机制，采用什么培育手段？
- (4) 要使公务员具有必要的观念和意识，需要采取什么措施才能转变其观念，改变其意识？
- (5) 如何建立有利于组织完成使命、实现战略目标的组织文化和环境氛围？

在思考这些问题的基础上，选择战略成功因素，如教育培训计划落实、培训教育费用、教育培训效果、宏观调控能力、经济外向型能力、科技支撑能力、教育支撑能力、管理协调能力、行政服务能力、处理突发事件能力、廉洁自律能力等。



图1 战略目标转化为关键绩效指标的基本思路

三、战略目标转化为关键绩效指标的方法

在选择战略成功因素的基础上，设定关键绩效指标，其操作方法是回答以下几个问题：

1. 我们未来的愿景是什么？
2. 假如我们的愿景实现，战略目标是什么？战略措施是什么？
3. 要实现战略目标，涉及哪些绩效目标？
4. 什么是关键性/战略性成功因素？通过哪些战略因素才能实现政府组织的各类型绩效目标？
5. 重要的衡量指标是什么？通过哪些关键绩效指标(KPI)可以实现政府组织目标？

根据以上几个问题的答案，再依据四个绩效维度所选择的战略成功因素设定关键绩效指标。

（作者系中国人事科学研究院研究员）

来源：《中国人才》2010年10月

[>>返回](#)

相关新闻

- 行政成本控制视域中的公务消费改革探讨 2010-11-24
- 蔡定剑：政府过度管理症的治理 2010-11-24
- 当前我国工伤保险制度中存在的问题及对策探析 2010-11-24
- 浅谈基本医疗保险制度对医药费用的影响 2010-11-24
- 人社部：社保法从三方面提高基本医疗保障水平 2010-11-24
- 着力推进基本公共服务均等化 2010-11-24
- 浅析我国公共危机管理的发展 2010-11-23
- 电子政务信息资源共享社会运作模式研究 2010-11-23

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