

第一章

迎接业绩导向型政府的挑战

引言

业绩 (performance)、结果 (results) 和责任 (accountability) 是
一段时间以来政府改革举措渴望的后果 (outcomes)。在美国，立
法、行政命令及其他指令强烈鼓励 (如果不是强制的话) 在所有
政府层级中的业绩导向型管理 (performance-oriented manage-
ment)，非盈利项目的资助者亦要求类似的记录项目的业绩。

测评与报告业绩是对于政府的两极政治批评家发现了一系列
问题之后选择的解决办法 (Newcomer and Otto, 2000)。业绩测评
是项目经理接受的多重命令中共同的要素。尽管细节有所不同，
共同的期望是数据将被收集和使用以改善项目。将项目活动和结
果汇报给选举的官员和公民。基于业绩或基于预算的管理和预算
之术语有时候用于描述这些改革。这些标签暗示着决策将由规划
数据和实际业绩数据所驱动。

业绩导向型管理包括不仅仅是记录项目业绩的测量和将它们
汇报给公共或非盈利项目 (non-profit program) 利益相关者
(Stakeholders) 的监督团体。需要几个步骤去发展和收集那些对于
决策制定有帮助的业绩测评。

项目利益相关者必须就战略和业绩目标 (Strategic

and performance objectives) 以及实现这些目标的战略达成合理的共识 (reasonable agreement)。

对于捕获项目产出 (program outputs)(例如 提供的服务范围) 和 / 或后果 (outcomes) (例如, 受服务影响的受益者行为) 的项目要素 (program components) 之指标必须加以定义。

必须发展和发现这些指标的数据来源。

必须以系统的方法收集数据, 整合数据并将数据以亲用户的格式 (user-friendly formats) 加以报告, 数据通常在多个司法管辖权之下收集 (例如, 资助款工程等)。

- 数据必须被项目经理 (program managers) 和决策制定人 (decision makers) 采用以评价和改善结果。

从最初的数据收集到最后的报告之整个旅程, 数据质量 (Data quality) 必须在每一个步骤被考虑和处理 (Wholey, 1999; Scheirer and Newcomer, 2001)。

所有这些步骤的采取应当与某个机构的项目战略相关, 以着手某个机构使命所针对的问题或内容范围。对业绩导向型管理的核心支持是收集有用的证据, 通常是机构行动提供服务 and 结果的定量数据。

业绩导向型政府的批评家最为本质的关注是在定义 (defining) 和评价 (assessing) 业绩时公民的角色, 以及在联邦系统中不同政府机构的角色。在联邦政府系统中侧重于业绩提出了在数据收集以及公民与不同政府机构角色方面关于责任与权威的有趣问题。

在美国, 联邦政府在政府间的服务提供方面最为频繁的作用是为州和地方政府提供资金, 通过政策规制标准和过程、监督, 或上述三者的结合。联邦的贡献, 无论是上述三者中的一个或多个, 与州和地方政府服务提供的复杂系统相交织。有很大范围的州与地方项目选择; 传送机制 (delivery mechanisms); 资助与其他资源来源; 服务传送的能力; 经常通过州与地方政策、标准和它们自身的权利而特别修改。这种多元性使得业绩导向型管理在

决定多个参与方中谁在多大程度上对于结果和总体责任的贡献问题复杂化。

不仅如此，当几个机构卷入一个目标或顾客群体时，所有层级的公共经理着手跨项目问题（cross-cutting program issues）。例如，联邦机构经常将它们的资助与不同的合格要求、资助周期、项目定义和运作要求等联系在一起，常常与其他服务于同一顾客群体的联邦机构情形大相径庭。这些多重联邦要求经常在流向某州或地方机构，甚至一个人哪里时得到整合。跨机构、地域或个人的努力在定义业绩目标、决定服务传送和实现渴望的业绩目标时提出了严峻的挑战。

关于“政府中业绩导向型管理的领导艺术”（Leadership of Results-Oriented Management in Government）之责任与业绩中心（Center for Accountability and Performance, 简称 CAP）论坛将实践者与学者聚集一堂——这些实践者与学者是所有层级政府和非盈利部门（nonprofit sector）业绩测评倡议的积极参与者——探讨经理、选举官员和公民在政府与非盈利部门更多地侧重于业绩测评和报告时，所面对的机遇与挑战。该论坛的参与者在本书中回应了宣读论文时听众提出的问题，并识别了亟待解决的问题，以期引起实践者和研究者的关注。这些问题将在第九章中阐述。政府中的业绩导向提出了关于责任和政策制定政治的本质关注（fundamental concerns）。公共责任通常通过两个视角进行考量：

公共服务提供的效率和效益如何？即是否对公众美元和其他资源负责？

- 政府对其公民的回应性怎样，即是否确保政府的行动反映了公民的愿望？

在两种情况下，关于提供什么和实现什么都有着期待，但这些期待可能是或可能不是一致的或有着清晰的定义。业绩导向型政府的一个重大挑战是澄清和调和这些不同的期待。隶属于美国

公共行政学会的责任与业绩中心（Center for Accountability and Performance, American Society for Public Administration，简称 ASPA/CAP）的专题论坛（symposium）举行了为什么这个困境存在的有益讨论，包括有效的业绩测评和报告怎样能够帮助在鸿沟之上架起桥梁的一些观点。

政策过程本身也同样常常通过两个独特的透镜来考量。一方面，它能够被看成是一种理性的、解决问题的过程，对过去的公共问题和政策调整寻求有效的解决办法，以期在追求公众利益时改善政府的业绩。从这个理性出发，即解决问题的视角，改善政府业绩的举措理由充足。从另一种截然不同的视角出发，政策制定是一项具有高度政治色彩的活动，由意识形态的冲突、利益集团的纷争以及追求党派利益来表述。从这个视角看，改善政府业绩举措的敏感性很大程度上依赖于这些举措是怎样在政治纷争中影响某人或某机构的议程和成功。“公共利益”（public good）的真实内涵屈从于不断的冲突和修正。

该专题论坛论文对于关于责任与政策制定过程的一些重大问题投射了光芒。业绩测评和报告是如何对提升公共服务的效率和效益作出贡献的？在什么情况下这些测评可能被采用？联邦系统中业绩导向型治理的障碍是什么？这些障碍如何能够被克服？政策过程中业绩测评的可能远景是什么？本章导论为业绩测评的可能使用以及业绩导向型政府可持续发展的前景之随后讨论奠定了框架。

业绩测评与报告的使用

业绩测评与报告是如何提升公共服务的效率和效益的？业绩测评与报告是通过识别希望的项目后果和测评它们的成就来完成

的。对于责任，业绩测评与报告完成了更多的过程导向路径 (process-oriented approaches) 并将注意力转移到公共政策和项目上。意图是将公共机构的侧重点从投入 (inputs) 与产出 (outputs) 转移至后果上 (outcomes)。可能回答了那些公共政策试图影响之状况的问题。例如，教育是否改善了儿童的认知和社会发展？环境政策是否导致更为清洁的环境？住房政策是否改善了穷人的生活条件？

尽管这些问题总是居于公共政策辩论的核心，决策制定者经常不得不依赖投入信息，如预算来源和职员，或产出信息，如获得学位的学生人数、排除废气受到罚款的数目，或者检查的住房数作为政策与项目有效性的标准。这些过程与产出测量在评估公共项目时常常是有用的，但是它们却没有触及到政府的底线问题 (the bottom-line question)。公共政策起了作用吗？在过去的 25 年里，公民与公共官员日益表达了对这个问题的关切。

不少手册和学术杂志文章已经着手回答如何测评业绩的问题（例如，参见 Hatry, 1999; 或 Broom, et al., 2000）。本论坛的贡献者审视更为宽泛的问题，如，业绩测评如何用来支持改善决策制定，使用中的障碍如何克服，以及如何调和它与民主治理的原则。

业绩导向的管理包括战略规划以澄清使命、目的和战略，内部过程分析，顾客参与，业绩跟踪和可能的业绩预算。理论上，这些不懈努力会使活动合理化并使活动聚焦于底线。例如，政府机构可能会改善它们的业绩举措，并将业绩与他们的预算连接起来。将服务合并，去除过程中重复的或不必要的步骤，降低单位成本可能来自评估功能以使用有限的资源去完成后果导向的目标。诸如增加铺设的道路里程、被培训者的毕业人数、处理的许可证等产出较容易记录。效益或业绩的改善较难以捉摸。这并不奇怪，对于那些对服务的提供或规制活动只有有限控制的联邦项目而言，构成巨大的挑战（U.S. General Accounting Office, 1998）。

然而，我们已经发现被认为是正面的进展。更多的地方政府正在使用基准管理（benchmarks）以改善业绩，作为战略规划或类似举措的结果，一些司法管辖权部门或地区已经报告了预算的节省和优先权的更好侧重（Bernstein, 2000），非盈利社区的资助越来越依赖于项目结果，如亨德里克斯（Hendricks）在本书的描述。

采用业绩测评的潜力在霍利（Wholey）、米姆（Mihm）、乔伊斯（Joyce）和汤普金斯（Tompkins）、亨德里克斯（Hendricks）、爱泼斯坦（Epstein）与雷（Wray）、马歇尔（Marshall）和格里费尔（Grifel）等人的篇章中有所强调，他们都指出使用的指标并建议了业绩测评方法可以被运用的范围。在各州业绩预算的探讨中，乔伊斯（Joyce）和汤普金斯（Tompkins）强调业绩过程中业绩测评使用的多元化情景，以及各州从事于业绩测评和管理的范围与程度。他们呼吁我们对于下述事实的注意力，即不仅在州长和立法者的分配决策中可以采用业绩测评，同样，在机构发展预算的过程中、预算的执行中以及预算的其他阶段均可以使用业绩测评。他们提出，各州在预算过程中采用了多种多样的业绩测评——尽管没有多少发挥了业绩测评的全部潜力。

将业绩测评与基于业绩的预算联系起来提供了提升目前亟待解决的效率和效益理性意图的良好例子。同样提出了针对业绩测评的潜在使用与影响，我们应当如何拓展思路。乔伊斯（Joyce）和汤普金斯（Tompkins）对于业绩测评的使用、在州预算过程中业绩测评的使用之政府业绩工程（the Government Performance Project）评估结果报告，给予了广泛的论述。他们提出，业绩测评在预算中的使用不仅仅是调整预算分配以反映业绩的问题。因为他们注意到，在任何事件中，多少钱是渴望的或可行的终有限度。但是，业绩信息可以运用于机构预算过程的任何阶段：预算采纳、执行和评估。事实上，各州显示出使用的混合类型。许多州政府官员认为，业绩数据最大和最佳的运用是支持机构中的管理决策制定。

亨德里克斯（Hendricks）讨论了非盈利组织中业绩测评的运

四

克服取得成功的障碍

乔伊斯 (Joyce) 和汤普金斯 (Tompkins)、亨德里克斯 (Hendricks)、霍利 (Wholey)、米姆 (Mihm) 等人承认取得成功的障碍, 但提供了促进业绩导向型政府的战略。雷丁对此存有疑义。她将克服取得成功的障碍的努力看作理性化和去除政治化 (depoliticize) 决策制定的又一次宏伟的尝试, 这种尝试忽略了宪法和政治的现实, 而产生了大量浪费的举措。雷丁侧重于“政府业绩与结果法案” (the Government Performance and Results Act, 简称 GPRA 或“结果法案”), 提出业绩测评的使用有着巨大的限制, 而业绩测评源于制度安排、决策制定过程的结构、模棱两可和冲突的机构使命, 以及联邦政府庞大的职能和责任范围。她提出业绩测评忽视了美国制度的决策制定结构, 试图将一种模型套用到繁多的、五花八门的机构、职能和项目, 并且漠视政治现实。雷丁认识到当业绩测评支持他们的政治目标时, 选举官员会采纳业绩测评, 她由此提出选举官员对于业绩测评的反映将因为他们的政治视角而带上有色眼镜。

其他作者认识到这些挑战, 但对于聚焦于结果的可能性更为乐观。霍利 (Wholey) 坚持认为, 竞争性价值、法律和规则限制、权力的分散、组织与组织之间的因素、技术障碍和资源等限制成为业绩导向型治理的桎梏。乔伊斯 (Joyce) 和汤普金斯 (Tompkins) 指出, 业绩信息能够塑造预算审议的情形是有限的: 公共实体需要知道他们被假定取得什么成绩; 需要有效的业绩测评; 需要对成本准确的测量; 成本与业绩信息应该有关联。虽然看上去是理性的, 这些标准并非容易达到。这些技术要求与政治现实结合在一起限制了业绩信息的采纳。

回应性 (responsiveness) 与责任感 (accountability)。这是金 (King) 所追随的视角, 她提出基于选举责任模型的治理模式造成了公共行政官员与他们服务的公民之间的距离。作为替代, 她倾向于以公民为中心的治理模型 (a citizen-centered model of governance) 包括公民积极地参与政治过程。她的主要关注是, 业绩导向型政府在专长与技术的道路上向前迈了一步, 这种专长与技术分离了政府与它的公民, 并使行政官员处于有权威的专家地位, 去做对公民有利的事。她的控告是, “当前的结果导向型政府运动限制了公民与行政官员之间的对话、定义和角色 / 回应性, 如此, 这场运动本性上就是非民主的 (undemocratic)。” 她认为业绩测评的目的是效率。而且, 金 (King) 告诉我们, 当前公民对政府的不满不是政府过于疏远公民的产物, 而不是对要达到的目的不满。

然而, 爱泼斯坦 (Epstein) 等人提出, 业绩测评能够并正在用来提高公民参与治理过程。爱泼斯坦 (Epstein) 与 雷 (Wray) 的模型识别了公民参与业绩导向型政府的多重机会。在他们所研究的两座城市中, 单个公民驱动的集团倡议了业绩测评。不仅如此, 在他们研究的三个地区, 他们发现战略调整导致了更侧重于社区资源。

他们突出了弗吉尼亚州 (Virginia) 的威廉王子县 (Prince William County) 走在了公民参与的前列。根据问卷调查中心的数据, 威廉王子县的公民问卷调查揭示, 对于税收美元价值 (the value for tax dollars) 的满意度从 1993 年的 65.5 % 上升到 1998 年的 80.6%。这个例子通过业绩测评和报告似乎鼓励改善公民对政府的信任。威廉王子县的公民参与了业绩管理的全过程并对一系列业绩问题做年度问卷调查。

除了论坛宣读者所参考的例子, 论坛参与者指出公共经理与官员雇佣焦点小组 (focus groups)、顾问委员会 (advisory boards)、公民问卷调查 (citizenry surveys)、互动网页 (interactive web sites) 和其他路径让公民参与的例子。假定将必然导致更强的公共责任感可能有点自以为是。然而, 许多司法管辖区正面的趋势明显反

映了对于公民就公共服务满意度问卷调查的回应。这些是有前景的公民参与事例，它们将以持续和扩大的程度允许我们更好地判断业绩测评和报告的确会导致公众对于政府信任的增加。

本书的组织

在关于业绩测评和报告要求提出了难以回答的问题之后，作者被邀请撰写各章。第二、三章识别对公共和非盈利领导有何要求以确保有用的业绩导向型管理过程被制度化。在第二章，约瑟夫·霍利（Joseph Wholey）清晰地展示了平衡聚焦于项目结果与其他组织诉求和民主价值的框架。克里斯托弗·米姆（Christopher Mihm）随后从他在联邦政府执行结果法案的渊博知识中总结教训。米姆领导了美国总会计署（the U.S. General Accounting Office，简称 GAO）对于联邦机构执行 GPRA（“政府业绩与结果法案”）的经验分析，他的评估源于大量发表在政府间项目业绩测评的挑战的 GAO 研究成果。

随后的三章关注政府和非盈利部门中业绩的挑战与机遇。雷丁（Radin）、乔伊斯（Joyce）和汤普金斯（Tompkins）致力于在政策制定中引入业绩数据的政治挑战。在第四章中，雷丁更为具体地讨论了联邦政策制定的政治变化无常性，随后，在第五章中，乔伊斯（Joyce）和汤普金斯（Tompkins）提供了在预算过程中采用业绩信息的机会之框架。在第六章中，亨德里克斯（Hendricks）提供了非盈利机构聚焦于它们的业绩时所面对压力的概述。他识别了非盈利机构在它们匆忙测量中所面对的有趣挑战——这些挑战对于公共机构也适用。

业绩导向型政府中公民的角色在第七章和第八章中被涉猎到。爱泼斯坦（Epstein）等人提供了横跨美国的地方政府中，对

于公民参与业绩测评倡议路径的全面评估。第八章中，金（King）建议了民主社会中真正的公民参与。她就业绩导向型政府中公共经理积极地授权公民和教育公民的观点提出了质疑。

从论坛的讨论中进行提炼，本书最后一章确定了实践和研究的议程。论坛的组织者设计了一个框架去澄清构成迄今为止多数经验的业绩管理周期。他们聚焦于业绩导向型政府的后果并提出了实践者与研究者进一步考虑的问题

参考文献

1. Bernstein, David, 2000. Local Government performance Use. An Arbor, MI, Bell and Howell Information and learning co.
2. Broom, Cheryle, Jody Harris, Marilyn Jackson, and Martha Marshall, 2000.
3. Performance measurement Concepts and techniques. Washington, D.C., American Society for Public Administration and The Center for Accountability and Performance.
4. Hatry, Harry, 1999. Performance Measurement: getting Results. Washington, D.C., The Urban Institute Press.
5. Newcomer, Kathryn and Aaron Otto, 2000. "Are We Improving the Performance of the Government Through GPRA?" The Public Manager, vol.28, no.4, pp.21~24.
6. Scheirer, Mary Ann and Kathryn Newcomer, 2001. "Opportunities for Program Evaluators to Facilitate Performance-Based management," Evaluation and Program Planning, Winter 2001.
7. U.S. General Accounting Office, 1998. Managing for Results: Measuring Program Results That Are Under Limited Federal Control. (GAO/GGD-99-16) Washington, D.C., U.S. General Accounting Office.
8. Wholey, Joseph S., 1999. "performance-based Measurement; Responding to the Challenges," Public Productivity and management Review, vol. 2, no. 3, pp. 288~307.

第二章

让结果在公共与非盈利组织中起作用：平衡业绩与其他诸价值

引言

为了保护社会价值与满足公共需要，民主社会都实施法律、创建公共机构与项目、并鼓励设立非盈利组织。然而，机构与项目却常常缺乏满足公共需要和获得公众支持所必需的业绩。在全国与地方层次，以及公共部门与非盈利部门，我们频繁地发现效率低下的项目和低水平的公众信任。在最近的改革举措中，结果导向型管理（results-oriented management）这种新途径已经作为一个普遍要素呈现出来。结果导向型管理试图提升机构业绩，通过将关键利益相关者的能力聚焦于后果（outcome）而重获信任，这些结果通过个人、组织或机构所服务的社区而取得。

然而，向结果导向转变的努力会与我们所信奉的诸价值产生冲突，这些价值如自由（freedom）、分权（decentralization）、公正（equity）与平等（equality）。结果导向型管理是为了提升公共和非盈利组织的绩效，而不是取代这些价值。

考虑到在一个自由社会中为满足公共需要可以并且应当存在的机构与项目的多样性，结果导向型管理必须是一种精神而不是一套指定的技巧。实施结果导向型管理的举措在分散化（frag-

mented) 和分权化 (decentralized) 系统中将更具挑战性, 这些系统常要求跨机构合作以取得预期效果。其要点是在适当的平衡性行动中更重视结果, 而不是与竞争性价值相冲撞。

本文开头讨论结果导向型管理的关键要素, 并描述在联邦政府、卫生保健系统以及在联合方式系统 (united way system) 促进这种方法的种种努力。该章随后识别了在公共和非盈利组织中结果导向型管理中的政治、组织与技术障碍, 并指明了用来克服这些障碍的方法。最后得出结论, 即结果导向型管理虽已在改善许多组织与项目方面颇见成效, 但对于这种路径的总体有效性人家还未达成一致意见。

二 结果导向型管理 的关键要素

结果导向型管理, 或基于业绩的管理 (performance-based management), 是有目的地对资源与信息加以运用, 以获取和显示在达到后果导向 (outcome-oriented) 型机构与项目的目标方面的显著进步。结果导向型管理旨在将管理焦点转移至结果, 提高服务质量 (service quality) 与项目效益 (program effectiveness), 将机构与项目活动的价值传递给关键的利益相关者与公众, 强化责任制 (accountability), 支持资源分配 (resource allocation) 与其他政策决策制定 (policy decision making), 并帮助重建公众信任与支持。

结果导向型管理可以被看成由三个相关的过程组成, 每一个过程都会要求一系列的重复: ①在关键利益相关者之间就使命 (missions)、目的 (goals) (包括结果导向的种种目的) 和战略 (strategies) (用于实现目的的资源与过程) 取得合理的认同水平 (level of agreement); 发展高质量的业绩测评系统以记录业绩和

支持决策制定；运用业绩信息提高项目效益，加强责任制，并支持政策决策制定。结果导向型管理系统在许多管理周期中已发展成典范，诸如机构改进目的与战略，测试业绩测评系统，及致力于获取以供决策制定的业绩信息。目的、战略和测评系统不断被修正以反映政策或资源的变化，管理优先顺序的变化，以及业绩信息可获性（the availability of information on performance）的变化。如果预期的或实际的结果无法被接受，目的或战略就会改变，生产率低下的行为就会被放弃。

结果导向型管理的第一步是在资深官员、管理者、普通职员、以及其他重要利益相关者中，在那些标志机构和项目业绩的关键维度即使命、目的（包括后果导向的目的）以及为达到目的的战略方面，取得一个合理的认同水平。使命陈述（mission statement）界定了一个机构的基本目的。机构和项目目的不是必须可以测评，但应当允许未来测评，以一种对目的是否已经或将要达到的方式进行陈述。战略描述了将被用来达到目的的资源、活动以及过程 [美国管理与预算署（U.S. Office of Management and Budget）, 1999]。

在私营公司，使命、目的和战略的决策可以通过相对封闭的过程作出，这些私营公司可以通过审视自身的强项与弱项、他们所面临的威胁与机会，来确立它们自己的路线。在大多数依靠预算分配和其他外部支持的公共和非盈利机构与项目中，目的与战略的决策应当通过一个更开放的过程作出，这一过程包括机构管理者、职员与那些受机构活动影响的外部的利益相关者或对机构活动感兴趣者。

机构可能不得不就发展目的与战略作出艰难的选择。当关键利益相关者（stakeholders）对目的或战略有不同见解或对提高业绩的举措不感兴趣时，这些选择就会变得异常困难。机构必须竭尽全力以就目的与战略取得一个合理的认同水平（a reasonable level of agreement）。

1

在关键利益相关者之间取得合理的认同水平

虽然差异常常存在，但是通过战略性的计划过程，包括与受机构活动影响或对之感兴趣的关键利益相关者进行广泛的协商，公共与非盈利机构常常可以在目的与战略方面取得一个合理的认同水平。布赖森（Bryson）提出了一个适用于公共和非盈利组织的系统性计划过程（systematic planning process）：对将涉及内部及外部关键利益相关者的计划过程取得一致意见；阐明组织命令与使命（mandates and mission）；③评估组织内部与外部环境以确认强项、弱项、威胁与机会；确定组织目的与战略性事件（组织所面临的挑战）；形成战略与计划以管理问题并实现组织目的；以及⑥考量并采纳战略性计划 [布赖森（Bryson），1995]。

在战略性计划过程中，最重要的要素就是为建立对结果导向型目的与战略的承诺而进行的连续性多回合协商，以及就那些反映重要利益相关者合理兴趣的多种目的达成一致的意愿。因此组织业绩的关键维度就可根据那些反映政策水平意图、机构优先顺序、利益相关者利害关系、资源约束和现实工作水平等的目的和战略来定义。通过确立目的来减少和控制预料外的后果，机构可以将重要的预料外后果纳入此框架。

2

发展高质量的业绩测评系统

在人们就定义业绩中的使命、目的和战略达成某种合理的一致性水平后，机构可通过业绩测评系统（performance measurement systems）和项目评估（program evaluation）研究来获得业绩信息：提供的产品和服务，接受服务的人口，服务质量和效率，中期后果以及所实现的结果。业绩测评系统要测量那些策略被实施的程度，以及目的已达到或正在达到的程度。业绩资料可以从一个或多个机构的管理记录中获得，可以从调查问卷获得，也可以从匿名评审者或其他受过训练的观察者的判断中获得。单一的业绩测评系统就可满足所有关键利益相关者的信息需求之情形比较鲜见。发展不同层级的业绩测评以满足不同层次的信息需求通常是很必要的。

正如韦斯（Weiss）与莫里尔（Morrill）所注意到，学习型组

织运用多元反馈回路 (feedback loops) 和多种信息, 来传达政策形成、持续性的项目改进以及项目重新设计的情况 (Weiss and Morrill, 1998)。业绩信息可能来自于业绩测评系统、案例研究、基准比较 (benchmarking)、基础和应用型研究、影响评估 (impact evaluation) 以及实验。机构可以运用多种项目评估研究来测评项目实施情况, 测评因果性影响和其他难以测评的后果, 测试将项目活动与业绩联系起来的假设, 并找到可以提升业绩的机会。

业绩测评的成本包括管理和员工耗时, 任何数据收集和分析合同的成本, 汇报实体的负担 (burdens imposed on reporting entities), 以及其他政治和组织成本。如果机构执行业绩测评系统, 就应当平衡业绩测评的成本与需求, 以确保业绩数据对记录业绩而言足够完整、准确和一致, 并在各种组织层次上支持决策制定 (表 1)。

表 1 业绩测评系统的质量维度

1. 显示业绩: 业绩测评应明述每一组织层次在达到其目标上表现如何
2. 限制在最重要的极少数: 在给定的组织层次上每一个目的的业绩测评数目应当限制在最重要的少数几个。业绩测评系统应涵盖那些能让一个组织评估成果、作出决策、重组过程并分配责任的关键业绩维度
3. 回应多元优先权: 业绩测评系统应考虑诸如质量、成本、顾客满意以及利益相关者利害之类的因素, 还应产生对管理者的激励使其竭力在诸多竞争性需求中取得平衡。业绩测评系统应当包括对那些业绩信息的首要意向性使用者而言很重要的关键业绩维度
4. 联结责任项目: 业绩测评应当与有责任使项目运行的项目办公室联系
5. 足够完整、准确和一致: 业绩测评应满足对有效性 (validity)、可靠性 (reliability) 和时效性 (timeliness) 的合理测试。如果机构实施业绩测评系统, 它们应当平衡数据收集的成本与需求, 以确保收集的数据对记录业绩和在各种组织层次上支持决策而言足够完整、准确和一致

来源: 摘录自美国会计总署 (U.S. General Accounting Office), 《高级主管指南: 有效执行政府业绩与结果法案》(Executive Guide: Effectively Implementing the Government Performance and Results Act), 华盛顿, 1996, pp.24~28。