

MPA

# 学位论文范例

主 编 肖 滨

副主编 陈天祥 叶 林



中山大学出版社  
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

MPA

# 学位论文范例

主 编 肖 滨

副主编 陈天祥 叶 林



中山大學出版社  
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

MPA 学位论文范例/肖滨主编;陈天祥,叶林副主编. —广州:中山大学出版社, 2016.3

ISBN 978 - 7 - 306 - 05628 - 3

I. ①M… II. ①肖… ②陈… ③叶… III. ①研究生—学位论文—写作  
IV. ①G643.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 041228 号

---

出版人: 徐 劲

策划编辑: 嵇春霞

责任编辑: 嵇春霞

封面设计: 曾 斌

责任校对: 王 琦

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84111996, 84111997, 84113349, 84110779

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传 真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: [zdcbs@mail.sysu.edu.cn](mailto:zdcbs@mail.sysu.edu.cn)

印 刷 者: 虎彩印艺股份有限公司

规 格: 787mm × 960mm 1/16 20.5 印张 400 千字

版次印次: 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 7 月第 2 次印刷

定 价: 52.00 元

---

如发现本书因印装质量影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

# 目录

## MPA 学位论文范例一

平衡计分卡在 M 海关绩效管理中的应用研究

作者 马登攀

点评老师 陈天祥

|          |   |
|----------|---|
| 点评 ..... | 2 |
| 论文 ..... | 4 |

## MPA 学位论文范例二

外嫁女权益保障问题研究——基于三水区的实践分析

作者 莫倩瑜

点评老师 郭巍青

|          |    |
|----------|----|
| 点评 ..... | 48 |
| 论文 ..... | 51 |

## MPA 学位论文范例三

广东省行业协会发展研究——以广东省锁具维修行业协会为例

作者 陈林铭

点评老师 张紧跟

|          |     |
|----------|-----|
| 点评 ..... | 104 |
| 论文 ..... | 106 |

## MPA 学位论文范例四

广州市白云区无证生产查处的问题与对策研究

作者 梁 芳

点评老师 刘亚平

|          |     |
|----------|-----|
| 点评 ..... | 154 |
| 论文 ..... | 157 |

## MPA 学位论文范例五

旧城区出租屋消防安全管理研究——以广州市岭南街为例

作者 吴 丹

点评老师 袁 政

|          |     |
|----------|-----|
| 点评 ..... | 274 |
| 论文 ..... | 277 |

# MPA学位论文范例一

## 平衡计分卡在M海关 绩效管理中的应用研究

作 者 马登攀

点评老师 陈天祥

## 点 评

陈天祥

该文的最大突出之处是作者能够运用所学到的学科知识（平衡计分卡）的相关原理去分析现实中的管理问题，较好地做到了理论与实践相结合，从而避免了就事论事的缺陷。另外，作者深入实地，运用问卷调查和访问调查方法收集了大量的第一手资料，文中相关数据和事实材料丰富，论文的基础工作较扎实。全文篇章结构合理，思路清晰，有较好的理性分析，文字表达得当。另外，作者能运用一些图表等向读者呈现调查结果，使人对相关的事实一目了然。因此，总的来看，论文的组织 and 撰写比较成功。

不足之处是：①对问卷调查所获得的资料的运用不充分，问卷设计也存在一些不规范之处。正确的做法应该是，在分析M海关原有绩效考核中存在的问题时，主要应以问卷调查所获得的资料为依据，并加强图表的运用，从而使结论建立在更加坚实的基础之上；另外，还应该认真分析不同样本的回答之间的差别及原因，更深层次地分析原有考核制度所存在的问题。②没有很好地利用访问调查深化研究工作。虽然作者已说明自己做了访问调查，文章附录中也交代了访谈的有关情况和访谈记录，但却没有很好地利用访问调查将论文的撰写推向深入。问卷调查有其自身的局限性，往往无法通过它获得对社会现象的深层次原因的认知，因此，需要借助于访问调查弥补这一不足。但作者在设计访谈问题时没有考虑到这一点，访问调查与问卷调查之间的分工不明确，导致访谈问题较随意，在论文的撰写过程中也没有一处直接引用访谈的原始资料以证明论文的观点，非常可惜。③理论对话不足。虽然作者努力将平衡计分卡的相关原理运用于论文的撰写之中，但很多时候只是对平衡计分卡原理做蜻蜓点水式的分析，一笔带过，没有深入到这一方法的机制内核去构建逻辑框架。另外，作者没有在论述过程中进行很好的理论对话，如没有较多地引用相关的经典著作中的论述。④对平衡计

分卡运用中必然会涉及的组织配套措施的分析不够。平衡计分卡的成功运用取决于组织原有的运行环境,如果不顾这一点,匆忙运用平衡计分卡,只能是囫圇吞枣、消化不良,难以发挥其应有效果,但作者没有充分意识到这一点。⑤在具体运用平衡计分卡方面,作者主要将重点放在指标体系方面,而忽视了系统建构,从而使设想显得比较粗糙。⑥在运用平衡计分卡原理构建绩效考核指标体系时,作者只停留于主观设想,而没有运用问卷调查等方法进行相应的隶属度等方面的检验。

## 论 文

## 平衡计分卡在 M 海关绩效管理中的应用研究

马登攀

**摘要：**近年来，一些海关积极探索建立科学有效的绩效评价指标体系，平衡计分卡的运用就是其中的代表。本文在介绍了目前 M 海关的绩效管理以及平衡计分卡基本理论的基础上，探讨建立基于平衡计分卡的绩效管理体系的相关问题。论文分为五章，第一章主要介绍了本文的研究背景、研究目的和意义，并对研究方法 with 论文结构进行了说明。第二章主要介绍和分析了 M 海关的基本情况和绩效考核现状。第三章系统地介绍了平衡计分卡产生的背景、演进过程、基本框架、应用原则以及在国内外应用的有关情况。第四章主要阐述了基于平衡计分卡的 M 海关绩效考核体系的构建过程，既有对战略地图的构思，也有对平衡计分卡的设计。第五章提出了基于平衡计分卡的绩效方案设计，阐明了实施步骤和实施中可能存在的问题及解决方案。

笔者结合在 M 海关工作多年所熟悉的直属海关运作情况，通过从四个维度制定目标、指标和行动方案，提供了海关管理中可以描述和衡量的核心要素与管理重点；从某种意义上来说，这些要素具有牵一发而动全身的作用，同时文中提出的解决方案既符合海关工作实际，又具有可操作性。

**关键词：**海关；平衡计分卡；绩效管理

# 目 录<sup>①</sup>

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 绪 论 .....                          |  |
| 第一节 研究背景 .....                     |  |
| 第二节 研究目的和意义 .....                  |  |
| 第三节 研究方法和论文结构 .....                |  |
| 第一章 M 海关绩效管理现状描述 .....             |  |
| 第一节 M 海关的基本情况 .....                |  |
| 第二节 M 海关绩效考核现状 .....               |  |
| 第三节 M 海关绩效管理存在的问题及成因分析 .....       |  |
| 第二章 平衡计分卡原理及其应用于海关绩效管理的可行性分析 ..... |  |
| 第一节 平衡计分卡原理简介 .....                |  |
| 第二节 平衡计分卡在海关绩效管理应用的可行性分析 .....     |  |
| 第三章 基于平衡计分卡的 M 海关绩效评估体系的构建 .....   |  |
| 第一节 M 海关的战略目标分析 .....              |  |
| 第二节 M 海关平衡计分卡指标体系的设置 .....         |  |
| 第四章 基于平衡计分卡的 M 海关绩效管理的组织与实施 .....  |  |
| 第一节 绩效管理的组织与实施 .....               |  |
| 第二节 实施过程中可能存在的问题及解决方案 .....        |  |
| 结 语 .....                          |  |
| 附录一 M 海关公务员绩效管理调查问卷 .....          |  |
| 附录二 访谈记录 (略) .....                 |  |
| 参考文献 .....                         |  |

① 因为结集出版, 全书页码须顺排, 所以本书 5 篇 MPA 学位论文范例中的目录均不上页码。

## 绪 论

### 第一节 研究背景

中国海关作为国家的进出境的监督管理机关,肩负着依照《中华人民共和国海关法》(简称《海关法》)和其他有关法律、行政法规监管进出境的运输工具、货物、行李物品、邮递物品和其他物品,征收关税和其他税费,查缉走私,并编制海关统计和办理其他海关业务的职责。中国海关如何依法履行自身职责,平稳、高效地运转,为维护国家利益,促进对外经济贸易和科技文化交流发挥重要的作用,是社会各界一直关注的重要领域。随着中国经济、科技、文化的快速发展,中国与世界的经济、科技、文化等交流越来越广泛和深入,中国海关所面对的任务与内容也发生了重大变化,进出境事务不断膨胀。中国海关意识到,面对如此巨大的变化,仅仅通过增加海关机构设置、补充海关工作人员等常规手段和方式,虽然能够在较短时间内解决海关人员短缺与海关业务量增大之间的矛盾,但时间一长,必将导致海关走向低效、臃肿的发展道路,必将辜负国家对海关的期望、人民对海关的信赖。

科学的绩效考评是加强内部管理和提高工作效率的一方良药,也是海关面对新形势需要完善的重要工作之一。但如何建立有效的绩效评价体系却一直困扰着中国海关。目前,全国各海关都在进行各式各样的绩效考评,虽然有的绩效考评发挥了一定的作用,但也有不少绩效考评流于形式。例如,有的绩效考评没能贯穿于日常工作中,只是在年终填填表格而已;有的绩效考评只重考评结果,忽视了绩效改进过程。另外,各类绩效考评之间没能很好地联系起来,也没能与培训、薪酬奖励、升迁等海关有限的福利很好地结合起来,未能形成绩效考评要达到的合力。很多直属海关已经感觉到目前的绩效考评有以上诸多不足,甚至开始担忧不科学的绩效考评会带来负面影响。

近年来,一些直属海关积极探索如何建立科学、有效的绩效评价指标体系。然而我们知道,世界范围内被广泛谈论和应用的组织绩效管理的理论体系主要有两个,一是早期的关键绩效指标法(Key Performance Indicator,简称“KPI”),二是20世纪90年代初产生并得到广泛应用的平衡计分卡(Balanced

Score Card, 简称“BSC”)。其中, 后者的理论和实践更具有潜力, 不仅在企业中发挥了显著效果, 而且在政府部门也有诸多成功应用的案例。在目前中国海关绩效管理工具和方法缺失的情况下, 本文将尝试探讨平衡计分卡在直属海关——M 海关绩效管理中的应用。

## 第二节 研究目的和意义

本文为解决目前海关所面临的人员与业务量之间不适应的矛盾, 在可增加的人力、物力、财力等资源有限的基础上, 依据平衡计分卡的相关原理, 通过改进或整合现有考评方法及其机制, 建立新的、全面的绩效考评体系, 为海关在新形势下完成国家税收任务、保证进出口秩序提供有效的解决方案。

M 海关作为政府部门之一, 一方面, 由于组织机构的相对稳定性、机关人员的相对稳定性、工资福利的相对稳定性等模糊了干好干坏的界限, 从某种意义上限定了绩效评估的应用; 另一方面, 各部门为了强调其存在意义, 极力突出自身优势, 削弱了海关整体所能产生的效能, 也降低了绩效评估的效力。而平衡计分卡以一种崭新的视角定义了绩效评估, 其核心内容之一是突出组织使命、核心价值观、愿景、战略等, 将海关内部各部门有机地组织起来; 同时, 平衡计分卡在财务方面、内部管理流程方面、学习与成长方面等具体细节上也回答了如何解决人员、能力、福利等诸多方面的问题, 为实现海关有效的绩效考评提供了理论支持。

本文为平衡计分卡理论积累了实践经验。目前, 平衡计分卡理论在许多政府部门得到了应用, 并取得了喜人的成果。海关作为政府部门中人员素质相对较高、信息化程度比较集中的组织, 有着良好的应用平衡计分卡原理进行绩效评估的基础; 此外, 海关肩负着税款征收的使命, 有别于绝大多数政府部门的职责, 这一特点使海关在应用平衡计分卡原理进行绩效考评中, 其财务方面的要求有别于其他政府部门。本文的研究也将为平衡计分卡理论的实践积累新的经验。

## 第三节 研究方法和论文结构

本文作为一个个案研究, 主要采取了两种资料收集方法。

一是文献法。笔者集中收集了以下几个方面的文献资料: 一是国内外介绍平衡计分卡的著作和各类期刊上的研究论文; 二是部分直属海关关于绩效考核和业绩考核相关的文献资料; 三是有关 M 海关的职责、绩效考核等方面的文献。通过对平衡计分卡理论的研读, 结合目前直属海关的绩效考核指标及其应

用状况,利用平衡计分卡理论来全面分析 M 海关的职责特点等;通过逻辑推理、归纳等定性方法,构建 M 海关平衡计分卡绩效体系。

二是访谈法。为使研究更具针对性,笔者对相关海关的领导、基层科长和基层管理相对人进行了访谈,以了解他们对海关绩效管理工作的看法。访谈方式为非结构式访问,具体内容参见附录二。

本文共设六个部分,分别是:

“绪论”部分,介绍了本文的研究背景、研究目的和意义,并对本文的研究方法和论文结构进行了说明。

第一章“M 海关绩效管理现状描述”,对目前 M 海关的基本情况和绩效考核现状进行了介绍,并分析其中存在的问题。

第二章“平衡计分卡原理及其应用于海关绩效管理的可行性分析”,首先介绍了平衡计分卡产生的背景;其次通过表格形式,描述平衡计分卡理论的演进、重要理论内容及评价;最后从平衡计分卡的基本框架,平衡计分卡的使命、核心价值观、愿景和战略,平衡计分卡的四个维度,平衡计分卡的构成要素,平衡计分卡的经营理念,平衡计分卡的功能与创新,平衡计分卡的特征,平衡计分卡应用的注意事项以及平衡计分卡在政府部门的应用等九个方面综述了平衡计分卡的基本理论,并对其运用的可行性进行了剖析。

第三章“基于平衡计分卡的 M 海关绩效评估体系的构建”,主要介绍了基于平衡计分卡的 M 海关绩效考核体系的构建过程,既有对战略地图的构思,也有对平衡计分卡的设计。

第四章“基于平衡计分卡的 M 海关绩效管理的组织与实施”,以 M 海关为例,提出平衡计分卡的实施步骤、存在问题和解决方案。

“结语”部分,总结本文的创新之处,提出本文的不足,展望今后的研究。

## 第一章 M 海关绩效管理现状描述

### 第一节 M 海关的基本情况

《中华人民共和国海关法》第 2 条规定,海关是国家进出境监督管理机

关,实施垂直管理,由海关总署统一管理全国海关的人、财、物。全国海关机构共分三级,即海关总署、直属海关和隶属海关。目前,全国共有46个直属海关单位,包括41个直属海关,2所院校(上海海关学院、秦皇岛海关学校),3个派驻机构(广东分署、天津和上海特派办);300多个隶属海关;4000多个办事处、监管点。

M海关是41个直属海关之一,历史悠久,是近代中国最早设立的粤、闽、江、浙四个海关之一,距今已有320年的历史。新中国成立后,特别是改革开放以来,M海关进入了全面迅速的发展阶段。目前,关区面积约占广东省行政区域的一半:东抵河源龙川;西到粤西罗定,与广西接壤;北到粤北韶关,与湖南、江西接壤;南到珠江口的大铲岛,与香港、澳门隔海相望。M海关下设缉私局、佛山海关、白云机场海关3个副厅级机构,19个处级内设机构、5个市内办事处、10个处级隶属海关、4个事业单位;此外,还有海关总署广州商品价格信息办公室、全国海关进出口商品归类广州分中心,共有公务员3996人,其中科级领导干部862人。

近年来,M海关努力践行“依法行政,为国把关,服务经济,促进发展”的海关16字工作方针,大力弘扬“忠诚公正、兴关强国”的海关精神,坚持“思想建关,能力强关,廉政把关,发展兴关”,队伍建设稳步推进,业务建设取得了显著的成绩。5年来,税收入库从151亿元增加到292亿元,增长了93.4%。监管货运量从2649万吨增加到4100万吨,增长了54.8%;货值从400.9亿美元增加到818.8亿美元,增长了1.04倍。监管进出境人员从640万人次增加到1028万人次,增长了60.6%。缉私警察共立案走私案件2253宗,案值87.8亿元;违规案件3890宗,案值20.8亿元;查获毒品案件226宗,缴获海洛因等毒品5214公斤;抓获犯罪嫌疑人1188人,移送起诉867人。<sup>①</sup>M海关圆满完成了各项工作任务,为广东开放型经济发展做出了重要贡献,受到海关总署、地方党政领导和社会各界的充分肯定。

M海关的发展目标主要分为年度目标和长远目标。其中,年度目标主要是完成关税和监管等各项工作任务,确保队伍稳定和谐;长远目标是根据总署构建海关第二步战略规划的要求,落实总关党组推进M海关各项工作的决定,全面协调地推进业务和队伍建设工作。

随着中国经济、科技、文化的快速发展,中国与世界的经济、科技、文化等交流越来越广泛和深入,M海关面临的任务、内容也发生了重大变化。目

<sup>①</sup> 参见《贯彻科学治关理念,努力开创工作新局面——鄱治安关长在M海关2008年关区关长会议上的讲话》。

前,我国的对外贸易形式越来越丰富,进出口贸易量急剧增加,进出境事务也在不断膨胀,但同时也产生了人员短缺与海关业务量增大之间的矛盾。

M海关下属N海关,现有干部职工224人,下设办公室、监察审计室、人事政工科、行政科、财务科、技术科、关税科、统计管理科、加工贸易监管科、稽查科、企业管理科、风险管理科、沙湾监管科、莲花港监管科、莲花港非贸物品监管科、珠宝园监管科,共16个科级机构。业务门类齐全,依照《海关法》和其他有关法规,对本关区进出境的运输工具、货物、行李物品、邮递物品和其他物品实施监管,征收关税和其他税费,查缉走私,编制海关统计和办理其他海关业务。

## 第二节 M海关绩效考核现状

如何解决人力资源配置问题,通过提高工作效率来减缓人力不足的状况,是M海关各部门多年以来一直探讨的问题,而绩效考核是众多方案中的一种。目前,如按涉及的部门和人员来划分,M海关的绩效考核可分为三种:一是由人事部门组织的涉及所有部门人员的全员绩效考核;二是由主管业务部门组织的涉及业务人员的业务绩效考核;三是从2009年开始探索的量化考核方式,主要是对单位的整体工作进行考评。近年来,M海关对第一种考核方式进行了一些改革,主要做法体现在六个方面。

### 一、绩效考核周期和对象

关员绩效考核周期为1年,具体考核时间一般在春节假期过后的几周内,考核过程一般历时3天;考核对象为全体海关的关员。

### 二、绩效考核主体和权重

海关成立了考核领导小组,海关领导班子成员担任组长、副组长,各部门、单位主要负责人为成员。领导小组下设办公室,由海关政治部主任管理,具体负责考核工作有关事宜。

在考核主体的权重设置上,部门内部测评、分管领导与海关办公室测评、海关领导班子测评分别占总分的60%、25%和15%。

### 三、绩效考核程序

(1) 撰写述职报告,填写考核登记表。被考核关员按考核年限内的政治思想表现、履行岗位职责和完成工作任务等情况写出述职报告,并填写“关

员年度考核登记表”。述职报告要求简明扼要，突出工作实绩，忌泛泛而谈。考核登记表要打印或用碳素笔认真填写，实事求是。

(2) 部门内部民主测评。各用人部门、单位召开全体工作人员会议，听取关员个人述职，综合关员平时表现、岗位职责和年度任务完成情况，从德、能、勤、绩、廉等五个方面对其进行评议。

(3) 海关分管领导测评。由各分管领导根据平时掌握的情况，从德、能、勤、绩、廉等五个方面对关员进行评议。

(4) 海关领导班子测评。海关领导班子成员根据关员表现和岗位工作完成情况，从德、能、勤、绩、廉等五个方面对关员进行评议。

(5) 海关政治部对部门内部民主测评、海关分管领导、海关领导班子测评分数进行汇总，按照从高到低的顺序，初步确定关员考核等次，提交考核领导小组审核。

(6) 海关政治部根据考核领导小组审核情况，拟定具体的优秀、合格、基本合格和不合格人员的评议意见，提交海关关长办公会议研究，然后将结果通知各相关部门、单位，由各部门、单位负责人向关员本人反馈考核结果。

#### 四、绩效考核内容

考核内容包括德、能、勤、绩、廉五方面，重点考核工作实绩。各部分的内容和权重比例如下。

(1) 德：主要考核政治、思想表现和职业道德表现（10分）。

(2) 能：主要考核业务技术水平、管理能力的运用发挥、业务技术提高及知识更新情况（10分）。

(3) 勤：主要考核工作态度、勤奋敬业精神和遵守工作纪律等情况（20分）。

(4) 绩：主要考核履行职责情况，包括完成工作任务的数量、质量、效率以及取得的成果水平和经济效益、社会效益等（50分）。

(5) 廉：主要考核廉洁自律情况（10分）。

#### 五、绩效考核等级

考核等级分为优秀、合格、基本合格、不合格四个等次。其中，优秀人数占纳入考核范围关员总数的10%，基本合格和不合格人数原则上控制在纳入考核范围关员总数的10%以内。

(1) 优秀（90分及以上）：模范执行党和国家的路线、方针、政策，严格遵守法律、法规和海关各项制度，认真履行聘用合同，廉洁奉公，精通业

务,工作勤奋,有改革创新精神,能独立承担各项任务,业绩显著。

(2) 合格(70~89分):正确执行党和国家的路线、方针、政策,自觉遵守法律、法规和海关各项制度,较好地履行聘用合同,廉洁自律,熟悉业务,工作积极,成效明显。

(3) 基本合格(60~69分):能够贯彻执行党和国家的路线、方针、政策,遵守法律、法规和海关各项制度,完成聘用合同约定工作任务的质量、效率一般,缺乏积极性、主动性,成效一般。

(4) 不合格(60分以下):政治素质和业务素质较低,违反岗位工作纪律,工作责任心不强,履行岗位职责差,不能完成工作任务,或在工作中造成严重失误或责任事故。

## 六、绩效考核结果的应用

考核结果作为关员职务和工资晋升、待岗及辞退的主要参考依据。

考核被确定为优秀等次的,在海关年终“评先树优”时,推荐为先进个人候选人;连续3年以上考核为优秀等次的,列入海关内部优先提拔使用的对象。

考核被确定为合格以上等次的,可继续任用。

考核为基本合格的,给予两个月的待岗培训。培训期间,按应发工资总额的50%发放生活费,社会保险及住房公积金上缴数额与原来保持不变。待岗期满,经考核合格的继续上岗,仍不合格的予以辞退。

考核被确定为不合格等次的,直接予以辞退。

## 第三节 M 海关绩效管理存在的问题及原因分析

### 一、现有绩效管理存在的问题

M 海关有许多部门为了促进本部门所管辖的职能工作,采用了一些量化考核指标。如办公室为了加强信息工作,对各处室进行信息报送考核;风险管理办公室为了突出风险职能,对各处室及相关人员进行业绩评估。但由于上述考评内容单一,只能对各单位某一工作情况进行考评,有时该项工作并非是各单位的主要职能,故而产生一些问题。

为了深入了解 M 海关关员绩效考核的实际情况,笔者在 2009 年 10 月对关员进行了问卷调查,共发放问卷 77 份,回收 75 份。其中,有效问卷 72 份,占总问卷的 93.5%。随后,笔者还对海关关员进行了针对性的访谈,共访谈 8

位关员。调查发现 M 海关绩效考核中主要存在五个方面的问题。

### （一）考核周期过长

调查结果显示,26%的被调查关员认为,对优秀等次的分配是凭主观感觉进行的,认为凭私人关系的比例为14%,认为内部平衡、大家“轮流坐庄”的比例则达到了40%。这与考核周期设置有关,只有年终考核而没有平常考核使考核的客观性难以保证。70%的被调查关员认为应该建立平时考核制度。访谈中,75%的被访谈关员也反映由于考核周期为1年,对平时的工作又缺乏有效的记录手段,使得自己的日常工作绩效无法被准确地评价,而只能以临近考核阶段的工作状况或平时的大致印象来考评,甚至是凭借私人关系来评价或者采取内部平衡、大家轮流当先进的做法。实行年度考核的最大弊端就是容易产生“近因效应”,一方面,由于时间过长,使得考核者对被考核者的各方面工作情况印象模糊,有导致凭主观印象评价的危险;另一方面,考核者容易以被考核者最近几周或几个月的表现作为对其年度考核的依据,而忽视其在1年内大部分时间的表现,同时,这也将导致被考核者前半年工作马马虎虎、后半年甚至最后两三个月极力表现,以此来造成考核评价中的近因误差效应;此外,由于缺乏对平时工作中出现问题的及时评价与反馈,导致所有的问题都积攒到年底来处理,因此不利于被考核者工作的改进。

### （二）考核主体及权重分配不合理

合格的绩效考核者应了解被考评者职位的性质、工作内容、要求和绩效考核标准,熟悉被考评者的工作表现,最好有近距离观察其工作的机会,同时要公正客观。海关现行关员考核体系中考核主体包括同事、部门领导、海关分管领导、海关领导班子成员。其中,部门内部测评也就是同事和部门领导的测评比重为60%,海关分管领导的测评比重为25%,海关领导的测评比重为15%。调查中发现,被考核者本身和被考核者的服务对象即业务相关部门都被排除在考核主体之外。虽然考核过程包括内部会议中的个人述职,但只是被考核人将自己的工作情况交由同事和部门领导评议,并不属于自我考评;同时,业务相关部门对被考核者的工作状态最为熟悉,也最有条件对他们进行考核。在权重分配中,同事和部门领导这两者的具体权重并不清晰,在内部会议中,部门领导的意见往往能够左右大局;另外,海关领导并不能全面了解各个部门的所有关员,因此可能会出现依靠印象评分的情况,影响评分的客观公正性。