

G O N G W U Y U A N

公务员

绩效量化考评实务

JIXIAO LIANGHUA KAOPING SHIWU

绩效客观量化理论
绩效考评实操技术
绩效考评案例模板



罗双平 编著



中国人事出版社

公务员绩效量化考评实务

罗双平 编著

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

公务员绩效量化考评实务/罗双平编著. —北京: 中国人事出版社, 2010
ISBN 978-7-80189-997-2

I. ①公… II. ①罗… III. ①公务员-人事管理-中国 IV. ①D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 197744 号

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

新华书店经销

保定市 中画美凯印刷有限公司印刷

787 毫米×960 毫米 16 开本 15.5 印张 219 千字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

定价: 34.00 元

读者服务部电话: 010-84643933/64929211/64921644

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.renshipublish.com>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

前 言

党的十七大报告中指出：“在新的发展阶段继续全面建设小康社会、发展中国特色社会主义，必须坚持以邓小平理论和‘三个代表’重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观。”要落实科学发展观，必须树立正确的政绩观。因为，用什么样的指标考评绩效，用什么样的标准衡量政绩，公务人员就会相应地以什么样的态度对待政绩。从理论上讲，你衡量什么，就会得到什么。引导公务人员树立正确政绩观，就必须建立科学的公务员绩效考评体系。该体系包括政府组织的总体绩效评估指标、机关内部各部门的绩效量化考评指标和每个岗位的绩效量化考评指标。各层级的绩效量化考评指标是一个完整体系，缺一不可。那么，如何才能构建科学的公务员绩效考评体系呢？笔者认为：

第一，首先要明确组织的愿景、使命和发展战略。使命是一个政府组织存在的目的。愿景是一个政府组织发展的方向。发展战略可使政府组织突出工作重点，选择有效手段，解决关键问题，发挥有限资源作用，改善决策，提高绩效，取得突破性成果。绩效考评是一个具有“法力的指挥棒”。这个“指挥棒”要指向政府组织的愿景、使命和发展战略。

第二，要建立自上而下的绩效考评体系，既对政府绩效进行评估，也要对各部门的绩效进行考评，更要对公务员个体的绩效进行考评。

第三，要对各级部门和公务员个体的绩效指标进行客观量化，没有客观量化的指标就不能衡量，不能衡量的指标就等于此项工作没有管理。因此，绩效指标的量化对公务员绩效考评至关重要。

第四，既要进行考核，又要进行评价。考核是对绩效指标完成情况的核查，评价是对考核（核查）结果的分析。考核与评价（评估）相结合构成完整体系。

为构建科学的政府组织及公务员绩效考评体系，本书就其部分内容重点做了介绍。

第一，根据工业发达国家政府组织绩效考评经验和笔者研究，企业的绩效考评理论有许多可以用于政府组织，通过应用企业绩效考评理论实现政府组织和公务员的绩效量化考评。本书系统地介绍了可用于政府组织和公务员绩效考评的有关企业绩效考评的基本理论与操作方法。如目标管理法、平衡计分卡法、关键绩效法以及笔者研究提出的工作绩效客观量化法。

第二，政府组织与企业绩效考评既有共同之处，也有不同之处。经过笔者深入研究并结合政府组织的工作特点提出了绩效考评体系构成、绩效管理体系及流程、绩效考评客观量化指标设定、部门领导及一般公务员绩效考评基本思路及框架。

第三，绩效考评方案设计的难点是对绩效指标客观量化，特别是对于职能部门和管理岗位绩效量化指标的设定，其难度更大。根据笔者多年研究和实践经验，在书中提出了绩效指标客观量化理论与操作方法。通过此种方法可使每一项工作都能量化。

第四，绩效考评的目的不是为公务员评优秀、涨工资、晋升职务，而是通过考评使每个公务员不断改进工作、提高能力，工作一年比一年干得好，能力一年比一年提高。要实现此考评目的，就必须对公务员的工作绩效考核结果进行评价和反馈面谈。反馈面谈既是一项管理技术，也是一项领导艺术，谈得好，改进工作，谈得不好，引起争议与冲突。因此本书就绩效考核结果的评价以及对评价结果反馈面谈的技术与方法做了分析与介绍。

政府组织及公务员的绩效量化考评，在我国尚处于研究探索阶段。一方面由于作者水平有限，另一方面也由于其考评理论和方法在公务员绩效考评中尚未大量实践，所以难免有不完善或错误之处，敬请读者批评指正。

罗双平

2010年7月

目 录

第一讲 公务员绩效考评新视野	1
一、公务员绩效考评六种特征	1
二、公务员绩效考评的六项原则	6
三、公务员绩效考评要素及关系	12
四、公务员绩效管理体系及流程	19
五、公务员绩效考评思路及体系	28
第二讲 公务员绩效量化考评方法及操作技术	32
一、公务员绩效量化指标设定依据及原则	32
二、绩效指标客观量化操作方法及案例	40
三、关键绩效指标量化操作方法及案例	47
第三讲 公务员目标管理绩效考评方法及操作技术	52
一、目标管理内涵及在政府组织应用概况	52
二、实施目标管理需要做好哪些准备工作	58
三、公务员目标管理绩效考评操作方法	62
四、公务员目标管理绩效考评操作案例	88
第四讲 公务员平衡计分卡绩效考评方法及操作技术	93
一、平衡计分卡内涵及实施原则	93
二、战略导向的平衡计分卡绩效管理模式及流程	98
三、平衡计分卡在公务员绩效考评中应用及方法	103
四、政府组织平衡计分卡关键绩效指标设定方法	112

五、公务员绩效考评实施平衡计分卡的基本要求	123
六、平衡计分卡在政府组织应用案例	133

第五讲 公务员绩效考核结果评价方法

一、公务员职务履行情况评价内容与方法	146
二、公务员职务能力评价内容与方法	148
三、公务员岗位适应性评价内容与方法	157
四、公务员绩效评价期限及评价者确定	167

第六讲 公务员绩效考评结果反馈面谈技术

一、公务员绩效反馈面谈目的及面谈者的确定	170
二、绩效反馈面谈准备工作、原则及方法	173

第七讲 公务员绩效量化考核指标案例及模板

一、农业发展委员会及主任绩效量化考核指标案例和模板	193
二、厅、局、委办公室及主任的绩效量化考核指标案例和模板	215

附：《公务员考核规定（试行）》

后记

第一讲 公务员绩效考评新视野

随着政府职能的转变，公务员制度改革的深化，对政府组织及公务员的绩效考评提出了新要求，传统的绩效考评思路与方法，已不适应市场经济条件下政府组织的运行与管理，必须建立与现代社会和经济发展相适应的现代绩效考评体系。该体系的建立需要掌握现代绩效考评理论，应用现代绩效考评方法，了解现代绩效考评特征、要点及内容。如果政府组织各级管理人员、人事干部以及每个公务员不了解这些基本内容和要点，现代绩效考评体系就难以建立。因此，本讲就有关内容和要点做一介绍。

一、公务员绩效考评六种特征

现代绩效考评不同于传统绩效考评。无论从考评的理论，还是从考评的目的；无论是从考评方式，还是从考评结果应用，都与传统绩效考评有本质的区别。那么，实质性区别有哪些呢？主要有六个方面。

（一）以现代绩效管理理论为依据

现代绩效考评制度，是以现代绩效管理理论为依据，体现以战略为导向的绩效管理功能；体现“顾客为中心”、“以人为本”、“过程管理”、“系统管理”等现代管理原则；应具备持续改进的功能；应结合组织的实际，便于管理，便于操作等。

（二）以开发能力和改进工作为目的

现代绩效考评制度，是以开发能力，改进工作为主要目的。考评不仅仅是对公务员干了什么，干得如何等业绩进行考核，更为重要的是对

公务员从事的各项工作所需的知识、技能、能力以及工作表现进行评价，即根据绩效考核结果，对公务员的工作态度、专业知识、工作能力、基本素质、工作方法、工作思路、工作经验等方面进行分析和评价。如有的公务员绩效不理想，我们就应该分析他是工作态度有问题，还是工作方法有问题；是理论知识缺乏，还是专业知识落伍；是工作技能不足，还是工作经验欠缺；是个人心态不好，还是思想观念落后等，通过评价找出原因，明确下一个考核期改进目标与措施，使每个公务员的工作一年比一年做得好，能力一年比一年有提高。

因此，现代绩效考评，是以“能力开发，改进工作”为目的，不单纯是为了评几个优秀，涨多少工资，发多少绩效工资（奖金）等。当然，评优秀、涨工资、发绩效工资是非常需要的，它是一种必不可少的激励手段，但这并不是绩效考评的真正目的。

（三）考评方式是以绝对考评为依据

就考评方式类别而言，主要有两类：一类是“相对考评”；另一类是“绝对考评”。

所谓“相对考评”是人与人进行比较，同一部门的人与同一部门的人进行比较。通过比较评出谁比谁好，谁比谁差。

实际上，这种考评很难做到公平。因为，公务员在日常工作中，工作状态是变化的，有些事情办得很好，有些事情做得很差；在某些方面表现得比他人强，在某些方面就不如别人。人的行为随意性很大，很难准确地进行比较。另一方面，每个公务员所从事的工作，所履行职责也不一样，有的难度大，有的难度小，难度小的不用努力，做得非常漂亮，难度大的付出了努力，结果可能不理想。如果在这种情况下人与人进行比较，显然有失公正。特别是在传统的人事考核中，考评指标许多是抽象定性地描述。这种抽象定性的描述，既不科学，也不准确，使考核失去其作用。

所谓“绝对考评”是依据考评指标进行考评。考评的要点是对公务员的工作结果与工作标准进行比较，而不是人与人进行比较。其考评方法是，在进行岗位分析的基础上明确考评指标，根据考评指标来考评公

务员工作能力的发挥程度，考评公务员承担的职务及职责的完成情况，考评公务员的工作态度等方面是进步还是后退。工作是客观的，工作是有标准的，而且是根据岗位职责、工作责任等实际情况确定的。通过对公务员工作结果与工作标准的比较，确定每个公务员在哪些方面做得好，哪些方面做得不好，使得考评相对科学和准确。概括起来，绝对考评有以下优点：

1. 因为考评指标得以明确，考评就容易操作，考评结果与实际情况相差比较小。
2. 对于被考评者来说，当参照考评指标向其说明考评结果时，可用具体的结果明确说明，被考评者也较容易接受。
3. 根据考评指标及考核结果，每个公务员能够有目标自觉地开发自己的职务能力，不断提高自身素质，适应政府职能转变和公众对公务员要求不断增长的需求。
4. 考评结果相对公平，能够起到调动公务员学习、工作积极性。

（四）绩效考评结果应用多样化

过去人事绩效考核的目的，主要是应用于调工资、评优秀、发奖金、职务晋升等方面，因此公务员的人事绩效考评制度，在制定时并没有考虑与其他各项人事管理制度紧密衔接相互联系问题，各项人事管理制度都是自成体系，各自独立运作。

而现代人事绩效考评制度，是根据公务员的工作与发展建立的以职务职能为核心的人力资源开发与管理体系的一个子系统，在制定该系统时，充分考虑了与其他各项人力资源开发与管理体系的紧密衔接与有机联系。主要反映在以下几个方面：

1. 分析公务员的个性特征及岗位适应性，使每个人的性格与岗位相匹配、兴趣与岗位相吻合、特长与岗位相对应，使每个人的才能和特长得到充分发挥，使每个人得到适性发展（工作岗位安排，岗位调动）。
2. 分析公务员的知识、能力、技能、经验等，了解他们在哪一方面存在不足，有待于进一步提高。通过对公务员一年工作绩效的评价，有针对性地提出每个公务员的开发培训目标。同时，还要根据公务员一年

的工作，评价公务员在哪些方面存在潜力尚未发挥。以便创造条件，使其才能得到充分发挥。

3. 用明确的标准对公务员的能力、工作业绩、工作表现等方面做出评价，使公务员得到公平待遇。

因此，现代人事绩效考评制度的应用领域就不单纯只是在工资晋级、评优、职务晋升、发奖金方面，更重要的是应用于公务员的岗位适应性评价、公务员能力开发、潜能发挥和工作改进等人力资源开发与管理方面。

这一特征应引起我们高度重视，在当今时代，科学技术日新月异，民众对政府服务的需求不断提升，公务员的素质与能力必须与时俱进，否则就难以履行政府组织公共管理与公共服务的职能。

（五）绩效考评公开化

从人事绩效考评目的来看，过去的人事绩效考评，是“由现状断定过去”为考评主导思想；而现代绩效考评，是“由现状看将来”的前瞻性考评理念。公务员的能力提高和工作改进成为关注重点，考评应重视向前看，重视公务员的能力提高和工作改进，绩效考评成了能力开发和改进工作的重要手段。因此，绩效考评指标公开化成为必然。

现代人事绩效考评制度的特点之一，就是被考评者直接或间接参与考评全过程，也就是人事绩效考评公开化。人事绩效考评公开化，并不是意味着把考评结果张榜公示，通常采取以下三个措施保证绩效考评的公开化：

1. 不仅让考评人员，同时也让被考评者充分了解人事绩效考评制度的目的、计划、操作方法等方面的内容。

如果不让每个公务员充分理解现代人力资源开发与管理体的结构，以及人事绩效考评制度在该体系中所发挥的重要作用，那么现代人力资源开发与管理体的运作就很难进行。特别是在现代人力资源开发与管理体中，人事考评制度发挥着重要作用，所以要公开人事考评的目的、程序 and 操作方法，从而使上下级组织、个人与组织获得共识。

2. 考评者和被考评者共同协商共同制定考评指标，并且双方都能认

可，都能真正认识到考评指标的制定与完成，认识到对组织对个人的影响及其作用。

3. 通过绩效反馈面谈让被考评者了解考评结果。以能力开发和改进工作为目的的人事绩效考评，如果不将考评结果告诉被考评者本人，那么就无助于被考评者的能力开发和工作改进。根据考评结果，向被考评者本人详细说明在哪些方面存在不足，如何进行改进与提高，只有这样，才能对被考评者起到激励作用。

因此，考评过程成为领导者与被领导者、考评者与被考评者、上级与下级共同参与的过程。这不仅可以在很大程度上消除传统人事绩效考评所带来的弊端，弥补单纯按“指标”所产生的缺陷，使考评者自始至终按照“做好工作”、“提高素质”、“更好地做好工作”展开；而且使考评方式、方法得以扩展，即在上下级之间进行“协商”、“沟通”、“面谈”、“反馈”基础上，建立“工作改进”、“能力开发”、“岗位适应性评价”机制，以此调动公务员工作、学习积极性，使每个公务员的工作逐年改进，能力逐年提高。

（六）重视考评者的培训与提高

对公务员的考评做到客观、公平、公正，首先政府组织内部的各级考评者要有统一的考评尺度，掌握统一的考评基准，要做到这一点，就有必要在考评前，对各级考评者进行培训。通过培训，让考评者掌握考评的方法，统一考评的标准和尺度，使各级考评者对评定基准的看法能够统一，考评基准能够一致。

其次，是政府组织内部考评者的考核能力、考核技术、观察力以及对待考核的态度。在实际考评中，被考评者对考评者总是有一些担心，如：是否能对自己承担业务活动的实际情况、所发挥的业务能力、获得的成果给予公正的评价；是否因考评者的个人感情好恶、人际关系好坏对考评结果产生偏差，或产生宽严不均；上司是否具有公平的考评能力等。这些现象在某种程度上可以说是存在的。但这些现象，通过对政府组织内部考评者的培训是可以避免的。

另外，考核结果的反馈也需要技术与方法。反馈的主要方式是面谈，

是以被考评者的业绩、能力、行为为内容而进行的，面对面地讨论被考评者的长处、短处等敏感问题，谈得好，能产生激励作用，谈得不好，会产生消极作用。显然，政府组织内部的各级考评者掌握面谈技术也是极为重要和必要的。

因此，要有效地实施人事绩效考评，对政府组织内部考评者进行考评前培训，使各级考评者了解考评指标、考评程序与方法，提高考评者的考评能力与技巧是不可缺少的。

二、公务员绩效考评的六项原则

绩效考评原则，是统一绩效考评思想，制定绩效考评方案，构建绩效考评体系，明确绩效考评重点，设计绩效考评指标，评价绩效考核结果的重要依据。各级管理人员、人事干部以及每个公务员不但要了解，而且应当非常清楚。特别是政府组织的各级管理人员、人事干部不但能够依据原则设计绩效考评方案，而且还可依据原则进行组织实施。因此，学习和掌握公务员绩效考评的基本原则，是有效实施绩效考评的一项重要内容。

（一）绩效指标要体现组织特点原则

无论是一个政府组织总体绩效指标的设定，还是机关内部各部门和公务员个体考评指标的设立，都要结合自身特点，实事求是地确定绩效考评指标，否则考评就失去作用，甚至产生负面影响。

公务员的绩效指标要根据本级政府的使命和愿景、发展战略、当地的地理特点、社会背景、自然资源、人才资源以及财力资源等条件设定。一个地方政府同其他地方政府，因条件不同，发展重点不同，绩效考评指标也就不同。

公务员的绩效指标设定，要根据岗位类别、专业属性和行业特征设定绩效指标。《中华人民共和国公务员法》（以下简称《公务员法》）规定：“公务员岗位类别按照公务员职位的性质、特点和管理需要，划分为综合管理类、专业技术类、行政执法类等类别。”不同的岗位类别、不同的专业领域、不同的行业特征有其不同的特点，只有制定适合本组织特点的绩效指标，才能发挥绩效考评的作用。如公安部与商务部的公务员

考评指标就不完全相同，民政部和监察部的公务员绩效考评指标也不完全一样。

政府组织内部各部门及公务员个体的绩效指标设定，一是根据政府组织的总体绩效目标，二是根据本部门和本岗位的职能、职责设定。不同的层级、不同的部门、不同的岗位其工作性质不同，绩效指标也应不同，不能用统一的绩效指标来衡量。

（二）绩效指标正确导向原则

绩效考评是一个具有魔力的指挥棒，考评什么，就会得到什么，就如同一年一度的高考一样，考什么，老师就教什么，学生就学什么。因此，考评指标应有正确的导向性。

绩效指标要以科学发展观为导向。绩效指标要衡量是否促进了经济社会全面、健康和可持续性发展；是否推动了科技的进步、组织的创新、制度的创新、管理的创新；是否促进了产业升级和经济结构的调整；是否有利于社会生产力的发展；是否推动了生态环境的改善，减少了环境污染与破坏；是否推进了绿色产业链的构建，并促进了循环经济和节约型社会的形成；是否在促进经济发展的同时，有利于促进精神文明建设。

绩效指标要以履行政府基本职责为导向。党的十六届三中全会通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》中指出：“按照中央统一领导，充分发挥地方主动积极性的原则，明确中央和地方对经济调节、市场监管、社会管理、公共服务方面的管理责权。”绩效考评指标要衡量政府是否履行了基本管理职责；是否转变了政府职能，减少了行政审批，减少了行政干预；是否管了政府不应当管的事，而应当管的事没有管。

绩效指标要以和谐社会的建立与完善为导向。绩效指标的设定要体现是否增进了地区民族、阶层、行业之间的了解、交流、互相合作与协作；是否有助于各项市场规则的建立与完善；是否有利于抑制利益集团的垄断行为，增进了全体公民的利益；是否有利于扩大就业，促进了安居乐业；是否缩小贫富差距，促进了社会公平；是否推进了广泛而有效的社会保障体系的建立；是否为了保护贫困、残疾、妇孺等社会弱势群体

的权益尽到了职责；是否减少了社会犯罪、暴力、重大伤亡事故等恶性事件的发生，提高了公民的安全感；是否有利于社会的稳定；是否以人为本促进了人的全面发展；是否坚持经济社会协调发展，加快社会事业发展。

绩效指标要以完善和提高服务功能为导向。绩效评估要体现“为公众服务，对公众负责”的管理理念，促进服务型政府的建立。

绩效指标要以组织的发展战略为导向。绩效指标的设定是体现了组织的发展愿景、使命与战略；是否结合了年度工作重点和岗位职责。

20 世纪 70 年代末，西方发达国家掀起的被誉为“新公共管理运动”的政府改革给公共部门管理带来了巨大的变化。这不仅仅是一种形式上的变革或管理风格的细微变化，而且是在政府的社会角色及政府与公众的关系方面所进行的改革。在这场政府改革运动中，服务型政府出现并成为新公共管理的一种十分重要的实践模式。服务型政府是以公众为导向的政府，它强调政府的服务功能。政府不再是凌驾于社会之上的封闭官僚机构，而是以公众服务为导向，积极回应公众需求的开放式、互动式的政府。在管理活动中，政府组织不仅要遵循着命令链对上级负责，更要对公众负责。政府需要积极了解公众需求和测评公众满意度，以提供公众满意的公共管理与服务。

党的十六大报告中指出：共产党执政就是领导和支持人民当家做主，最广泛地动员和组织人民群众依法管理国家和社会事务，管理经济和文化事业，维护和实现人民群众的根本利益。因此，判断政府绩效优劣，主要不是看它投入了多少资源，做了多少工作，而是要看它所做的工作在多大程度上满足了人民群众的需要，这就揭示了政府组织绩效考评上的一种全新价值取向^①：人民满意的原则。因此，绩效考评是要体现每个政府组织、每个公务员是否在思想和行动上把人民呼声作为第一信号；是否把人民利益作为第一追求；是否把人民满意作为第一标准；是否增强为人民服务的意识，提高为人民服务的本领；是否改善了人民生活环境，提高了人民的生活水平。

^① 范柏乃：《政府绩效评估理论与实务》，人民出版社，2005 年 9 月，第 192—193 页

绩效指标要导向于减少行政成本，提高财政资金使用利用率、效率、效益的指标。降低行政成本，提高行政效率、效果和效益是公共活动的本质属性所决定的。因此必然成为公务员的考评内容。效果就是成效为本、业绩为本，而效果、成效、业绩都是客观的东西，都是服务对象和公众可感知的、可度量的东西。按照政府组织所履行的经济、政治、社会等职能所建立的相应的政府机构，其绩效应当而且必须在社会实践中表现出来。经济职能部门必须推动经济发展，政治职能部门必须确保社会稳定，社会职能部门必须在人民的教育、卫生、物质生活、精神生活等民生方面有新的发展等^①。

（三）客观、公正、量化原则

从理论上讲，一个绩效指标如果没有量化就等于这个指标不能衡量，不能衡量的指标就等于没有管理，没有管理的工作就意味着这项工作随意。随意将是什么结果呢？显然绩效考评指标必须量化，只有将绩效指标科学量化，才能做到客观、公正，才能减少人为因素的影响，使考核结果真正体现公务员的工作绩效，做到奖勤罚懒，发挥考评的作用。

绩效考核是核查公务员工作绩效完成的结果和行为，如果一名公务员按年初设定的绩效指标，时间达标、行为达标、质量达标，就应当给予满分；没有达到有关指标，就应当按照扣分标准扣分。至于工作能力、工作态度、政治素质，也是根据工作绩效量化考核与考核结果评价出来的。这既是理论问题，也是原则问题，不能脱离工作业绩和行为谈能力，不能脱离工作业绩和工作行为谈态度；更不能脱离工作业绩和工作行为谈政治素质。某公务员工作行为不好，工作业绩很差，能说自己政治素质高吗？能说自己能力强吗？能说自己的工作态度好吗？显然是有问题的。当然个别人也有例外，可能是个人的个性与岗位不匹配所致。根据笔者研究，从理论上讲，任何一项工作的绩效都是可以量化的，只不过考虑到绩效考核的成本，决定有没有必要量化的问题。

^① 周凯：《政府绩效评估导论》，中国人民大学出版社，2006年5月，第81—82页

（四）绩效指标相互关联原则

绩效指标设定要考虑其系统性、关联性，不能从单方面设定绩效指标。因为政府工作是全方位的，尤其是在党中央倡导建立科学发展观、树立正确政绩观、可持续性发展的国策下，政府组织及公务员必须在系统的可持续性发展的框架内设定绩效指标，既考虑到经济的增长幅度，也要考虑到环境的污染；既考虑到本届政府的政绩，也要考虑到子孙后代的生存；既考虑到生活水平的提高，也要考虑到精神文明建设；既要向上级负责，也要考虑百姓的需求；既考虑到政府的行政管理成本，也要考虑到政府的效率、效果和效益；既考虑到经济政策对产业或行业发展的激励，也要考虑到社会分配公平；既考虑到对重点行业或大型企业的支持，也要考虑到对中小企业的政策扶持等。在设定政府组织绩效指标时，必须系统、全面考虑。甚至要有验证性指标，比如某一地方政府GDP增长了10%，那么老百姓的实际生活水平增长了百分之多少？老百姓的银行存款增长了百分之多少？如果老百姓的实际收入和生活水平没有相应提高，那么整个地区的经济增长数字的真实性或经济发展的科学性就是值得考虑的一个问题。当然，政府的一些公共服务产品其社会效益是有滞后性的，这一点也要考虑到。

在政府组织内部各部门以及每个公务员的绩效指标设定也是一样，要考虑绩效指标的系统性和相互关联性，也要考虑一些具有验证作用的绩效指标。

（五）利益相关评价主体原则

所谓利益相关评价主体原则，是指工作绩效评价主体的确定问题，也就是谁评价谁的问题。确定绩效评价主体的原则是：“岗位任职者对谁负责，谁就是评价者；岗位任职者为谁服务，谁就是评价者。”而不是一概而论地用360度来评价，这既不公平，也不科学。如果一个部门的工作或一位公务员工作涉及上下左右，与组织内外的每个人都有关系，用360度评价无可非议，而实际情况并非都是如此。

有的政府部门服务对象只是社会上的某一个群体，就应当让这个群