



领导干部MPA必读核心课程

MPA



公共部门绩效管理



【中】张泰峰 教授 【美】Eric Reader博士
总策划/北京中哈管理研究院

这是一套给各级领导干部和国家公务员奉献的MPA学习尊典；

这是一套中西合璧的本土化MPA必修教材；

这是一套走出大学高墙的MPA经典读本。

不出国门，坐拥哈佛公共管理之大成；不进北大，通揽光华卓越领导之精髓。

MPA将给您超群的能力和胆识，塑造您优秀的品格和魄力，伴随着您的希望和奋斗，
把您送上卓越的成功之路。



郑州大学出版社



98381
D 035-51
2/6

领导干部MPA必读核心课程

MPA



公共部门绩效管理



【中】张泰峰 教授 【美】Eric Reader 博士
总策划/北京中哈管理研究院

这是一套给各级领导干部和国家公务员奉献的MPA学习盛典；

这是一套中西合璧的本土化MPA必修教材；

这是一套走出大学高墙的MPA经典读本。

不出国门，坐拥哈佛公共管理之大成；不进北大，通揽光华卓越领导之精髓。

MPA将带给您超群的能力和胆识，塑造您优秀的品格和魄力，伴随着您的希望和奋斗，
把您送上卓越的成功之路。



郑州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公共部门绩效管理/《MPA 必读核心课程》
编写组编. —郑州:郑州大学出版社,2003.3
(MPA 必读核心课程)
ISBN 7-81048-709-4

I. 公... II. 公... III. 公共管理—研究生—教材
IV. D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 017652 号

MPA 必读核心课程
公共部门绩效管理
本书编写组

出 版:郑州大学出版社
经 销:全国新华书店
印 刷:北京泰山兴业印务有限责任公司
开 本:720×1010mm 1/16
字 数:2200 千字
印 张:180
版 次:2004 年 2 月第一版
印 次:2004 年 2 月第一次印刷
书 号:ISBN 7-81048-709-4/F·19
全套定价:312.00 元(本册定价:39.00 元)

本书如有质量问题,由经销店负责调换



前 言

正当 MBA 风靡全球、方兴未艾之际,一个全新的概念——MPA(即公共管理硕士学位)又热了起来,它与 MBA(即工商管理硕士学位)一起,已成为中国高等教育在加入 WTO 后的一道亮丽风景。人们对 MPA 曾这样评价:“MPA 教育是为 21 世纪造就领导人才的。”可是,千百万奋斗在政府机关及其他公共部门的工作者,还有那些有志投身于公共部门事业的人,或为报考条件,或为修读经费,或为修读时间而望“门”兴叹,为解开兴叹者的覬覦之情,我们组织编写了这套 MPA 核心课程自修丛书,帮你把 MPA 课堂搬回家。《公共部门绩效管理》,正是其中一本。

我们知道,公共部门管理学的发展,已有 100 多年的历史,尽管各个时期讨论的主体有所不同,但有一个最基本的目标却一直没变,这就是,提高绩效(或说成是效率、效益)。由此可见,公共部门重视绩效、实施绩效与推行绩效管理的重要性。

纵观国外情况,从 20 世纪 70-80 年代起,各国公共部门都纷纷把绩效放在了追求的第一目标。美国更是捷足先登,开展绩效管理运动,并发布《政府绩效与成果法》和《绩效基础组织法案》。英国、新西兰等国家也推行绩效管理运动。绩效管理成为公共部门改革的焦点。

反观国内情况,却让人忧心:人才流失、管理低效、腐败问题。可是,世界经济一体化的趋势,谁也阻挡不了。加入 WTO 后的中国,在新的世纪里,如何与狼共舞?! 我们知道,中国可以说“不”,但更重要的是中国要说自己“行”。中国如何才能说“行”呢?

为此,我们认为,在公共部门建立与推广绩效管理,将是一项重要的举措。

而对于如何实施绩效管理,我们在《公共部门绩效管理》这本书中,进行了具体的阐述。

总的说来,本书共有八章,前两章重在理论,后六章主要讲实际操作。



其中,如何建立与推广公共部门绩效管理,包括概念梳理、特征功能、实施方法,以及推广绩效管理的基础与模型。从第三章到第五章,我们着重讲解了制定绩效管理计划,运用绩效管理方法,引用经典的绩效管理模式。从第六章到第八章,讲解了工商财政、税务、金融、人事等部门实施绩效管理的作用,以及操作的方法。

需要指出的是,在具体的分析过程中,本书力求运用科学规范的语言,对自修者进行细致入微的辅导,以实现自修者能掌握公共部门绩效管理的相关知识,并且会运用绩效管理来进行管理的最终目的。公共部门绩效管理是一门体现现代科技,尤其是社会科学新成就的综合交叉前沿学科,具有广阔的发展前景,对于推进社会主义现代化、科学化管理具有重要的意义。

因此,在该书的编写过程中,我们本着专业理论通俗化、教学内容社会化、权威学说可操作化的原则,使其尽量适合广大公务员及其他有志于 MPA 自修者的口味,最终轻轻松松地修完 MPA 这套核心自修教程,成为一名优秀的公共部门绩效管理人才。

最后需要补充说明的是,即使白璧,也有瑕疵。本书在编写过程中,尽管有专家予以指导,但由于时间等诸多因素,不当之处,在所难免。诚请读者批评指正,我们将不胜感激。



目 录

第一章 建立与推广公共部门绩效管理 /1

人才流失、用人不当、管理低效等诸多问题,乃公共部门的共有问题,而怎么用人、留人,如何提高管理效率、效益,也已成了公共部门的一大心病。反观国际风云,世界经济一体化,势不可挡,加入 WTO 作壁上观,怎么了得!“一杯茶水,一根烟,一张报纸看半天”的办事行为,如何与狼共舞?! 中国要成为真正的东方雄狮,一句话,就是要有一大批高素质的人才和高效的管理。在此,我们经过精心的研究论证后指出,应当在公共部门建立与推广绩效管理。

第一节 绩效观念的引入 /1

- 一、什么是绩效 /1
- 二、绩效评估的概念与意义 /3
- 三、绩效的衡量标准 /5
- 四、绩效评估的方式与方法 /6
- 五、构建绩效评估的“4E”指标 /8
- 六、公共部门绩效评估的运作 /10

第二节 在公共部门实施绩效管理 /12

- 一、绩效管理的溯源 /12
- 二、绩效管理的概念及其目标 /13
- 三、绩效管理的理论基础 /15
- 四、绩效管理的功能与作用 /18
- 五、绩效管理的程序 /19
- 六、绩效管理中的问题 /21
- 七、成功绩效管理的要求 /22



第三节 建立与推广公共绩效组织 /24

一、公共部门绩效组织的建立 /24

二、绩效组织的特征 /26

三、推广绩效组织面临的挑战 /30

四、发展绩效组织的基本原则 /33

五、分析组织文化 /34

六、创建持久有效的绩效组织 /35

第四节 不断对绩效管理进行开发与设计 /37

一、进行开发设计的关键人 /39

二、对当前状况的评价 /41

三、绩效管理系统的开发与设计 /43

第二章 实施公共部门绩效管理的理论保障 /47

环境对于公共部门来说,其重要性不亚于公共部门机构对公共权力机构生存发展的影响,而且在管理理论和实践当中,人们常常是忽略了环境的作用。公共部门是一个开放的系统,处在环境的包围之中,它只有不断地与环境发生能量交换,才能得到生存和发展。公共部门管理的外部环境是组织所不能控制的。但只要掌握环境变化的特点,公共部门绩效管理就能适应已经发生的变化,预见未来变化的趋势,制定相应的政策,进行相应的调整或调控,以保证工作的正常进行。

第一节 正确认识公共部门绩效管理环境 /47

一、公共部门绩效管理环境的概念与种类 /47

二、公共管理的内部环境因素 /49

三、公共部门绩效管理外部环境 /50

四、公共部门绩效管理与公共部门环境的关系 /52

五、学习公共绩效环境的意义 /55

第二节 营造最佳的绩效管理环境 /56

一、分析自然环境 /56

二、认识社会环境 /58

三、关注国际环境 /61

四、中国公共部门绩效管理环境 /62

第三节 对公共政策进行科学的调整 /66

一、什么是政策调整 /66



- 二、调整的内容 /68
- 三、调整的方式 /69
- 四、调整的方法 /70
- 五、调整的基本原则 /72
- 六、调整的程序 /73
- 七、提高政策的质量 /75
- 八、保证政策的稳定性 /77
- 九、加快我国公共政策民主化与科学化 /79
- 十、推进公共政策的法治化 /81

第三章 制定公共部门绩效管理计划 /83

马克思曾说：“最蹩脚的建筑师从一开始就高出最灵巧的蜜蜂的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在自己的头脑中把它建成了。”将房屋在头脑中建设的过程就是一个计划的过程，它在有形和无形的生活中指导着人们的日常生活。因此，在公共部门，明确的规划、精心设计的任务和一套评估方法是进行绩效管理的关键。它将指引组织的战略方向，以及日常生活做什么和该怎么做。

第一节 公共部门绩效管理计划概述 /83

- 一、计划的概念 /83
- 二、计划的种类 /84
- 三、计划的特点 /86
- 四、计划的环节 /87
- 五、计划的体系 /88
- 六、计划的原则 /89
- 七、计划的作用 /91

第二节 制定公共部门绩效管理计划的要求 /92

- 一、认识绩效管理计划的重要性 /92
- 二、重视绩效管理计划的前提条件 /94
- 三、明确公共部门绩效管理计划的含义 /95
- 四、了解公共部门绩效管理计划的特点 /97
- 五、重视公共部门绩效管理计划的地位与作用 /99
- 六、遵循公共部门绩效管理计划的要求 /101

第三节 制定公共部门绩效管理计划的方法与步骤 /103



- 一、确立计划目标 /103
- 二、了解公共部门环境 /105
- 三、确定计划前提条件的方法与步骤 /107
- 四、制定绩效管理计划的步骤 /108

第四节 建立共同愿景 /110

- 一、什么是公共部门的共同愿景 /110
- 二、建立共同愿景的重要因素 /112
- 三、建立共同愿景的前提与方法 /115
- 四、建立共同愿景的基本方式 /117
- 五、建立组织共同愿景的基本途径 /118

第四章 运用有效的绩效管理方法 /121

绩效管理方法是管理理论的具体化和实际化,也是达成管理目标的有效手段和途径。任何一种管理理论都会提出一套独特的管理方法,因而管理学的发展也使具体的绩效管理方法不断地推陈出新。绩效管理方法因绩效管理主体和绩效管理客体以及绩效管理环境和绩效管理范围的差异而有所区别,由于管理活动贯穿于人类社会生产和生活的一切领域,具有复杂的形式,因此绩效管理的方法也是多种多样的。本章介绍公共部门绩效管理常用的方法,这些方法中,有的适用于多数管理领域,如管理系统分析法、定量分析法和案例分析法,这些方法当然也适用于机关管理领域,而且是机关管理重要的常用的方法。

第一节 管理系统分析法 /121

- 一、系统理论的基本概念 /121
- 二、社会系统理论 /123
- 三、系统与系统分析 /125
- 四、管理系统分析法的应用过程 /126
- 五、运用管理系统分析法须遵循的逻辑过程 /128

第二节 定量分析法 /130

- 一、产生与发展 /130
- 二、统计分析与库存控制 /130
- 三、确定型与不确定型分析 /132
- 四、风险分析与多目标分析 /133
- 五、效用分析与线性规划 /134



- 六、模糊数学分析与层次分析 /135
- 第三节 案例分析法 /136
 - 一、案例分析法的产生与发生 /136
 - 二、中国 MPA 案例分析发展的趋势 /138
 - 三、案例分析的模式与程序 /140
 - 四、案例分析的基本原则 /141
 - 五、案例分析法的运用实例 /143

第五章 引用经典的绩效管理模式 /155

众所周知,古时田忌赛马,马匹、技术、骑手没什么优势,甚至还不如对手,但由于巧妙地组合了出场顺序,结果获胜,这就是战略管理的经典运用。近些年,目标管理在国外很流行,如今已被国外的政府部门、公共组织大量引用,取得了很好的绩效;在当今社会,一种新型的被称为标杆管理的管理模式,其潜力巨大,能够优化公共部门绩效;如今,在公共部门还有一种新鲜的管理模式——全面质量管理模式,至于全面质量管理模式是什么?公共部门如何运用?所有这些模式,都是我们在本章所要了解和探讨的。

第一节 战略管理模式 /155

- 一、战略管理的概念 /155
- 二、战略管理的特点 /156
- 三、战略管理的过程 /157
- 四、实施战略管理的原因 /159
- 五、进一步完善战略管理模式 /160
- 六、实施战略管理的准则 /161
- 七、制定最佳的战略计划 /162
- 八、战略管理中的战略规划 /164
- 九、评析组织形势和历史背景 /165
- 十、实施战略管理的三种方法 /166

第二节 目标管理模式 /168

- 一、目标管理的概念与特点 /168
- 二、目标管理的内容 /169
- 三、运用目标管理的作用 /171
- 四、目标制定的基本原则 /172
- 五、目标的分解与展开 /173



六、目标过程中的授权管理与总体控制 /175

七、进行目标成果评价 /177

第三节 标杆管理模式 /179

一、标杆管理的概念 /179

二、运用标杆管理的原因 /181

三、作出调整并实施最佳实践 /182

四、选择正确的实施方法 /183

五、改进标杆管理模式 /185

第四节 全面质量管理模式 /186

一、全面质量管理的含义 /186

二、完善质量保证体系的建设 /187

三、影响全面质量管理应用的因素 /190

四、在公共部门推行全面质量管理 /191

第六章 实施有效的管理控制 /195

控制是公共部门绩效管理诸项职能中所必不可少的一环,它使组织的整个公共部门绩效管理过程得以有效运转,循环往复。我们知道,公共部门绩效管理的目的是有效地实现组织目标,为此就要进行计划、组织、人员配备、指导与领导、控制工作。可以这样说,控制就好比是驾驶员的方向盘,它把公共部门绩效管理的其他职能与公共部门绩效管理工作中所预定的目标紧密地联系在一起:在组织的某项活动超过公共部门绩效管理容许范围的偏差时,则采取必要的纠正措施,以使系统的活动趋于稳定,实现组织的既定目标;或者在必要时,进行修改,确定新的现实目标和管理控制标准,使之更符合组织自身的条件和外部环境的变化。

第一节 控制概述 /195

一、控制的含义 /195

二、控制结构 /197

三、控制系统的内容与前提条件 /197

四、控制点的选择与控制标准的种类 /199

五、控制的基本过程 /200

六、控制工作的重要作用 /202

七、对公共部门进行有效控制必要条件 /203

第二节 运用有效的控制方式与手段 /206



- 一、运用间接控制容易产生负偏差 /206
- 二、间接控制产生偏差的原因 /208
- 三、使用直接控制 /209
- 四、将受直接控制影响的管理审计 /211
- 五、有效运用反馈控制 /213
- 六、进行同步控制 /214
- 第三节 使控制组织机构高效运转 /216**
 - 一、设置控制组织的任务 /216
 - 二、认识控制组织的机构 /217
 - 三、设置控制系统的计划理论 /220
 - 四、设置控制系统的基本原则 /221
 - 五、促进控制组织机构高效运转的组织设想 /222
 - 六、运转控制组织的注意事项 /224

第七章 选择绩效经济制度 /227

在 21 世纪的今天,继续保持中国国民经济的持续快速健康发展,是中国公共部门绩效管理的一个重要使命。按照西方经济学家的分析,政治是经济交易过程的延伸。从本质上来说,政治家、官僚或国家代理人,也是一种“经济人”,而管理的一大目的是创造经济效益。我们还知道,社会主义初级阶段的建设要以经济建设为中心。由此可见,在公共部门绩效管理中,选择和制定高效的绩效经济制度是公共管理者的一项重要任务。

第一节 公共部门经济职能的有效发挥 /227

- 一、公共经济选择理论概述 /227
- 二、实现资源优化配置 /229
- 三、优化资源配置以促进资源的结构合理 /231
- 四、稳定经济使市场平衡发展 /233
- 五、调节分配使收入公平合理 /234
- 六、发挥公共部门绩效管理的传导作用力 /235
- 七、财政政策与货币政策的优化组合 /237

第二节 促进公共预算的科学化 /240

- 一、公共预算的含义 /240
- 二、预算选择 /242
- 三、预算控制 /243



四、公共预算的原则 /244

五、公共预算决策效益的概念与特点 /245

六、对公共预算决策效益的分析 /247

第三节 保证财政支出的公平与效率的统一 /250

一、公平与效率的概念 /250

二、财政支出的效率与公平 /252

三、调整和优化财政支出结构 /253

四、公共部门“成本—收益”分析法的含义 /255

五、“成本—收益”法的实施过程 /257

六、使用“成本—收益”分析法进行决策的指标 /259

七、最低费用选择法 /261

八、公共定价法 /262

第四节 进一步完善税务制度 /263

一、逐步完善分税制 /263

二、公共部门的最优税收选择 /267

三、积极而又稳妥地推行税费改革 /271

第八章 对公共部门人员实施绩效管理 /273

当今社会正处于知识经济社会,管理的重点已从生产转移到知识管理以及对人的管理。管理者最主要的职责在于创造一个人才成长的优良环境,通过激发人的潜能和创造性,最终实现高绩效的工作。对于公共部门绩效管理来说,拥有一支积极主动、尽职尽责、精明强干的人才队伍,是公共部门实现治理目标的根本保证之一。可以说,没有一批高素质、有活力、能负责的公务人员,公共部门是不可能有效率的。

第一节 培养高素质的国家公务人员 /273

一、拥有科学的世界观、人生观和价值观 /273

二、树立良好的现代意识 /275

三、健全知识结构 /277

四、培养智力与创造力 /279

五、提高能力素质 /280

第二节 实施领导绩效考评 /282

一、领导绩效考评的含义 /282

二、领导绩效考评的内容和意义 /284



三、领导绩效考评的基本原则	/286
四、领导绩效考评的方法	/288
第三节 进行有效的沟通和激励	/291
一、遵循沟通的原则	/291
二、抓住沟通的有效因素	/292
三、克服沟通中的障碍	/293
四、激发冲突管理与处理冲突的技巧	/295
五、掌握激励的理论	/298
六、进行激励的方法与手段	/301
七、注意激励中的动力与阻力	/302
第四节 建立快捷高效的团体	/305
一、建立团体的意义	/305
二、优化团体结构	/306
三、把握权力运用的基本原则	/308
四、做一名优秀的管理者	/309
五、形成快捷高效的团体	/311



第一章 建立与推广公共部门绩效管理

人才流失、用人不当、管理低效等诸多问题,乃公共部门的共有问题,而怎么用人、留人,如何提高管理效率、效益,也已成了公共部门的一大心病。反观国际风云,世界经济一体化,势不可挡,加入 WTO 作壁上观,怎么了得!“一杯茶水,一根烟,一张报纸看半天”的办事行为,如何与狼共舞?! 中国要成为真正的东方雄狮,一句话,就是要有一大批高素质的人才和高效的管理。在此,我们经过精心的研究论证后指出,应当在公共部门建立与推广绩效管理。

第一节 绩效观念的引入

一、什么是绩效

俗话说:大河有水小河满;又有诗:川积细流,海纳百川。两相对照,为我们提供一幅绩效的立体图案。前者以组织为主体,展示了没有组织的成功和赢利,就没有个人的收获和回报。后者则循渊源之径,没有团队的成就就没有组织的辉煌。

组织绩效来源于各团队的整合,而团队绩效又来源于各个个体员工的创造合力。追本溯源,各个层次的绩效来源于员工的绩效。全球化的通用电气是因为有国际化的研发队伍、生产团队和营销阵营,这些团队的国际化又得益于有高瞻远瞩、顺应潮流的科技人员、生产专家和营销精英。万丈高台,起于垒土,员工绩效是根基。当然,员工个人创造不能脱离组织和团队的导航,否则只是大食堂里开小灶,假公济私,难得长久,更无绩效可谈。

因此,我们所讲的绩效,主要是指一定组织、群体和个体在一定环境中表现出来的活动效果,即成绩和贡献。但是,对绩效的理解,长期以来,却众说纷纭,有人说绩效是产出,有人说是行为,有人说是二者结合,莫衷一是。



有人认为,绩效就是员工最终行为的效果,绩效行为论者认为绩效是员工在完成工作过程中表现的一系列行为特征,诸如工作能力、责任心、工作态度、协作意识等,如下表所示:

绩效的两种认识观

观点	相关界定
指产出的绩效	(1)责任 (2)关键成果领域 (3)职责任务和活动 (4)目的 (5)目标 (6)产出 (7)指标 (8)成功关键要素 (9)能力和标准
指行为的绩效	(1)具体工作任务熟练程度 (2)非具体工作任务熟练程度 (3)书面和口头交流任务的能力 (4)所表现出的努力 (5)维护个人纪律 (6)促进他人和团队绩效 (7)监督管理/领导 (8)管理/行政管理

以上种种看法,公说公有理,婆说婆有理,难成定论。也不能私设公堂,妄加裁决。让我们演绎一段故事后,再作分辨。假如你是一个生产纯净水的公司老总,派往 A、B 两地的业务员甲、乙,销售额大体相当,甲、乙分别所在县的市民收入和经济规模相差无几。你可能会说两个业务员绩效持平,自然酬奖旗鼓相当。可巧,今年盛夏,甲所在县的上游洪水泛滥,一批居民房屋被淹,供水系统瘫痪,对纯净水的需求剧增,甲业务员不需东走西顾地忙于促销、打广告,只要组织供货,就能万事大吉。而乙业务员无发“灾害财”的“鸿运”,乙所在县整个夏季阴雨连绵,气温不高,纯净水销售势头不旺。乙业务员纵然使出浑身解数,也收效甚微。此时,若仍以销售额论英雄,你也许会为己忿忿不平。这样,矛盾出来了,到底如何评价呢?有这样两种观点:

一种认为,绩效作为产出,即是行为的结果,是评估行为的有效性的重要方法。但是行为要受外界环境的影响,而且受员工个体内因的直接控制,只看结果必然有失偏颇,缺少内外环境的综合考虑。波音公司很长一段时间是吃战争饭的,硝烟散后,整个航空业一片萧条,波音也难逃厄运,只得卧薪尝胆,蓄势待发。

而且,把绩效作为产出来管理,容易导致员工行为短期化,不注重团队合作及资源合理配置。争做出头鸟,难免互相拆台、窝里斗。辅助性工作无人愿干。对那些受各种因素影响成效不显著的员工,这种产出导向的评估会挫伤他们的积极性,消极怠工。

另外一种认为,绩效作为行为,在评判上似乎比结果导向更公平、合理。但是缺少了目标激励,将注意力彻底分散,对员工的要求方面产生误导,预期产出则无法实现。从现实操作性来讲,单纯的行为评判尚无有效的评判标准,实施困难。



我们认为,绩效是行为和产出的综合,它是将绩效放在绩效管理的对象上来讲的,因此,管理员工的行为是促进产出的合理实现;管理员工的产出旨在形成目标导向,众志成城,攻城拔寨,二者均不可偏废。

综上所述,产出论者,行为论者,各有千秋。将绩效定义为二者的综合,决非息事宁人,讨个折中和妥协,却是精华不可弃,糟粕实难留。这样绩效内容虽然是丰富了,但观其要点,不外有四:工作计划、工作能力、工作态度、工作成绩,形成绩效的四大支柱。因此,我们还是有必要引入绩效的。

二、绩效评估的概念与意义

所谓公共部门的绩效评估,是指各种评价主体对公共部门系统活动的效能进行考察和核定的程序、方式、方法的总称。从宏观角度,包括对整个部门行为活动成果的测量与评价,也包括对公共部门的内部各单元、各群体的绩效的评价;从微观角度,包括对政府公务人员个体绩效的考核和评价。我们这里所指的绩效评估主要是指对具体行政组织整体绩效的评价。

大致说来,公共部门的绩效评估具有下面四点重要意义:

1. 绩效评估是公共部门结构合理化的重要环节。公共部门整体效能的发挥,主要取决于公共部门结构的合理程度。绩效评估,可以检验行政组织诸结构的合理性程度。(1) 检验行政组织认定自己目标的能力和目标设置的科学性。通过绩效评估,可以发现组织目标的方向是否正确,是否适应社会发展需要,是否为组织成员所接受,是否很好地分解了上级组织目标,组织目标的实现度(数量、质量和效率)是否清晰;可以发现公共部门目标的一致性、协调性、适应性、可行性、可操作性程度;可以反映公共部门有效达成自己目标的能力(在时间上,是如期或提前,还是延期达成预期目标;在质量和数量上,是高标准地、全面地完成组织目标所规定的任务,还是大打折扣;在效益指标上,能否综合利用组织资源,达到投入较小的部门资源,取得较大的经济和社会效益)。(2) 检验组织管理层次与管理幅度关系的合理性程度。通过绩效评估,可以检验组织权威的有效性、监控的有效性、信息沟通的灵敏程度、管理层次与相应人员配置的平衡程度。(3) 检验组织规模的合理性。部门机构是膨胀还是精干、人员是臃肿还是不足、是否有相互扯皮或人浮于事的现象。(4) 检验组织权责体系的合理性。通过绩效评估,可以检查组织内权力结构的层次性与有序性、组织内部同级或交叉权力的冲突程度、部门的权力类型是否符合维持组织现状和组织发展的需要、组织内部责权利的一致性程度、部门成员担负责任的相对程度、部门授权行为的科学性、组织成员对授权行为的认可程度、部门成员对组织权威的接受和认可程度。(5) 检验部门规章制度与组织文化的合理性。通过绩效评估,可以发现