

建立县级领导干部绩效结构和考核指标体系的思考

张 晶 孙健敏

(中国人民大学 劳动人事学院 北京 100872)

摘 要 :县级领导干部的绩效考核一直是党和国家关注的焦点 ,而实践中县级领导干部的绩效考核多年来一直是个难点问题。该文通过回顾国内外绩效考核的相关理论和文献 ,对应该如何建立科学有效的县级领导干部绩效结构及考核指标体系进行了探讨 ,并进一步提出了其研究的创新和意义所在。

关键词 :县级领导干部 ;绩效结构 ;考核指标体系

中图分类号 :B841.7

文献标识码 :A

文章编号 :1003-5184(2007)01-0091-03

1 引言

对党政基层领导干部包括县级领导干部的绩效考核历来是党和国家关注的焦点和难点问题。在我国 ,县级领导干部一般肩负着地区经济、经济和社会发展事务的规划、指导、协调等重要任务 ,县级领导干部是党和国家路线、方针和政策的具体执行者 ,其绩效直接决定基层政权的巩固和安定。中共中央组织部也历来重视县级领导干部的绩效考核问题。2006 年 1 月发出《关于进一步加强县(市、区、旗)党政正职队伍建设的意见》,强调要充分发挥干部考核评价的导向作用 ,按照贯彻落实科学发展观和正确政绩观的要求 ,研究制定符合县委书记、县长岗位特点和要求的考核办法 ,以形成良好的用人机制和正确的用人导向。

近年来 ,随着全国各地干部人事制度的不断改革 ,县级领导干部的考核制度和方法的改革也在深化 ,在实践中形成了许多创造性的做法和经验。但总的来看 ,由于基层领导干部的考核目标复杂、过程特殊、信息稀缺 ,操作上缺乏规范科学的理论支持 ,导致绩效考核方法难成系统 ,特别是评价指标不健全 ,难以操作。

我国目前党政领导干部的绩效结构主要根据 1979 年中组部下发《关于实行干部考核制度的意见》,被划分为德、能、勤、绩、廉五个方面 ,但这五个方面的人为划分 ,基本上是对领导干部绩效的期望和要求 ,其背后缺乏对党政领导干部的考核理论的指导。从德、能、勤、绩、廉这五个维度来看 ,能力能够更好地预测任务绩效 ,这些任务活动对于工作业绩直接产生影响 ,那么对能力和业绩进行评价会造成重复评价的弊端^[1]。并且现已有研究初步发现 :

德能勤绩实际上只构成一个维度^[2] ,而据此所制定的绩效考核指标也必然存在科学性相对不足的问题。因此县级党政领导干部的绩效考核指标的建立亟需科学理论的指导 ,正确认识县级领导干部的绩效结构才是我们设立科学有效的绩效考核指标的前提。文章首先简要对相关理论和文献进行回顾 ,进而对应该如何建立科学的县级领导干部绩效结构及考核指标体系进行探讨。

2 文献回顾

学术界对于个体绩效存在许多不同的界定 ,分歧主要在于绩效是结果还是行为。以结果为导向的绩效定义倾向于将绩效同任务完成情况、目标完成情况、活动结果、产出等同起来^[3]。然而 ,这种观点在 20 世纪 80 年代受到了质疑 ,目前流行的观点是将绩效界定为行为^[3-5]。Borman 和 Motowidlo 指出绩效是具有可评价要素的行为 ,这些行为对个人或组织效率具有积极或者消极作用^[5]。将绩效定义为结果导致的问题是对结果的过分重视会忽视一些对组织非常重要的过程因素和情境因素^[3,5] ,而这些因素对于组织的有效运作也是非常重要的。因而 ,从 20 世纪 90 年代开始 ,西方学者基于绩效是一种行为的观点 ,着手研究绩效的结构问题 ,并且提出了不同的绩效结构模型^[4-10]。在对一般绩效进行研究的同时 ,一些学者也对管理者工作绩效进行了研究。鲍曼和布鲁什^[11]通过实证研究得到了企业管理者工作绩效的 18 个维度 ,包括计划和组织 ,引导、指导和激励下属 ,提供反馈等。Coway 的研究^[9]综合前人的研究 ,进一步将任务绩效划分为技术、行政管理任务绩效和领导任务绩效两个子维度 ;周边绩效划分为工作献身和人际便利两个子维度。在

Coway^[10]的另一项研究中,通过因素分析的方法得到管理绩效的五个维度:人际有效性、处理困境的意愿、团队和自我调整、适应性、领导和开发。

国内学者对绩效结构也进行了一些实证研究。王辉、李晓轩和罗胜强^[12]验证了中国文化背景下非管理人员任务绩效和情境绩效的区分,支持了国外关于绩效二因素模型的观点。温志毅^[13]进行探索性研究,得出企业中层管理人员工作绩效结构的四个因素:任务绩效、人际绩效、适应绩效和努力绩效。孙健敏和焦长泉^[1]对 109 名企业管理人员进行了半结构性深度访谈,最后归纳出描述管理者绩效的三个维度:任务绩效、个人特质绩效和人际关系绩效。覃成菊^[14]以企业中层管理者为样本,验证了孙健敏^[1]提出的企业管理者的绩效结构。而对于政府中的管理人员绩效结构的研究,石伟等 2003 年对现行的公务员考核德、能、勤、绩四维度的绩效结构运用因素分析发现,现行的公务员考核德、能、勤、绩四维度的绩效结构并不构成四个维度,其绩效结构实际上只有一个维度^[2]。虽然其研究的样本数量具有一定的局限性,也仅进行了探索性因素分析,但在一定程度上说明原有的绩效结构可能存在问题,而据此所制定的绩效考核指标也必然存在科学性相对不足的问题,需要进一步研究重新划分确定绩效考核的维度。王登峰和崔红^[15]对中国基层党政领导干部工作绩效结构的研究表明,自我评定的工作绩效由任务指向和品质指向两个维度构成。前者是指针对完成工作任务的(人际)特点,而后者是指反映个人品质和修养的(人际)特点。同时他们还发现,自我评定的工作绩效与考察组、上级、同事及下属的评定之间相关很低,表明不同的评估者可能针对的是工作绩效的不同方面。对党政领导干部工作绩效的评定既受到被评定者实际表现的影响,也受到评定者与被评定者关系的影响^[16]。但是他们没有对提取的绩效结构进行验证,并且在党政领导干部的工作绩效评定中,干部的实际工作成绩(指标)并没有包括在内。从以上对绩效结构的国内外研究中可以看出,对管理者工作绩效的研究还很少,对政府中管理者工作绩效的研究则更匮乏,并且对于企业管理者绩效结构的结论能否适合县级领导干部,目前还没有相关的研究证据。

在县级党政领导干部绩效结构还没有完全探索清楚的情况下,国内学者对党政基层干部绩效考核的指标也做出了一些有益的探索^[17-21],但是主要

侧重于对我国现行党政干部考核制度和问题的理论分析,往往通过逻辑推理的方式进行,并且多是从结果来进行考量,没有考虑到绩效是一种行为。例如吴志澄^[17]将县级政府领导班子政绩考核指标体系归纳为人民生活水平和生活质量方面的指标体系、经济建设方面的指标体系、社会发展和精神文明建设方面的指标体系三个方面,分管各个部门的党政领导干部各指标的权重有所差异。

3 科学建立县级领导干部绩效结构及考核指标体系

要建立科学有效的县级领导干部的绩效考核制度,当务之急是采用实证研究的方法,深入研究县级领导干部绩效结构并据以建立绩效考核指标体系。具体来说,需要逐步解决以下三个问题:

第一、县级领导干部的绩效结构是怎么样的?人们在评价县级领导干部的绩效时会考虑或在意哪些方面?企业管理人员的绩效结构理论是否适用于政府党政领导干部?

第二、不同的评价者(上级、同级和下级)对县级领导干部的绩效结构的认识有什么不同?各自分别关注县级领导干部的绩效的哪些方面?

第三、如何根据不同评价者提出的县级领导干部的绩效结构,设计县级领导干部的绩效考核指标体系?应该考核县级领导干部的哪些方面,每个方面应该具体考察哪些内容?指标的权重如何分布?

笔者认为应该通过结合对县级领导干部的上级、下级和平级的访谈和问卷调查,在全国范围内通过分层抽样,系统探索并验证县级领导干部的工作绩效的结构,并在此绩效结构基础上构建我国县级领导干部的绩效考核指标体系,从而为考核县级领导干部的工作绩效及其应用提供理论和实证基础。研究主要拟分为以下三个子研究来进行。

3.1 编制县级领导正职的工作绩效问卷。

通过访谈法,收集县级领导正职典型绩效考核要素行为信息,构建县级领导正职绩效行为题组。访谈的内容分为三部分:1)对县级领导正职的访谈,让其自我评定工作绩效。访谈的问题包括例如“您认为好县长的标准是什么?”“您的哪些行为对您完成工作任务是有利的?”等;2)对县级领导正职的上级进行访谈,让其评定下属的工作绩效。访谈的问题例如“怎么评价一个县长干得好?”“您是从哪些方面来考察您的下属的工作成绩和效果的?”等;3)对县级领导正职的下级进行访谈,让其评定上级的工作绩效。访谈的问题例如“您是从哪些方面来考

察您的直接主管领导的工作成绩和效果的？”；您认为直接主管领导的哪些行为对他们完成工作任务是有利的？”等。根据访谈记录整理出所涉及的内容，收集党政基层领导干部的典型绩效行为信息，并通过筛选借鉴以往研究中构建的企业管理者绩效行为问卷、前继研究中构建的党政基层领导干部素质模型结果，编制绩效行为题组。在此基础上，利用类属分析，对题组进行初步处理，实现编码和归类，构建政府管理者绩效的类属清单。通过焦点小组访谈，将整理好的项目随机排列，编制三份独立的问卷，分别是所提炼的县级领导正职上级、同级、下级所看重的绩效考核项目。并邀请政府人事专家，对问卷的内容效度进行评定，请专家对问卷题目按各维度的定义进行“还原”，检验还原情况。最后对问卷进行小规模预测，完善县级领导正职工作绩效问卷。

3.2 探索并验证县级领导正职绩效结构

首先，利用多阶段抽样技术，抽取全国不同地域的县级领导正职及其上级和下级，进行正式施测，对数据进行探索性因素分析，探索县级领导正职的绩效结构。其次，抽取样本施测，进行验证性因素分析，验证前次探索性因素分析所提取的县级领导正职的绩效结构，同时，验证不同信息源之间得出的绩效结构异同。

3.3 构建县级领导正职的绩效考核指标。

根据所验证的不同评价者（上级、同级和下级）评定的县级领导正职的绩效结构，将题目进行提炼，通过焦点小组访谈对不同的绩效结构和维度分布不同的权重，构建县级领导正职的绩效考核指标。

按照此研究思路构建县级领导干部绩效结构和考核指标体系相较于以前的方法具有一定的优越性。首先，在政府管理者的绩效理论方面，从崭新的视角（行为角度）去认识政府管理者的绩效，建立一个新的解释逻辑，能够更有效地避免县级领导在数据上做文章以及行为短期化等问题，也是对政府领导者绩效考核的一种创新。其次，创造性地将现有企业管理者绩效结构理论及其研究范式运用到政府管理者中，拓宽其研究和解释领域，也将填补我国县级领导干部绩效结构研究的空白。

从实践来看，建立基于科学理论指导下的党政基层领导干部的绩效指标体系，将具体落实中组部《关于进一步加强县（市、区、旗）党政正职队伍建设的意见》要求，有利于深化干部人事制度改革，充分发挥干部考核评价的导向作用，也有利于落实正确

的政绩观和科学发展观，建设起一支善于治县理政的高素质县党政正职队伍。

参考文献

1 孙健敏,焦长泉.对管理者工作绩效结构的探索性研究.人类工效学,2002,8(3):1-10.

2 石伟,崔修利.论公务员绩效考核与德能勤绩.广东社会科学,2004,6:70-75.

3 Williams R S. Performance Management. London :International Thomason Business Press ,1999.

4 Campbell J P ,Mchenry J J ,Wise L L. Modeling Job Performance in population of jobs. Personnel Psychology ,1990 ,43 :313 - 324.

5 Borman W C , Motowildlo S J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In :N. Schmitt , W. C. Borman ,Eds. Personnel selection in organization. San Francisco ,CA :Jossey - Bass ,1993.82.

6 Campbell J P ,McCloy R A ,Oppler S H ,et al. . A theory of performance. In :N. Schmitt , W. C. Borman ,Eds. Personnel selection in organizations. San Francisco :Jossey - Bass ,1993. 35 - 70.

7 Motowildlo S J , Van Scotter J R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology ,1994 ,79 (4) : 475 - 480.

8 Van Scotter J R , Motowildlo S J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. Journal of Psychology ,1996 ,81 :525 - 531.

9 Conway J M. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. Journal of Applied Psychology , 1999 ,84 (1) 3 - 13.

10 Conway J M. Managerial performance development constructs and personality correlates. Human Performance ,2000 ,13 (1) : 23 - 24.

11 Behn R D. Why measure performance ? different purposes require different measures. Public Administration Review , 2003 ,63 (5) 586 - 606.

12 王晖,李晓轩,罗胜强.任务绩效与情境绩效二因素绩效模型的验证.中国管理科学,2003,8(4):79-84.

13 温志毅.工作绩效的四因素结构模型.首都师范大学学报(社会科学版),2005,5:105-111.

14 覃成菊.企业中层管理人员绩效结构及影响因素研究.中国人民大学博士论文.2005.

15 王登峰,崔红.中国基层党政领导干部的工作绩效结构.西南师范大学学报(人文社会科学版),2006,32(1):1-8.

16 王登峰,崔红.工作绩效的结构及其与评定者的关系.心理学探新,2006,26(2):78-83.

- 17 吴志澄.论县级政府领导班子政绩考核指标体系和评价方法.中共中央党校学报,2002 4(3):55-69.

18 王洲洋.县级领导干部工作实绩考核研究.理论学刊,2001,10(5):100-102.

19 金红.建立“地方党政领导班子考核体系”之我见.中国统计,2004 4:7-8.

20 何顺民.县(市)领导班子实绩考核方法探析.岭南学刊,1996 3:82-85.

21 连树臣.县级领导班子考核目标体系初探.探索与求是,1998 9:27-29.

Reflection on How to Build Job Performance Structure and Appraisal System of Chinese Country – level Government Executives

Zhang Jing Sun Jianmin

(School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872)

Abstract :The Chinese Communist Party pays much attention to the performance appraisal of Chinese country – level government executives , which has been a tough problem in practice for many years. Based on literature review on performance appraisal , the paper discussed the performance structure of country – level executives and proposed ways that help establish an effective appraisal index system. Theoretical innovation and practical implications of the research were also discussed.

Key words :country government executives ; job performance structure ; appraisal index system

(上接第 14 页)

参考文献

- 1 杨德森.中国人的心理解读.合肥 :安徽科学技术出版社 , 2004.1.

2 中国大百科全书(哲学卷).“精神”和“心理”条[CD版].中国大百科全书出版社,2000.10.

3 中医药学名词审定委员会.中医药学名词(二).科技术语研究,2006(1).

4 辞海(缩印本).上海 :上海辞书出版社,1989.2176.

5 北京外国语学院英语系.汉英词典.北京 :商务印书馆,1988.766.

6 弗朗西斯·克里克.惊人的假设.长沙 :湖南科学技术出版社,2002.74.

7 爱德华·S·里德.从灵魂到心理.北京 :三联书店,2001.4.

An Analisis of Link – equality of Terms : Psychology = Mind = Spirit ——Observations from Views of “Non – psychology”

Wang Binghan

(Liuzhou Vocational and Technical Colloege, Liuzhou 545007)

Abstract Standardization of terms is one of the sign of a ripe discipline. The word“ psychology”, that is regarded as the first – term of modern psychology, originated from psyche but spirit. Since importing from west, it is mixed – up with spirit and mind in chinese. As a result, many chief terms of psychology are far away from standardization. Based on reserch tendency of localization of theory psychology, we suggest that translation(for three chinese terms) should do according to principle of single – meaning and popular – habitness.

Key words :psychology ;mind ;spirit ;standardization ;views of “non – psychology”