

Reformation and Innovation for Performance Management System in District-Level Government

—A Case Study of P Town Government in Beijing

Wenxia Zhou¹, Qian Qi¹, Lu Xin^{2*}

¹School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing

²College of Economics and Management, Beijing University of Chemical Technology, Beijing

Email: *xinlu@mail.buct.edu.cn

Received: Feb. 28th, 2020; accepted: Mar. 12th, 2020; published: Mar. 19th, 2020

Abstract

Many researchers articulate their concern that the Chinese civil service suffers from several severe problems, such as inefficient performance appraisal, low organizational commitment and job burnout. In this study, 42 civil servants at non-leading positions from different departments and 15 leaders in P Town Government were interviewed to assess the extent to which the members were satisfied with the performance appraisal system. Furthermore, the problems of the current performance appraisal system were analyzed and suggestions for improving the appraisal process were discussed. The results demonstrate that both the leaders and the subordinates have quite a low level of satisfaction to the current performance appraisal system. Yet, they have different reasons, based on which some suggestions are generalized to improve the appraisal system as well as increasing the civil servants' satisfaction.

Keywords

Human Resource Management, Performance Management, Public Civil Service

突破德能勤绩廉考核标准，深化公务员绩效管理体系

——以北京市 P 镇政府为例

周文霞¹，齐 乾¹，辛 璐^{2*}

*通讯作者。

¹中国人民大学劳动人事学院, 北京

²北京化工大学经济管理学院, 北京

Email: *xinlu@mail.buct.edu.cn

收稿日期: 2020年2月28日; 录用日期: 2020年3月12日; 发布日期: 2020年3月19日

摘要

自20世纪90年代起,我国公务员系统便开始以“德能勤绩廉”为绩效重点进行考核。然而一些学者对这种绩效考核方法和其效果进行质疑,面对政府工作人员高比例的工作倦怠和满意度低下的情况,本研究对北京市P镇政府进行了为期半年的实地调研,采用文献研究、工作分析以及深度访谈等质性研究方法,对其现行的绩效考核系统进行问题诊断,在保留“德能勤绩廉”大方向的基础上,进行突破和改革,简化其操作过程,增强其导向作用,从而调动公务员的工作积极性,支持政府发展战略的贯彻落实。

关键词

人力资源管理, 绩效管理, 公务员绩效

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 公务员绩效考核的背景

1.1. 绩效考核体系对公务员管理的意义

在我国,公务员一直是很多就业者的理想工作,高校毕业生以“千军万马挤独木桥”的阵仗报考公务员笔试,2019年,国考的平均竞争比例为78.68:1,其中最热岗位的竞争比例超过4000:1。尽管人们挤破头想成为公务员,但大量研究和调查显示,公务员工作中存在很多不良现象,例如低工作满意度、低组织承诺、消极工作态度和职业倦怠等[1]。中国“工作倦怠指数”调查报告显示:政府、公共事业是工作倦怠比例最高的行业,高达52.0%,具体表现为情绪低落、行为拖沓、不愿意承担责任等[2]。而这些问题出现和公务员绩效考核不恰当紧密相关。

公务员的绩效考核工作始于20世纪90年代初,2005年,全国人大常委会通过了《中华人民共和国公务员法》,其中关于绩效考核的部分规定,对公务员的绩效考核,按照管理权限,全面考核公务员的德、能、勤、绩、廉,重点考核工作实绩。十年来,国内很多学者对公务员考核的效果和方法提出了质疑。由于《公务员法》并未对这五类考核指标做出明确界定,不但难以量化考核,而且考核结果很易失真[3]。也可以说,在某种程度上公务员管理体系缺乏完整的、系统的法律法规[4]。除此之外,在具体的绩效考核实践中,一些机关或部门为了考核而考核,应付工作,使得考核结果起不到实际意义。同时,公务员法没有明确规定在年度考核中,“优秀”、“称职”、“基本称职”、“不称职”在部门考核中的比例划分,致使部分机关在对绩效结果的运用上缺乏把握,失去了考核意义[5]。即便是在考核过程和结果都认真有效实施的机关,也仍存在考评分类、分层不够的情况[6]。所以为公务员系统设计一套简单有效的绩效考核方案是调动公务员积极性、提高公务员工作满意度的首要工作。

1.2. 绩效考核体系对基层政府管理的意义

乡镇是我国各级政权的最基层，不仅承担着本行政区内政府的各项工作，也是上级政府政策落地实施的执行者。如何调动基层公务员的积极性，加强乡镇政府人力资源管理，以适应不断转变的政府职能，从而建立服务型乡镇政府是基层政府需要解决的首要课题。而我国乡镇政府素来具有人员构成复杂、工作内容差异巨大、突发性工作与常规性工作并存等特点[7]，使得这一课题困难重重。

首先，乡镇政府机关人员结构复杂[8]，不仅在年龄、学历、专业和工作经验等方面有很大的跨度，其对待工作的态度、方法以及对工作的需求也存在明显差异。在这种情况下，要想合理进行人员配置，充分调动所有人员的工作积极性，建立服务型政府，就更需要建立适合的绩效管理系统[9]。其次，不同于企业，政府追求的不是简单的经济效益，而是复杂而综合的目标，例如打造服务型组织、发挥基层作用、凝聚群众、构建和谐乡镇等，所以只有以乡镇自己的发展战略为导向，才能充分发挥人力资源管理在基层政府管理中的作用。此外，由于政府的部门架构复杂、工作内容差异巨大、工作量不易衡量和比较等特点，不仅会增加人员调配的难度，更容易引起组织中的不公平感。

通过回顾相关文献，我们发现国内学者对公务员绩效管理方面的研究，集中在关注西方有关理论和实务经验的引进以及综合评价等方面，更多的是就公务员绩效管理过程的某些方面分析其对于我国的借鉴意义，而较少结合我国基层政府的特点开展有针对性的研究[10]。因此，基于政府管理和公务员管理两方面的需求，我们选取位于北京市的 P 镇政府作为案例，通过文献研究、访谈、工作分析等质性研究方法对其现行的绩效管理系统进行问题诊断，并结合其发展战略、特点和需求进行改革和创新，建立新的绩效管理体系，为公务员绩效管理提供具有中国特色的中国方案。

2. 现有绩效考核体系的诊断

2.1. 诊断方法

2.1.1. 文献研究法

在研究过程中，一方面搜集了有关 P 镇政府绩效考核方面的相关文件，以及各部门现有的关于工作职责、绩效考核等方面的资料，通过对这些相关资料的研究、整理、分析和讨论，对其现有的绩效考核情况有了整体宏观的了解；另一方面对绩效管理相关理论和研究进行了回顾，对基层政府绩效考核中存在的普遍问题进行了归纳概括，为新方案的提出奠定了理论基础。

2.1.2. 深度访谈法

在文献资料分析的基础上，设计了访谈提纲。对访谈对象采用了理论抽样的方法。由于绩效考核涉及到机关所有科室和人员的切身利益，然而各个科室在工作性质和内容上有明显的差异，所以了解每一个科室的工作内容、工作特点是建立公平公正的考核管理体系的必要前提。同时，了解不同职级、不同科室人员对绩效考核的态度和期望，也是保证考核管理体系可以顺利实施并达到预期效果的重要基础。因此，我们深度访谈了科室负责人、领导班子成员，以及员工代表，来了解他们的工作内容、对当前绩效考核体系的评价以及对未来绩效管理体系的建议，从而为诊断现有问题、构建新的方案提供数据支持。

具体来说，深度访谈对象包括 42 个科室的负责人、15 位镇政府领导和 10 名员工代表，每天访谈 4 人左右，每人次访谈持续 1 至 3 小时不等，累计访谈时间 90 小时以上。每次访谈之前，我们会先熟悉访谈对象所在科室的基本情况，制定访谈策略、确定主问者、安排具体工作等。每次访谈结束之后，在当日或次日召开讨论会，交流访谈收获、讨论访谈内容，之后将访谈内容进行整理分析，形成文字材料，所有访谈文字纪录共计 21 万字。这些书面材料一方面为后续编制统一规范的科室职责说明书做铺垫，另一方面也为绩效改革提供了大量的思路。例如，社保所 L 所长表示各部门之间工作性质、职责差异很大，

难以比较,现行的全员相互打分的方法并不准确,只是主观感觉。财政所的H所长说“公务员的德能勤绩廉考核,大家的德和廉都是满分,德和廉出了问题就是大事,谁也不能随便扣分,所以每次考核也没有差异”。除了了解大家对现行考核制度的评价,我们也通过访谈获得相关人员对革新绩效管理体系的需求,比如根据W副镇长的访谈,结合P镇的发展战略,我们提取出新方案中科室考核的五个方面:团结好、作风好、效果好、自律好和业绩好。再如,通过询问各科室负责人,提取出他们认为科员最重要的六项能力,包括业务能力、执行力、团队协作、责任心以及学习成长;而通过与分管领导的访谈,总结出领导期望科室负责人所具备的六项主要能力是:分析判断、沟通协调、团队管理以及人才培养。

2.1.3. 工作分析法

又称职位分析、职务分析,是指收集、分析、确定组织中工作的定位、目标、工作内容、职责权限、人员要求等基本因素的过程。通过工作分析而形成的职责说明书是组织确定人力资源规划、建立员工能力模型,进行考核、薪酬、培训开发等人力资源职能管理的参考依据。绩效考核中所有指标的提取都建立在工作职责之上,而工作职责的梳理主要通过工作分析方法来实现。所以在文献研究和深度访谈的基础上,运用工作分析法,梳理了P镇42个科室的工作职责,撰写编制了统一规范的科室岗位职责说明书。

2.2. 诊断结果

通过对现行考核体系的考核指标、考核主体、考核流程、考核频率、考核效果以及考核结果应用六个方面进行诊断分析,总结了现行绩效考核体系的不足。

2.2.1. 评价主体陌生

目前P镇使用的考核方案是由全体员工对被考核者打分,这种方式不仅工作量巨大,而且存在着评价主体陌生的问题,大部分员工在工作上没有直接的业务往来,不了解对方工作的情况,这样的评价难以全面客观地反映当事人的工作表现,而且带来的直接结果是职位高、工作久、人缘广的员工得分高。

2.2.2. 缺乏导向性

当前的考核内容是固定的,并没有根据每年的工作计划和P镇未来的发展战略相联系,所以导向不明确。且当前实施的公务员考核中的“德、能、勤、绩、廉”考核指标无法有效结合不同层次员工工作性质进行有针对性考核,考核指标脱离实际工作。比如“德”一项中,考核问题包括“是否夫妻和睦”,“是否孝顺父母”等,这类问题脱离工作,所以难以考察,如果想真实的了解情况,需要耗费大量的考核时间和人力物力,如果不真实了解,又失去了考核的意义,所以这样的考核指标难以落地。

2.2.3. 考核结果差异小,难以体现科室差异

由于当前绩效评估方案中的考核指标模糊、缺乏客观标准,导致考核结果差异很小,某科室负责人表示,在满分为百分的考核中,科内五人最高分和最低分相差不超过五分,差异很不明显,难以客观反映工作情况。这个问题导致考核结果不能直接用于年底评优工作,还得另外开展评优工作,再一次浪费大家的时间和精力。

由于政府中各科室工作性质和内容不同,相比而言,有些科室工作任务多、责任大,例如社会保障管理所和流动人口管理办公室等,其中社保所共有科员20名,除了科室内部工作以外,还要开设社保窗口,每月10日到20日是各类报销高峰期,每窗口日接待100人次以上;流管办有13名科员,对全镇大约1.6万的流动人口进行管理,包括群租房排查、工地临时工管理、疫苗注射等。而有些科室工作任务较少,例如老年协会共3人,主要工作是每月组织一次老干部学习和定期检查村里的老年工作。然而这些科室之间的差异都没有在考核方案中体现,使得考核结果不能如实反应科室工作情况,不能被政府有效利用。

2.2.4. 重复考核多，村干部考核脱离群众

公务员系统每季度都会进行一次考核，跟据科室负责人和科员代表一致反应，由于这种考核内容多、差异小、缺乏客观标准，基本上流于形式，导致年终评优会另外举办一次考核。季度考核与年终考核脱离联系，两套考核办法不能形成统一的系统，结果也不能结合使用，不仅耗费大量人力与物质成本，也给员工与考核负责人带来了沉重负担。

现行的村干部的考核办法是千分制考核，每位村干部的基准分为 1000 分，根据工作需要分配到各个科室，然后由各科室制定详细的加分和减分事项，虽然打分标准较为客观细致，但是整个过程缺乏群众参与，无法体现村干部为群众办实事、办难事、办好事的工作作风。同时，由于村干部任期长、年龄较大，所以各科室在考核村干部过程中，往往留于情面，考核结果缺少差异性。

2.2.5. 考核结果奖励不足

由于政府机关人员薪酬有统一规定，所以对绩效考核成绩优秀的人员缺乏有效的物质奖励和精神奖励。

3. 开发设计新绩效管理体系

3.1. 设计目的

新方案的设计宗旨是要紧密联系 P 镇的未来发展战略，促进政府职能转型，贴近政府机关工作性质，坚持“宜简单不宜粗糙，宜通用不宜复杂”的原则，以充分体现“团结、高效、务实、自律”的精神。根据从深度访谈和文献资料中收集的信息，通过借鉴现行考核方案中的优点，利用专业知识，设计一套绩效管理的新方案，旨在解决现行方案中存在的问题。之所以用“绩效管理”代替“绩效考核”，并不只是文字上的变化，更是管理哲学的改变，“绩效考核”强调考的过程和结果的好坏，而“绩效管理”是把考核当作手段，一方面通过考核来帮助员工成长，将考核的结果及时反馈给员工，实现员工的自我管理；另一方面通过考核来帮助政府更好的了解员工的工作业绩、工作态度和工作能力，统筹规划，科学管理。

总结而言，全员绩效管理应坚持以下原则：1) 统一规范，全员覆盖；2) 逐级实施，分类考核；3) 科学评价，量化标准；4) 以人为本，持续提高。

3.2. 体系架构及内容

基于调研与讨论的结果，在机关人员个人考核的基础之上，增加科室考核部分，旨在增强科室内部凝聚力与科室荣誉感，同时增加季度业绩考核和态度考核。科长与科员的能力采用分层、分类考核，科长级更加注重领导与判断能力，科员级则重视执行与学习能力。绩效管理体系架构如图 1 所示。村干部的考核在原有考核体系中增加群众考核，如图 2 所示。

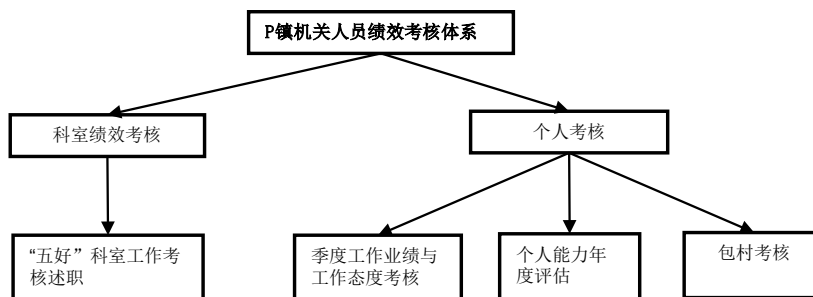


Figure 1. Performance management system framework for government cadres

图 1. 机关干部绩效管理体系架构图

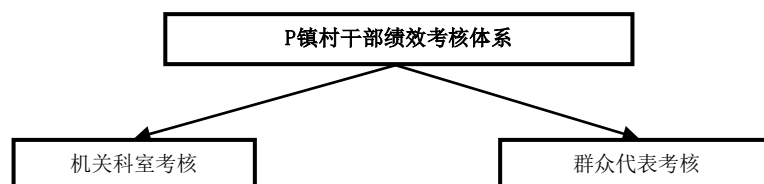


Figure 2. Performance management system framework for village leaders
图 2. 村干部绩效管理体系架构图

3.2.1. “五好” 科室考核

新的绩效管理方案中增加了对科室的整体考核，由于每年年初镇政府会根据镇党委的工作安排，将年度重点工作层层分解到各个科室，同时各科室也承担着相应的日常本职工作，所以各科室会结合两者制定自己的年度工作计划。年底，各科室负责人根据相关规定要求，填写《“五好” 科室绩效考核述职书》，描述一年来本科室在“团结好、作风好、效果好、自律好、业绩好”这五个方面表现突出的事迹，由各科室负责人和领导班子进行打分。之所以提炼出这五个方面，首先是基于 P 镇政府的发展战略“团结、高效、务实、自律”，其次也是根据对领导班子的访谈所得，如 W 镇长表示基层工作的开展离不开团结，无论是各科室内部还是科室之间都要精诚合作，才能不计较个人得失，一切从大局出发，共同为群众服务。所以“团结好”既包括科室内部成员的凝聚力，也包括科室间的合作。

3.2.2. 个人工作业绩与工作态度季度考核

新方案中为了突出绩效考核的过程导向，并有效结合公务员的季度考核，特增加了个人绩效季度考核，机关所有工作人员都将参与到季度考核当中。由于工作业绩与工作态度往往具有动态性，随着工作态度与工作方法的变化，工作业绩可以得到有效提升，所以季度考核的重点是机关人员各季度的工作业绩表现和工作态度。

具体来说，按照“投入 - 过程 - 结果”的逻辑思路设计通用型考核指标，考核内容具体包括制定工作计划、服务意识、工作效率、工作态度、出勤情况及目标完成情况六个方面。

3.2.3. 个人工作能力年度考核

与工作态度和业绩不同，个人的工作能力具有稳定性，不易在短期内发生变化。所以对工作能力的考核将采用年度考核来最大程度降低政府的考核成本。

在考核内容方面，考虑到科长与科员所承担的职责不一样，二者所需的工作能力也存在显著差异。因此，新的绩效评估方案中关于个人能力的年度评估将采用分层、分类评估，即根据科长与科员的职责要求，设计不同的能力评估体系。同时，结合 P 镇未来的发展战略，新方案对政府公职人员也提出了更高的要求。科长层面更加注重分析判断、沟通协调、团队管理以及人才培养方面的能力，而科员层面则更加关注业务能力、执行力、团队协作、责任心以及学习成长方面的能力。

3.2.4. 包村人员加分考核

P 镇为进一步提升机关人员的为民服务意识与服务能力，贴近一线群众，帮助人民解决难事、实事，树立政府机关在人民群众心目中的威望。在党委领导决策下，机关人员包村工作取得良好的效果。为明确工作方向，切实为老百姓办好事，经党委研究决定实行“110”和“112”工程，包括帮扶两个困难家庭(教育、就业、技术等)、解决一件难事等。为了帮助这两项工程快速落地，我们将其融入到新的绩效管理方案中，具体的做法是对机关包村人员的考核采用加分项的模式，根据包村干部“110”和“112”工作的完成情况，给予一定的考核得分。需要说明的是，由于各村规模不同，所要服务的村民数量居住范围也有不同，为了公平起见，将 53 个自然村大致分为大村、中村和小村，不同规模的村子有不同的基准

分，其中，大村计为 15 分，中村为 12 分，小村为 10 分。这样也能有效避免包村干部争抢小村或对包大村的干部工作评价不合理的情况发生。

3.2.5. 村干部考核

P 镇现行的村干部绩效考核方案是千分制，即每年每位村干部的基准分为 1000 分，根据其当年为村民服务的情况由镇里进行加分或减分。其内容已经足够量化，每一项村务管理工作都可以对应到镇里的相关机关科室，由各科室为每位村干部打分，且加分与扣分的规定非常详细，近年来千分制考核取得了良好的成效。所以在新方案中，千分制仍将作为村干部考核的主要手段，而与之之前不同的是，在原有村干部考评基础上增加群众考核，计分方式采用 $1000 + X$ ，X 即为群众考核的部分，满分为 60 分。但是，由于部分群众不善于文字表达，且考虑到群众关系复杂，新方案中由督查小组征询群众对村干部的评价，采用关键事件记录法，在与群众打交道过程中随时、随地记录群众对村干部的评价意见，作为村干部年度考核的依据。对村干部年底加分考核主要关注其服务意识、工作态度和沟通协调。

3.3. 新绩效管理体系中的职责分工

3.3.1. 成立绩效管理委员会

绩效管理委员会是绩效管理方法的最终确认机构，是考核工作的最高审核机构，由镇党委副书记、纪委书记、组织部长、党政办公室、党建办公室和纪检监察科负责人及组织部成员组成，负责绩效指标分解、目标上传下达、考核体系审查和调整，同时也负责考核申诉事件的复核和处理。

3.3.2. 评选村干部代表

村干部代表主要由绩效管理委员会确定，人数以 10 人为宜。其主要职责是参与机关科室的年度考核，作为科室绩效考评述职书的评价主体之一。

3.3.3. 成立督察小组

新方案中，为了加强对机关包村人员工作督促与管理，提升为民服务意识与工作能力，同时也为了更好地了解各村村干部工作动态，将群众的评价体现到绩效考核的结果中，遂在全镇范围内成立 1 个督查小组，其成员分别由组织部、纪检监察室和调研督查科各 1 人组成，小组内部合理分工，保持合作，有序开展督查工作。所以督查小组不仅是科员和科室负责人年度考核中包村工作的评价主体，也是村干部年度考核中群众满意度方面的评价主体。具体职责如下：1) 不定期进行实地调查，跟踪了解各包村人员所做计划的落实情况和落实效果，并做好包村人员关键事件记录，根据包村人员年度工作情况进行客观、合理的考核。2) 不定期调查村干部为民服务情况，同时做好村干部关键事件记录。年底结合群众反映情况，督查小组对各村干部进行考核。

3.4. 新绩效管理体系的创新之处

3.4.1. 了解评价主体

新方案中无论是对科室的评价还是对科室负责人、科员以及村干部的评价，评价主体都是与其工作上相关的人员，缩小了科室之间、员工之间互评范围，确保相互评价的员工在工作上有联系、生活中有交往。例如，在对科员的考核中，评价主体为本人、本科室的其他科员、科室负责人和分管本科室的领导；在对科室负责人的考核中，评价主体为本人、本科室的所有科员和分管本科室的领导。这样做不仅节约了时间和精力，也提高了评价结果的真实性，有利于考核结果的进一步使用。

3.4.2. 强化考核导向性

公务员绩效考核对“德、能、勤、绩、廉”采用同样的考核办法和考核周期，而新方案中的考核指

标更加贴近工作实际,对以上五个方面按照不同的方法进行考核。具体操作如下:1)由于“德”和“廉”是公务员必须具备的基本品质,所以将德、廉的考核变为减分项,不纳入平时考核范围,若有人员在德和廉方面出现问题,直接减分甚至记过,既能减少考核的工作量,又能明确员工的价值导向;2)员工的“能”是相对稳定的,不会在短期内发生显著改变,所以不需要每季度进行考察,每年一次即可,节约了考核的时间和精力;3)“绩”和“勤”是新方案的考核重点,为了进行过程管理,同时也是基于态度和业绩的动态性,对工作业绩和工作态度的考核每季度进行一次。这样根据“德、能、勤、绩、廉”的不同方面进行不同类型和不同周期的考核,会降低考核成本,明确考核导向,提升考核效用。

3.4.3. 明确体现科室差异

为了对整个科室的工作情况进行考核,以便增强员工的团队荣誉感并且帮助全镇更好地进行下一年的工作分配,在新方案设计中引入了科室考核方案,围绕“团结好、作风好、效果好、自律好、业绩好”五个方面对各科室的工作进行评价,可以真实反应科室间的差异,鼓励建设“五好科室”。

3.4.4. 合理运用季度考核

为加强绩效考核的过程管理,并充分发挥公务员季度考核的作用,新方案中加入了季度考核,并会对季度考核的结果给予及时反馈,帮助员工进步。由于能力比较稳定,所以季度考核只针对员工的工作业绩和工作态度,而能力评估只在年终考核,这样也能减少员工的考核强度和政府的考核成本。

3.4.5. 恰当引入群众评价

由于绩效考核的一个重要目标是为了激励和约束员工更好地工作,所以绩效考核方案一定要对员工工作有明确的导向,首先对于村干部的工作而言,为村民服务永远是工作的重心,其次对于P镇而言,对村干部的要求是“为群众办实事、办好事、办难事”,所以新的绩效考核方案中对村干部的考核在原先科室考核的基础上引入了群众评价。由督查小组调查收集群众意见,对村干部的群众服务情况进行考核。

3.4.6. 提升村干部代表参与度

由于村干部的工作是由各个科室分配并考核,所以村干部对各科室都有接触和了解,可以作为科室考核的评价主体公平的为各科室打分,另外村干部对科室进行评分与科室对村干部进行考核可以相互制约,每年随机选取村干部代表对各科室进行考核,有利于加强各科室对各村工作提供支持和帮助。

3.4.7. 充分利用考核结果

由于对机关人员的考核在物质方面难以突破,所以新方案主要从精神层面加强对绩效考核优秀员工的奖励力度,丰富荣誉激励的方式和内容。例如将考核结果作为先进个人的评选依据;年底组织进行专门的科室表彰与个人表彰大会,并设计CD盘和纪念品作为纪念;对绩效优秀的员工提供参与领导座谈会的机会;将考核结果列入个人发展档案;提供轮职到其他岗位或外出进修学习的机会等。

4. 总结分析

为了实现基层乡镇政府的战略目标,合理的进行人员配置,以适应不断转变的政府职能,从而建立服务型政府,需要其建立高效合理的绩效管理系统;同时,为了提高基层乡镇政府公务员的职业满意度,充分调动所有人员的工作积极性,需要对现有的绩效考核办法进行突破和改革。在对P镇绩效管理体的改革创新过程中,始终紧密地联系着P镇“团结、高效、务实、自律”的发展战略,用“绩效管理”的思想代替“绩效考核”,“绩效考核”强调考的过程和结果的好坏,而“绩效管理”是把考核当作手段,一方面通过考核来帮助员工成长,将考核的结果及时反馈给员工,实现员工的自我管理;另一方面

通过考核来帮助政府更好的了解员工的工作业绩、工作态度和工作能力，统筹规划，科学管理。新的绩效管理体系加入了科室考核，并且对不同人员分层分类进行考核，也根据不同的考核内容制定了不同的考核周期，大大降低了政府的管理成本，提升了考核的导向性和有效性，不仅能促进其政府职能转型，还能够更加贴近政府机关的工作性质。由于整个过程中坚持“宜简单不宜粗糙，宜通用不宜复杂”的原则，所以新方案也容易被其他基层政府借鉴采纳。

基金项目

本文受国家自然科学基金重点项目(71532003)、中国博士后科学基金面上资助项目(2019M660429)、中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(ZY1926)和中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(buctrc201804)资助。

参考文献

- [1] 温志嵩. 公务员考试为何“高烧不退”? [J]. 中国国情国力, 2006(1): 48-49.
- [2] 罗振洲, 孙云霞. 基层公务员管理中的问题及对策探究[J]. 中国人力资源开发, 2010(12): 76-78.
- [3] 翟校义. 公务员职业吸引力探析[J]. 中国行政管理, 2009(9): 75-78.
- [4] 付亚和, 许玉林. 绩效管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2006.
- [5] 邢振江, 江志宇, 王燕. 360度绩效考核法在公务员绩效考核中的应用[J]. 中国人力资源开发, 2011(1): 41-43.
- [6] 张书涛. 我国公务员绩效管理的现实困境与路径选择[J]. 理论月刊, 2010(3): 65-68.
- [7] 张春利. 加强乡镇政府人力资源管理, 充分适应职能转变需要[J]. 经营管理者, 2015(7): 301.
- [8] Yang, X. and Wang, W. (2013) Exploring the Determinants of Job Satisfaction of Civil Servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, **42**, 566-587. <https://doi.org/10.1177/0091026013502169>
- [9] Ko, K. and Han, L. (2013) An Empirical Study on Public Service Motivation of the Next Generation Civil Servants in China. *Public Personnel Management*, **42**, 191-222. <https://doi.org/10.1177/0091026013487122>
- [10] 闫娟. 论我国政府绩效管理制度基础之构建[J]. 理论导刊, 2008(4): 12-16.