

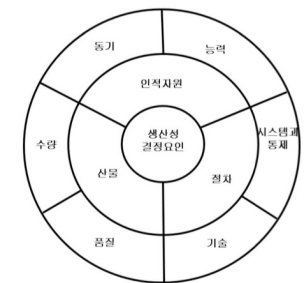
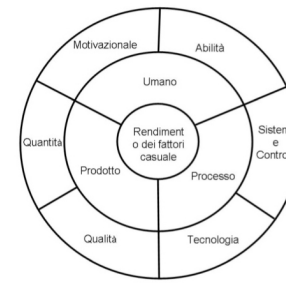
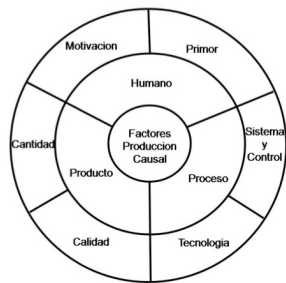
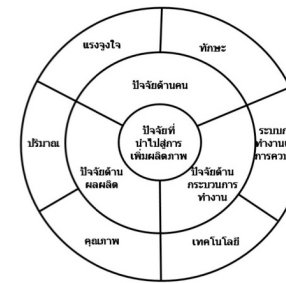
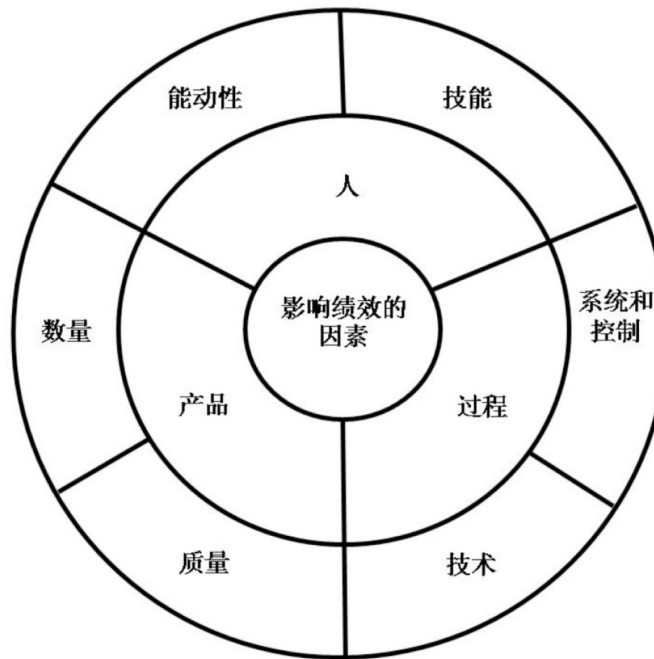
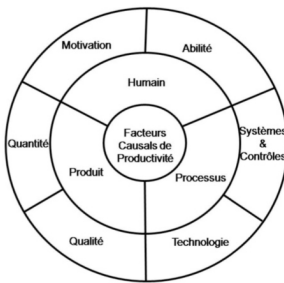
公共管理图解

第三卷:中文 (多语言版本)

主编
马克·霍哲
艾廷·享伯纳

Public Management & Administration Illustrated
Vol. III: Chinese
(A Volume in a Multi-Lingual Collection of Diagrams)

Edited by
Marc Holzer
Etienne Charbonneau



公共行政图解

第三卷：中文

(A Volume in a Multi-Lingual Collection of Diagrams)

编辑：
马克霍哲 (Marc Holzer)
艾廷享柏内 (Etienne Charbonneau)

翻译：
廖雨果
姚翔

国家绩效管理研究中心
新泽西州立大学（罗格斯大学）公共事务与管理学院



RUTGERS
School of Public Affairs
and Administration | Newark

联合出版方：

Division for Public Administration and Development Management
Department of Economic and Social Affairs, United Nations



The American Society for Public Administration



Public Management & Administration Illustrated
Vol. III: Chinese (A Volume in a Multi-Lingual Collection of Diagrams)
© 2010 National Center for Public Performance

National Center for Public Performance
Rutgers University-Newark

School of Public Affairs and Administration
Center for Urban and Public Service
111 Washington Street
Newark, New Jersey 07102

Tel: 973-353-5903
Fax: 973-353-5097

Website: <http://spaa.newark.rutgers.edu/ncpp>

E-mail: pubadmin@andromeda.rutgers.edu

Printed in the United States of America
ISBN: 978-0-942942-16-3

致谢

编者感谢Seung-Yong Rho, PhD为本项目做的初期准备工作。

注释

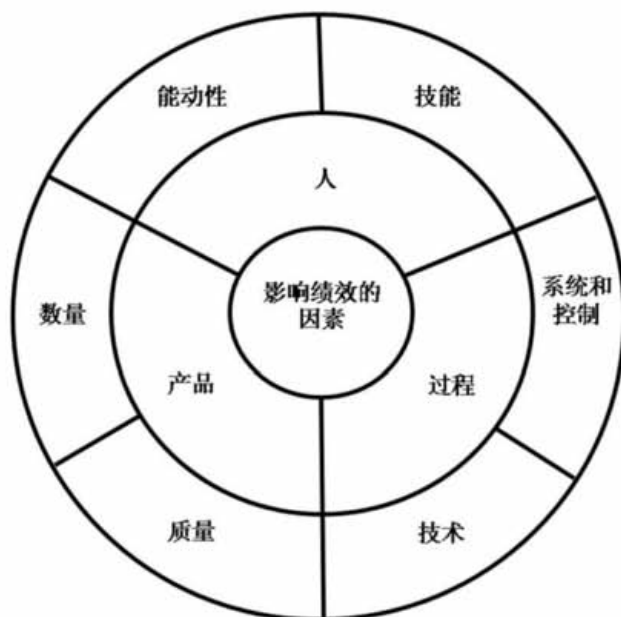
本书中的大部分图解来自于*Public Performance and Management Review* (前*Public Productivity Review*). 文章全文可以通过免费注册Public Performance Measurement and Reporting Network (www.ppmrn.net), 然后进入JSTOR 联接.

其余图例来自于美国公共管理协会的官方期刊*Public Administration Review*, 并获得了相关授权. 该期刊可以通过成为美国公共管理协会会员获得 (www.aspanet.org).

如果你有意愿提交图解, 请发至:pubadmin@andromeda.rutgers.edu

该书编辑者同意将该书翻译为除英语外其他语言. 所有翻译可以从 United Nations Online Network in Public Administration and Finance (www.unpan.org), the American Society for Public Administration (www.aspanet.org), and the School of Public Affairs and Administration at Rutgers University-Newark (<http://spaa.newark.rutgers.edu>). 网站获得. 编辑者将会提供 PowerPoint 版本以及翻译指南.

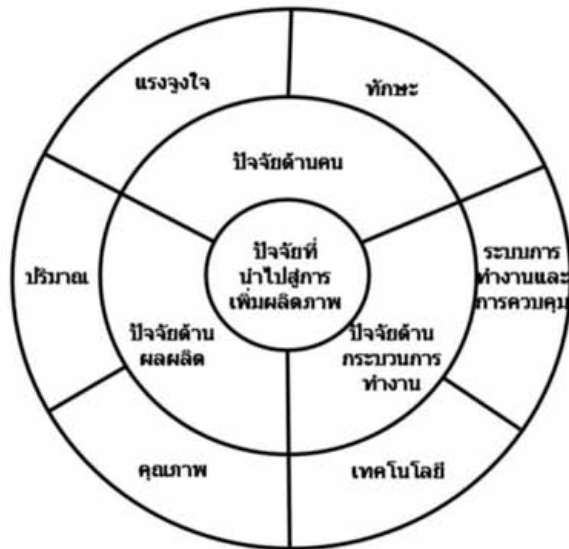
影响生产力发展的因素



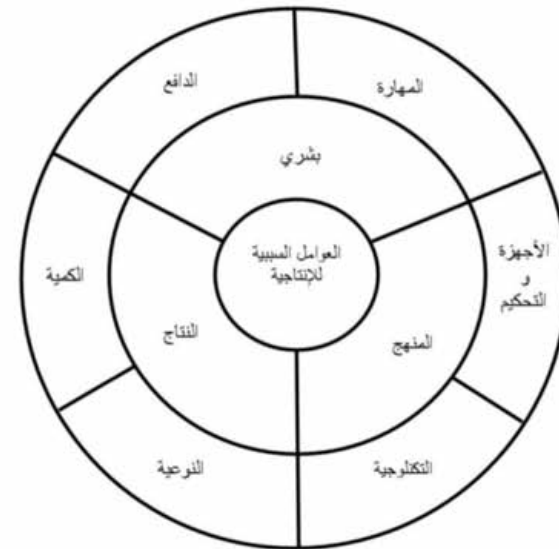
Chinese



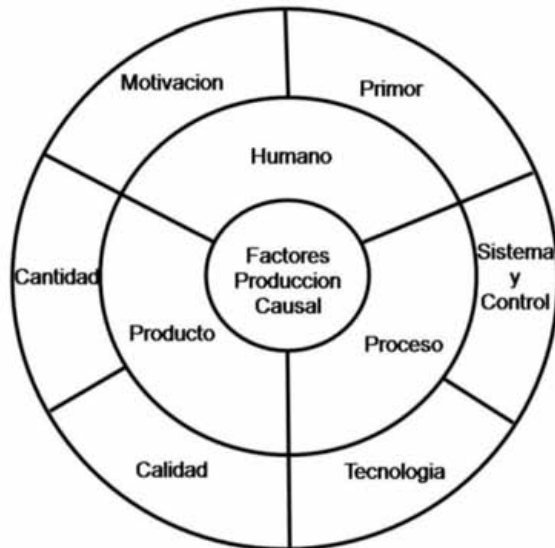
English



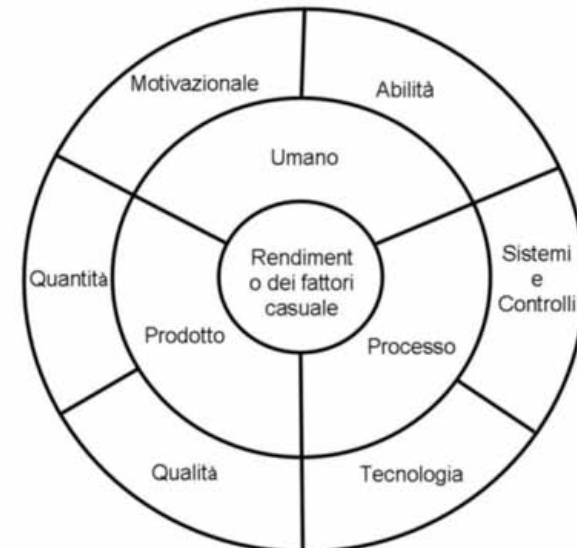
Thai



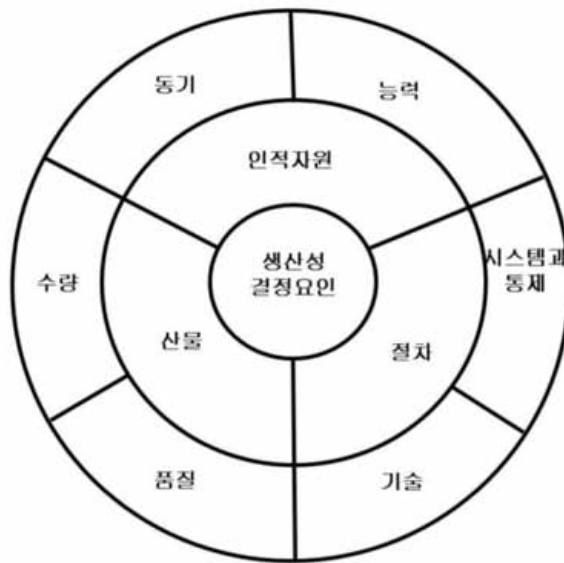
Arabic



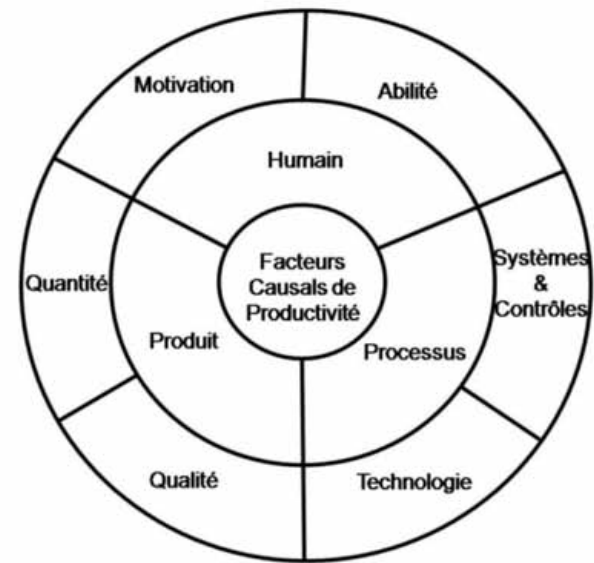
Spanish



Italian



Korean



French



Hebrew

目录

简介	7
第一章 公共部门的系统和环境	9
第二章 发展人力资源	31
第三章 技术适应	41
第四章 建立合作制	53
第五章 绩效评估	79
第六章 提高公共绩效	117

简介 (Introduction)

视觉支持可以使我们的观点表达不再受限于语言障碍。这本《公共管理与行政图解》将会被翻译成多种语言，扩大相关观点的影响面。这本图解中所包含的图表设计到公共行政理论的多个方面，并分成六章——呈现：公共部门的系统和环境，发展人力资源，技术使用，构建合作制，绩效评估以及改善公共绩效。其中一些图表是由罗格斯大学纽瓦克校区公共事务与行政学院的研究生构建的，更多地是来自《公共绩效与管理评论》杂志。我们同时得到美国公共管理协会（ASPA）的合作，授权我们使用曾经发表在《公共行政评论》上的一些图表。罗格斯大学公共事务与行政学院的资料收集提供了剩余部分。我们获得了本书中所用图表的使用权。

为了便于翻译，本书特别注意了文字学术的简洁。图解本身足以表达我们的观点。

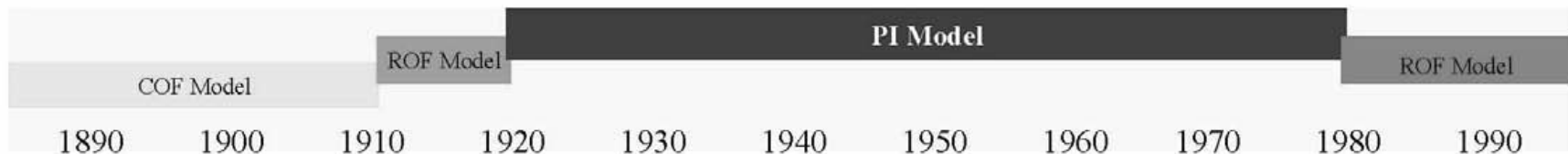
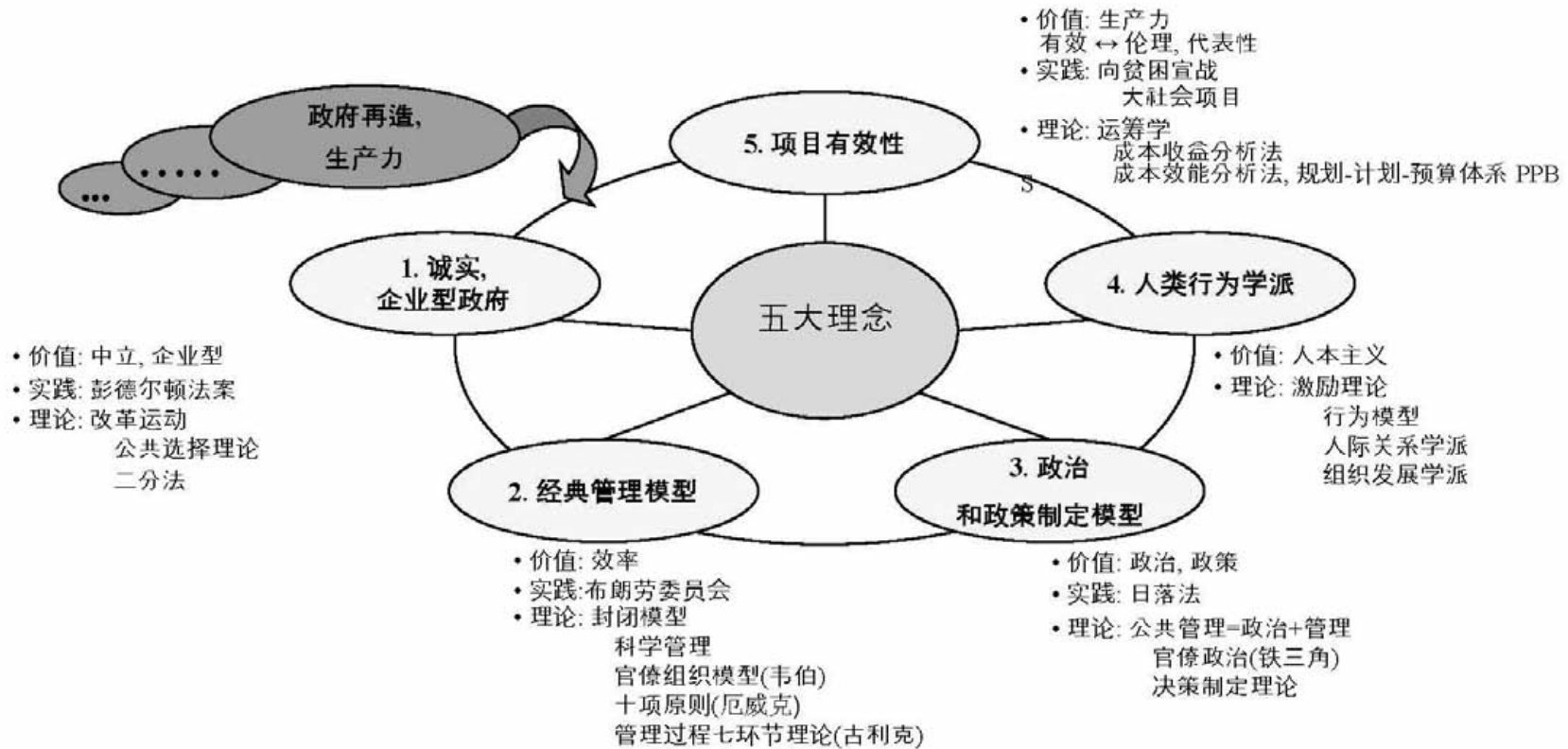
第一章 (Chapter 1) 公共部门的系统和环境

公共部门与私人部门有着完全不同的运行环境。公共部门不可能以价格或者获利等为信号与决策原则；决策周期长于私人部门；决策很少可以在会议室里一夜之间做出。因为政府需要代表和为我们每一个人服务，它需要负责的远远不止于某一部门的决策者。利益相关者——公民，公民团体，公司，非政府组织，利益集团，政党，其他的公共机构和政府部门——都要求公共机构对其负责。组织的绩效需要面对来自多个个体的多种标准的检视。政治决策往往需要长达数月或数年的理性探讨，而在这期间，它们随时都有可能被政治和司法监督所忽视。

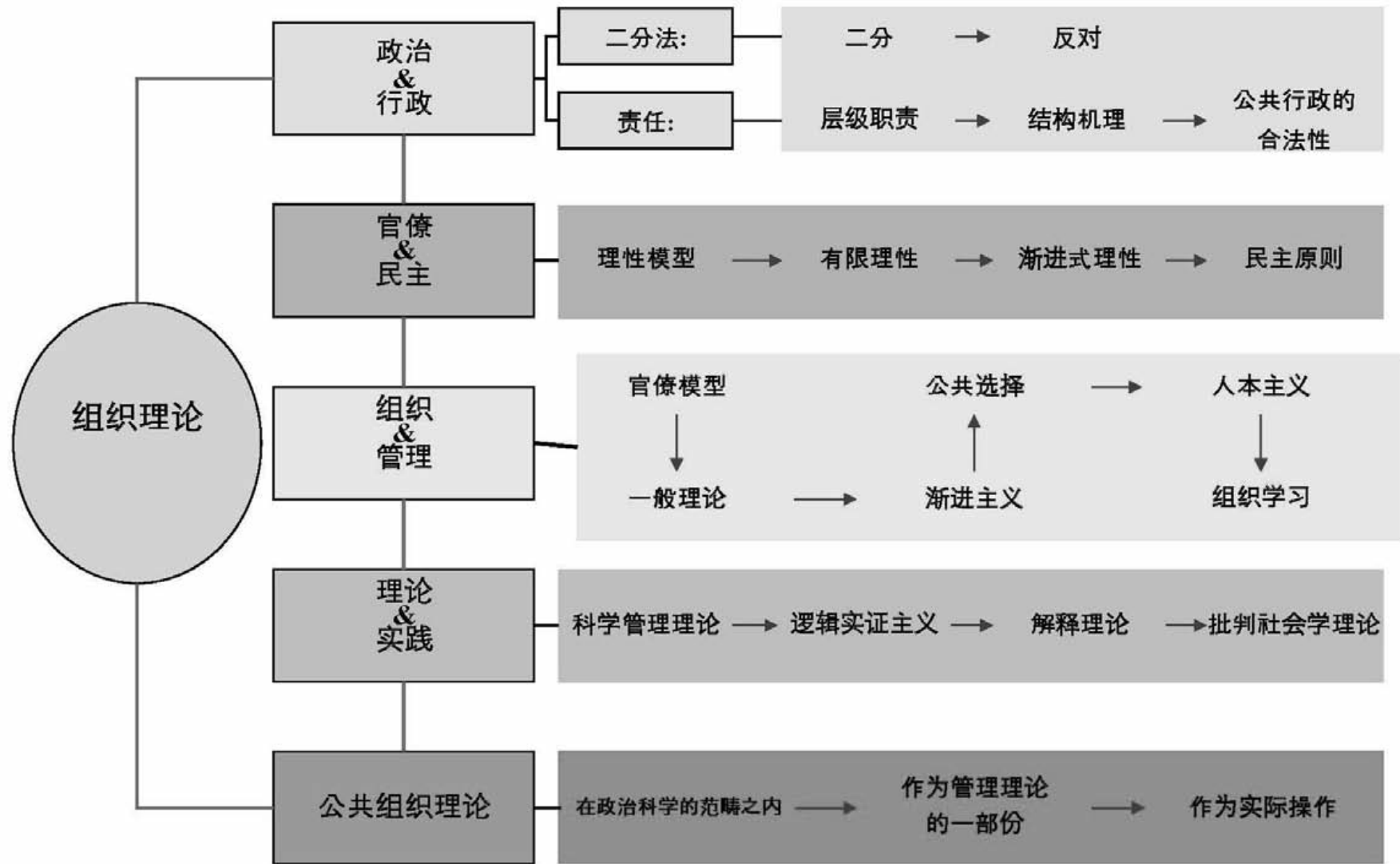
公共部门组织的环境是成本不明晰，获益不确定，并往往伴有内在的僵化。一般来说，公共部门的员工因为人际关系的考量，是不能被随意招聘或解聘的。价值观和法律的考量使得政策制定不能仅仅简化为一两个可控的标准。公共组织需要解决一些难以被彻底认识的问题；这样的认识又需要是在有效率和没有获利的情况下进行；公共组织同时需要在尽可能维持公平的方式下运行；尊重程序的正当性；同时与报忧不报喜的媒体打交道。

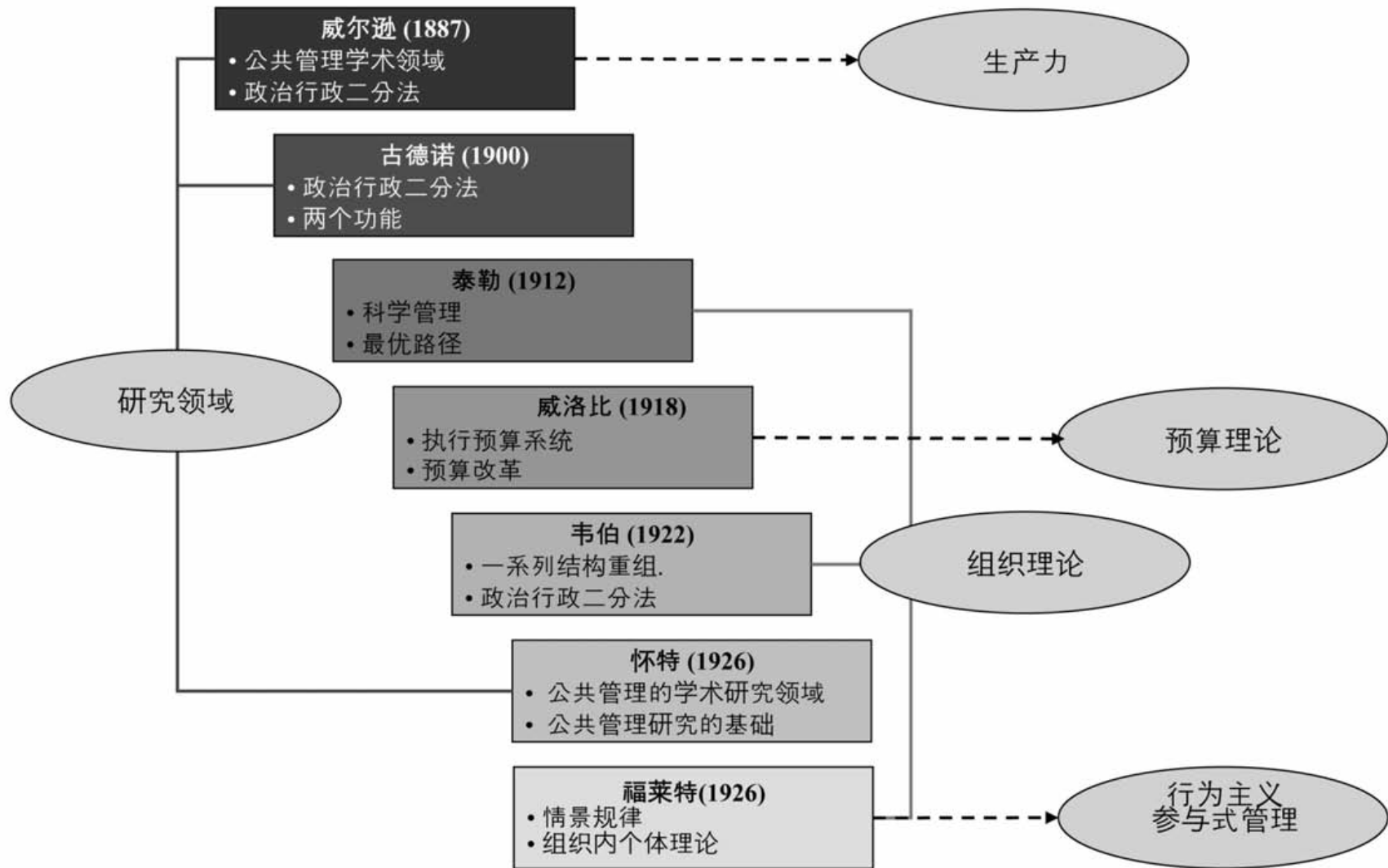
这一章包含了广泛的议题。首先涉及到的是作为一个学科的公共行政的起源，发展，如何从传统的政治行政两分转变为现代的更为复杂的模式。许多图表展现了公共部门组织决策的框架和过程。这一章的中心思想是“复杂性”。

公共管理的五大理念



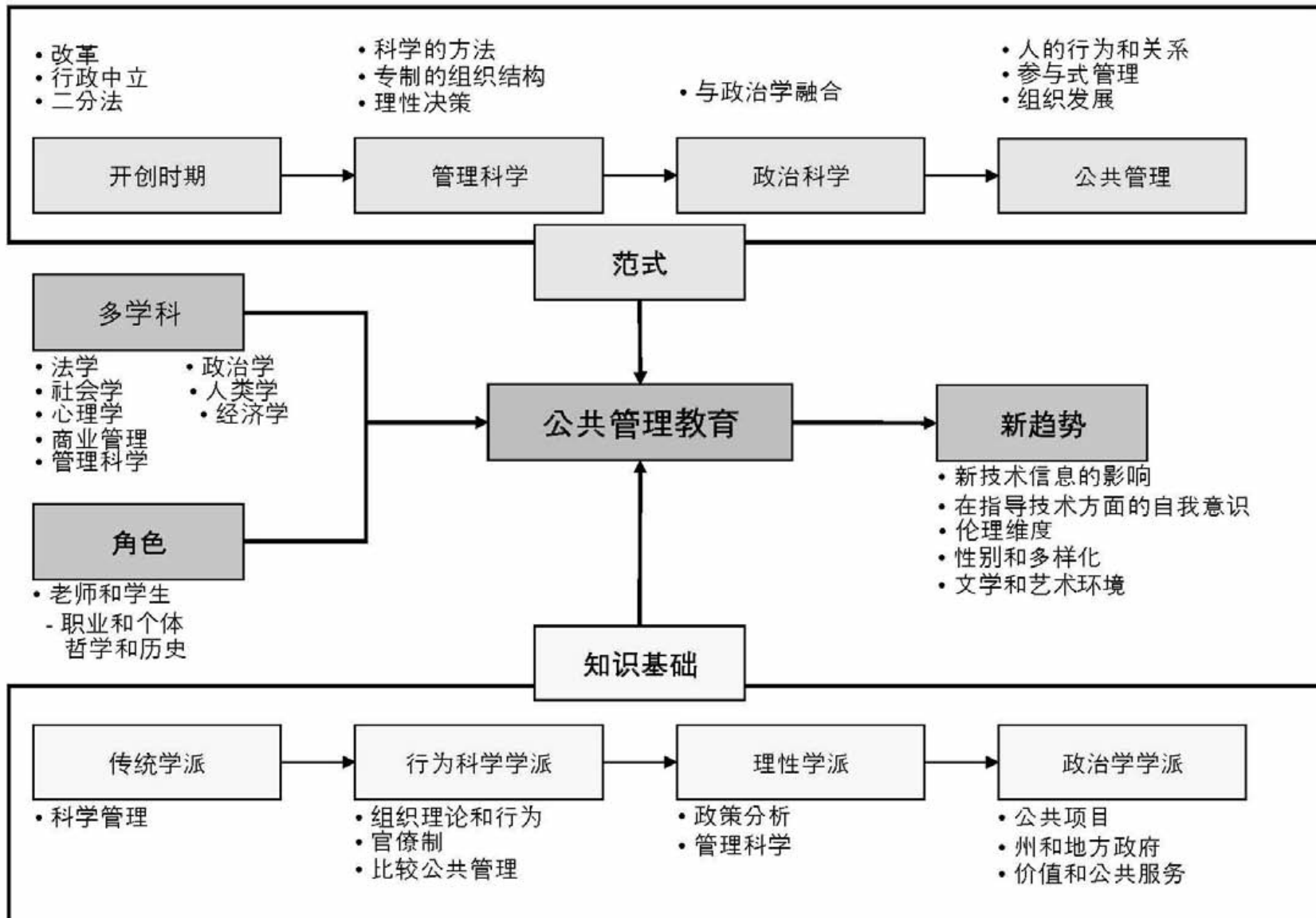
LEE, S.H. (2004). 公共事务与管理学院, 罗格斯大学 - 纽瓦克校区
 收录于HOLZER, M. and V. Gabrielian (1997). "公共管理的五大理念", 公共管理手册, 第二版: 49-101页.



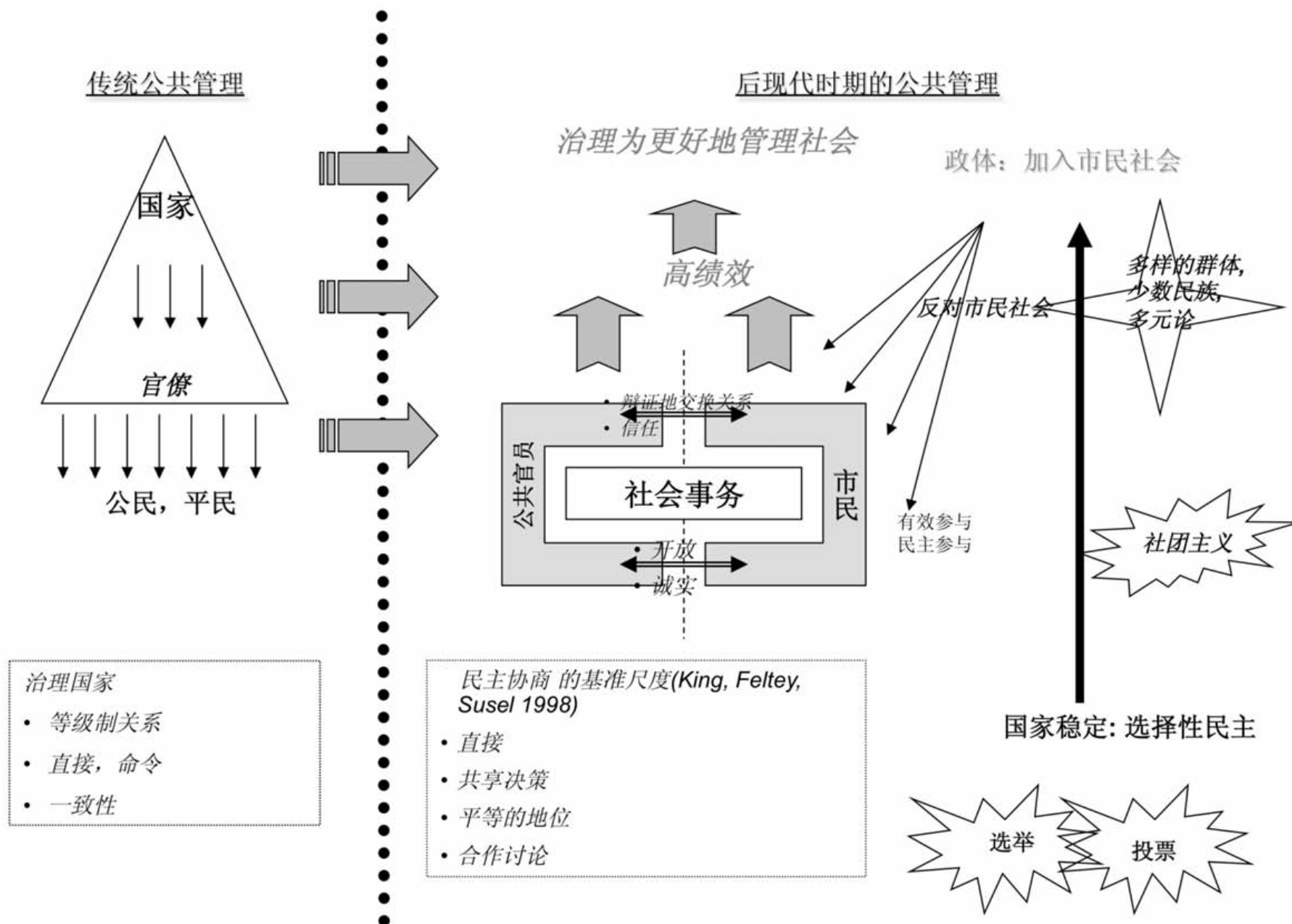


LEE, S.H. (2004). 公共事务与管理学院, 罗格斯大学, 纽瓦克校区

新范式和新观点

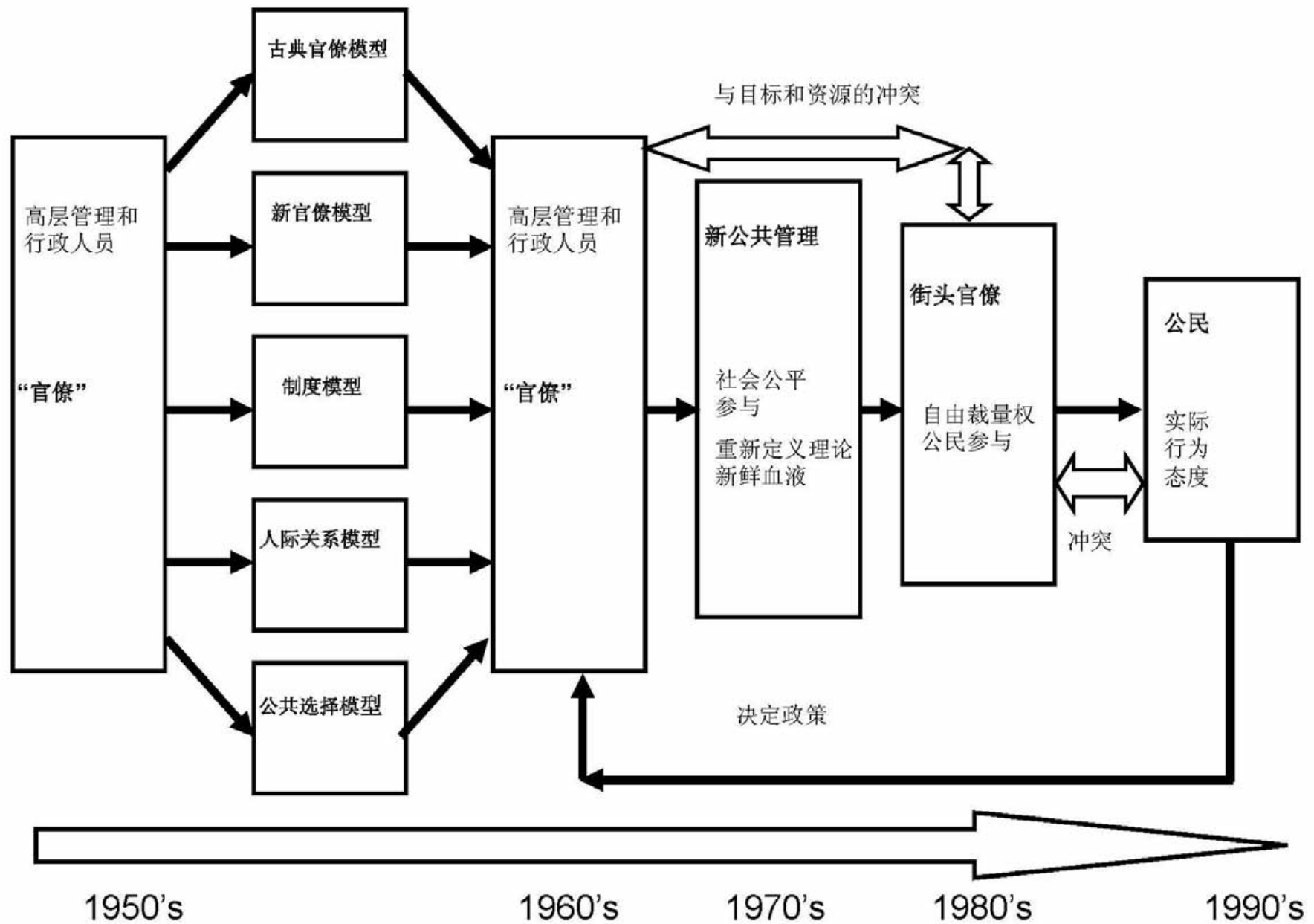


LEE, S.H. (2004). 公共事务和管理学院, 罗格斯大学, 纽瓦克校区



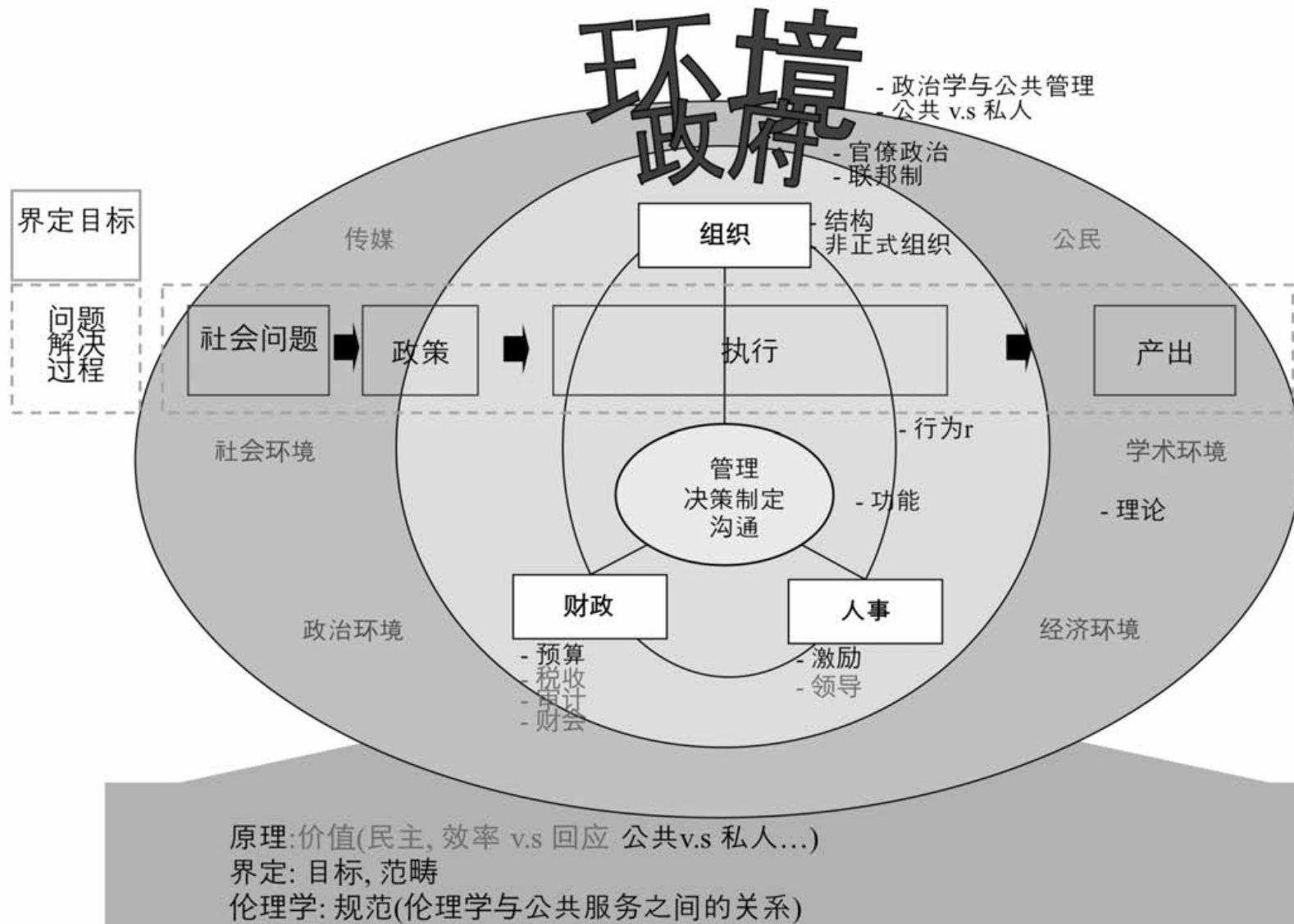
KRUEATHEP, W. (2006). 公共事务与管理学院, 罗格斯大学, 纽瓦克校区

官僚模型的演进



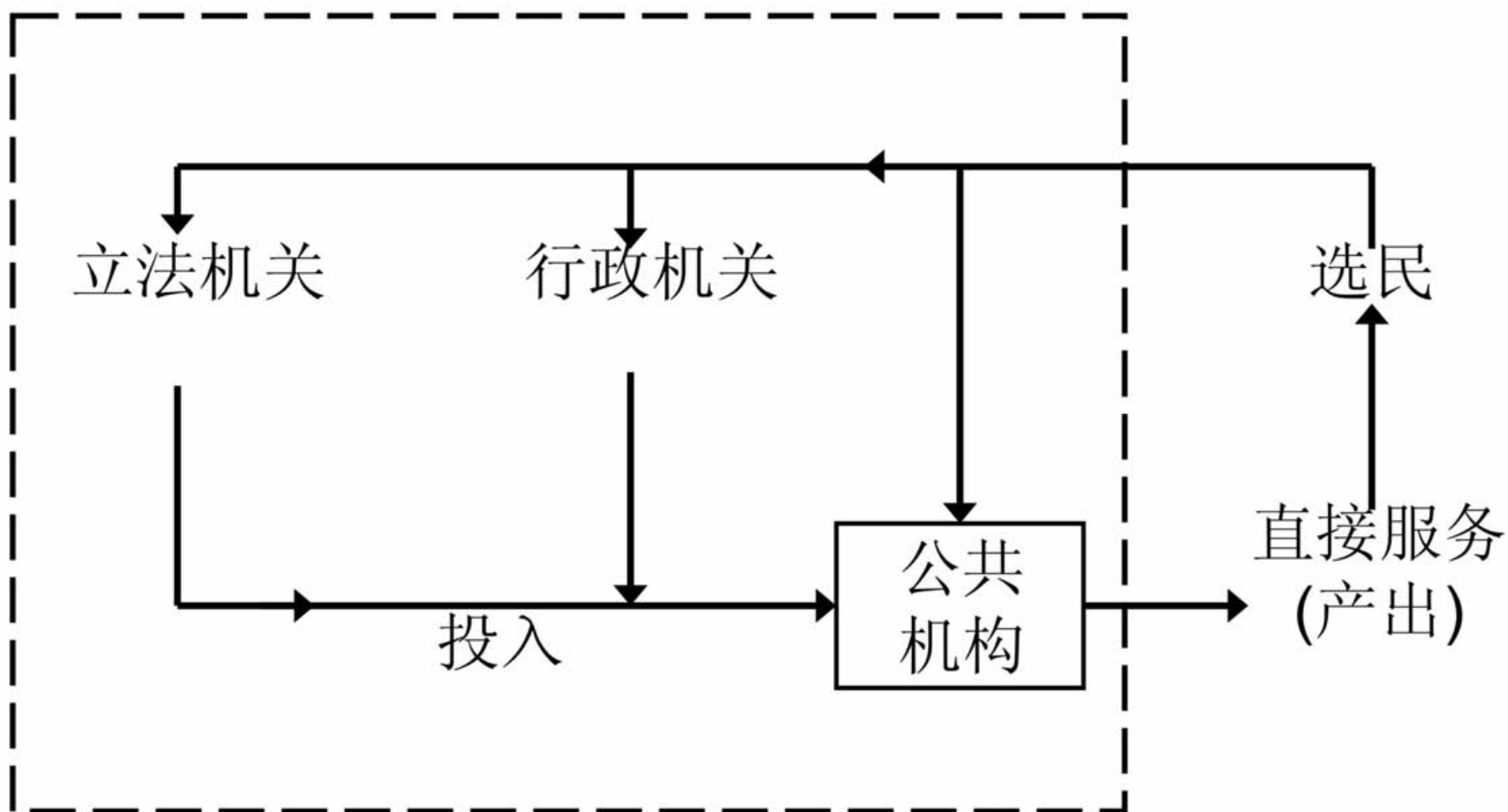
GREEN, M. (1998). 公共事务与管理学院, 罗格斯大学, 纽瓦克校区

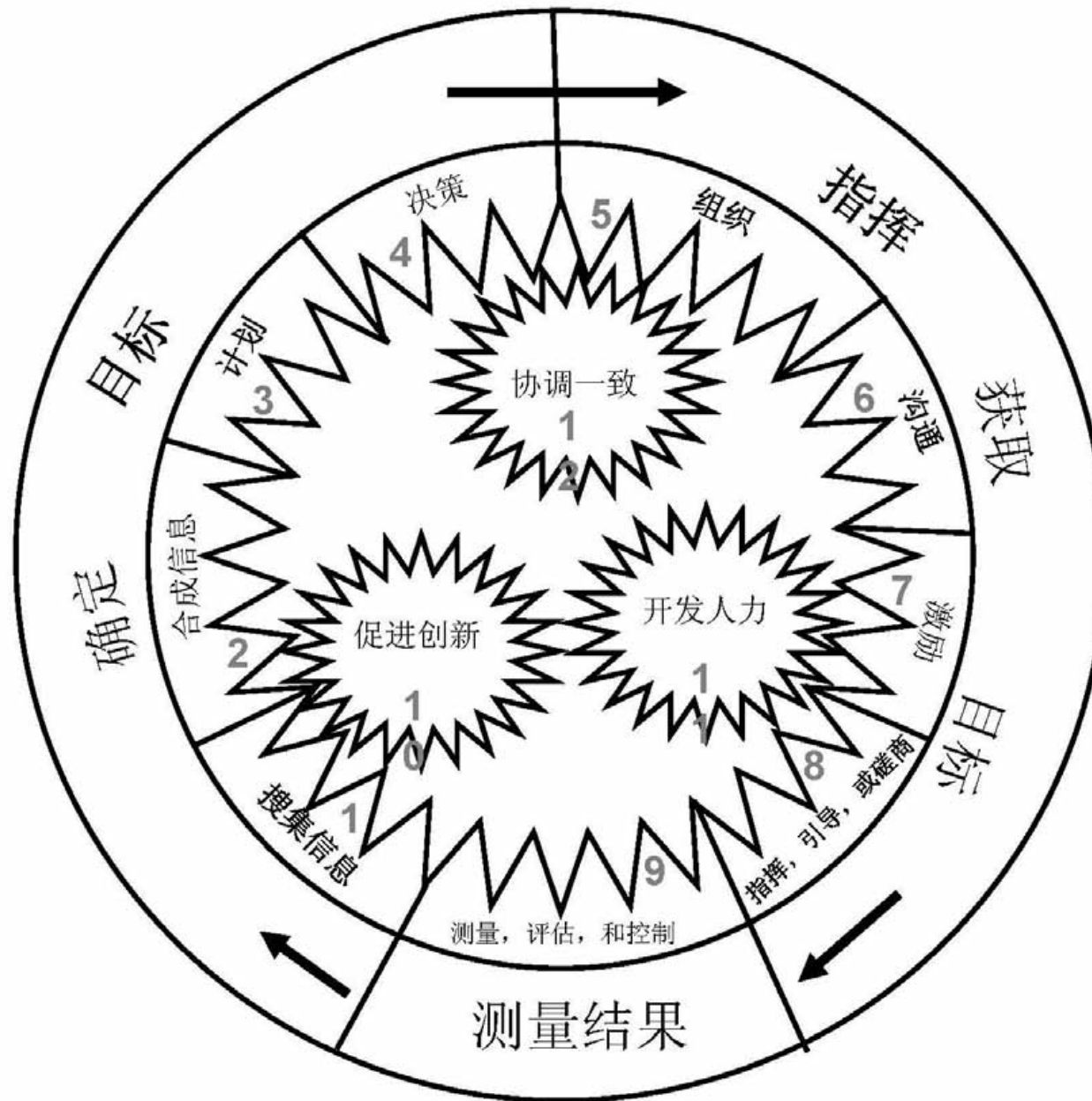
Reprinted in Holzer, M and E. Charbonneau (2008). *Public Management & Administration Illustrated* (ncpp.us).



LEE, S.H. (2004). 公共事务与管理学院, 罗格斯大学, 纽瓦克校区

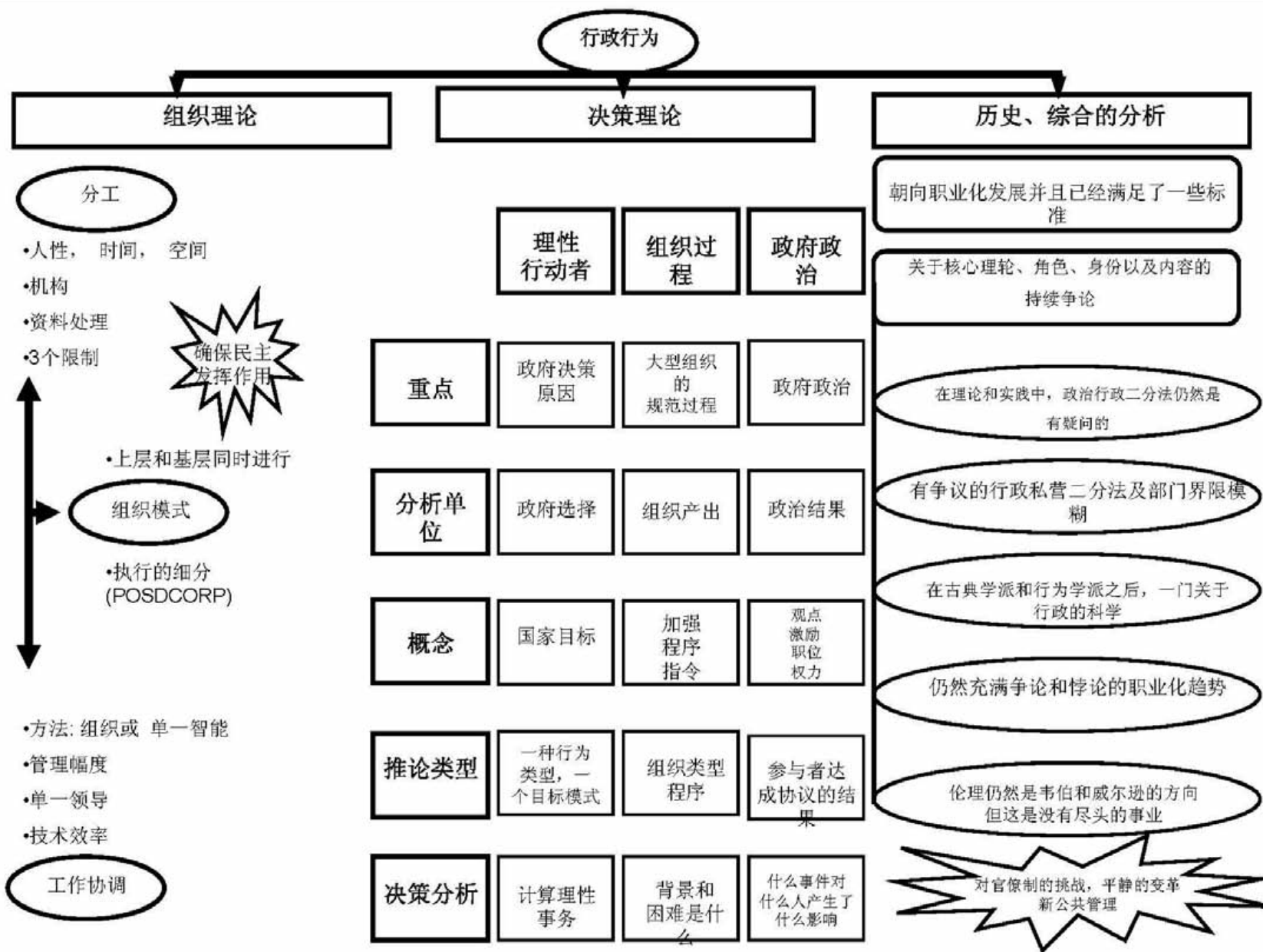
政府





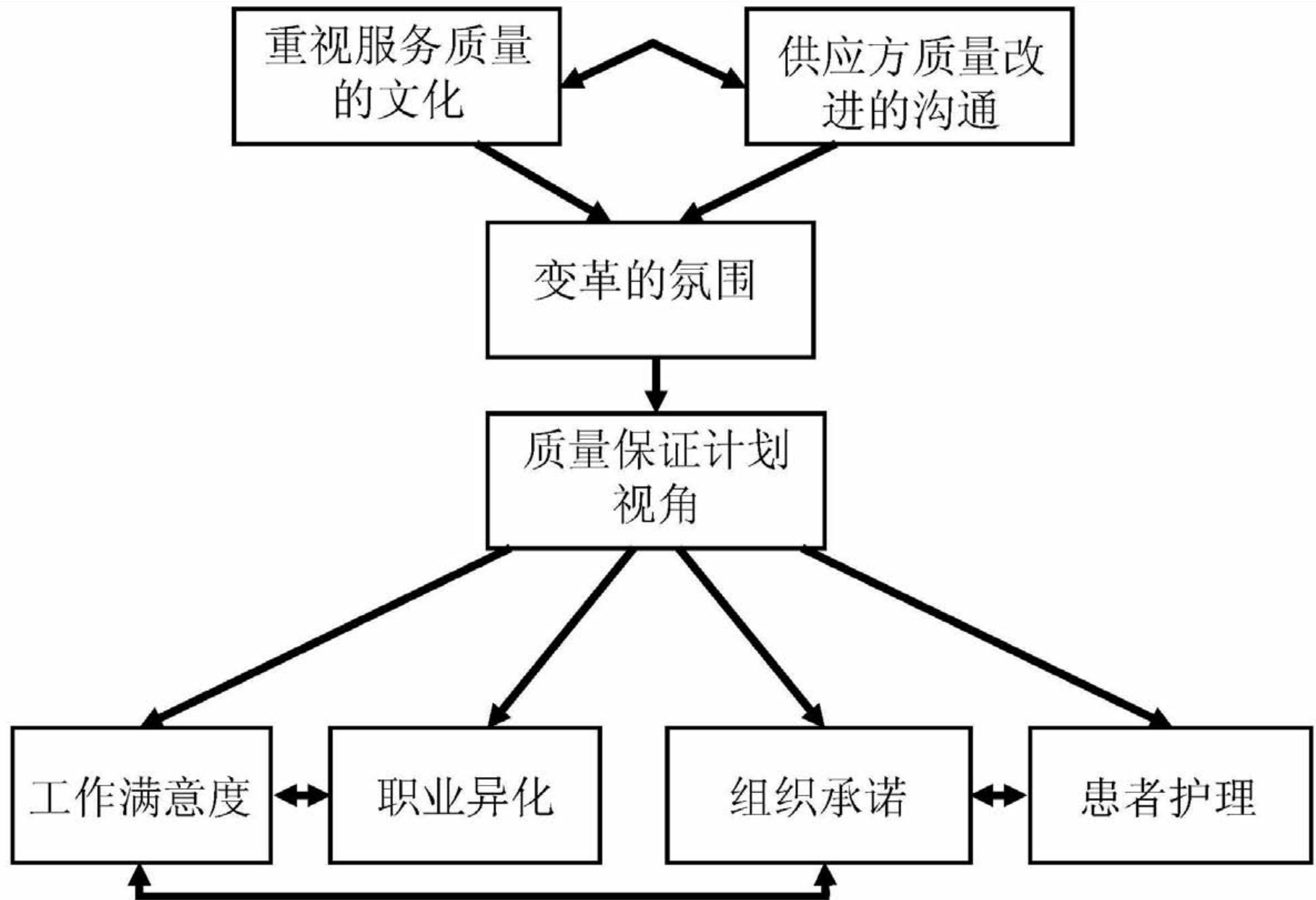
DAVID, Patricia (1971). Management Skills, Prepared by the National Center for Public Productivity

行政行为

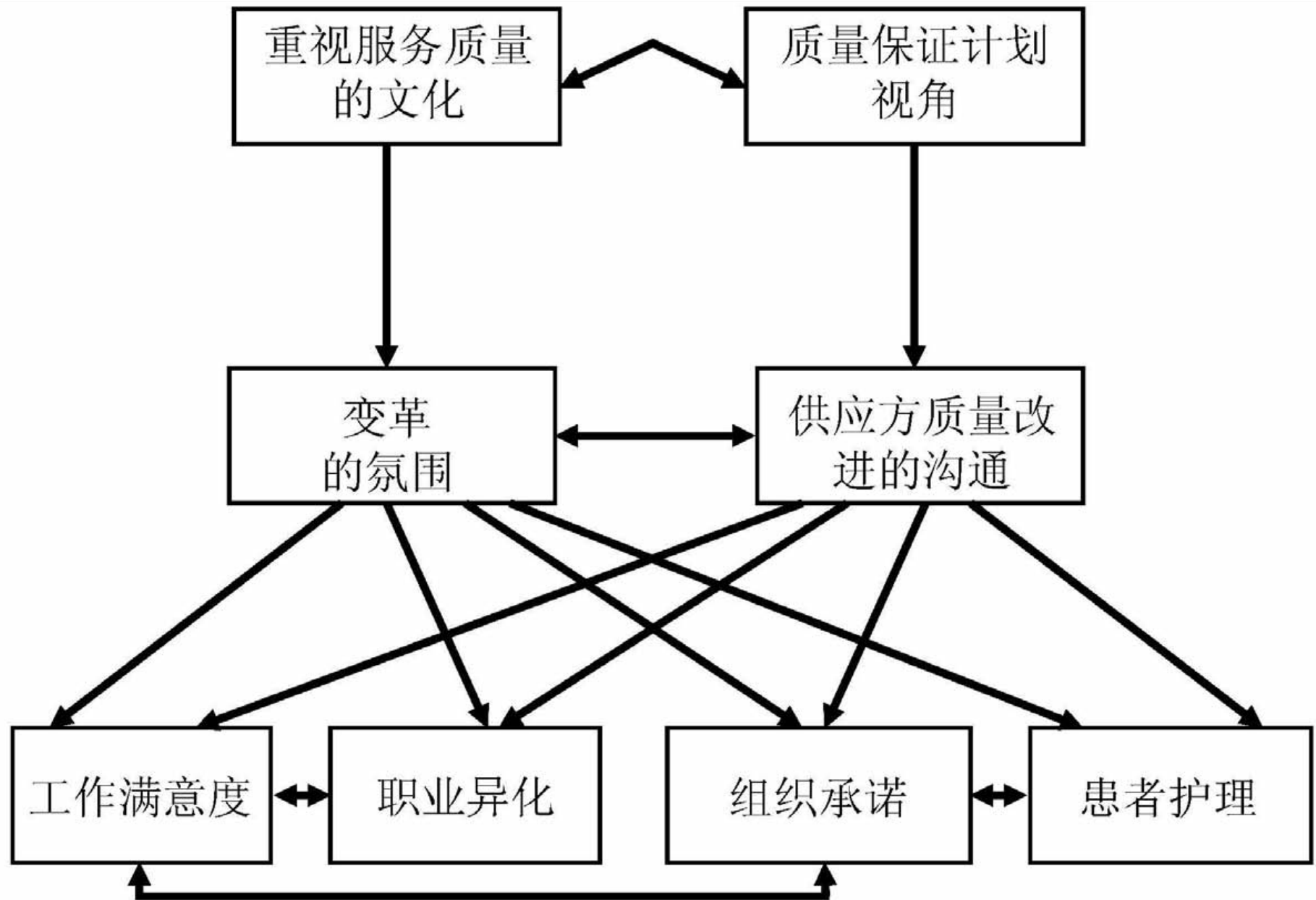


YANG,K. (1999). School of Public Affairs and Administration, Rutgers University - Newark

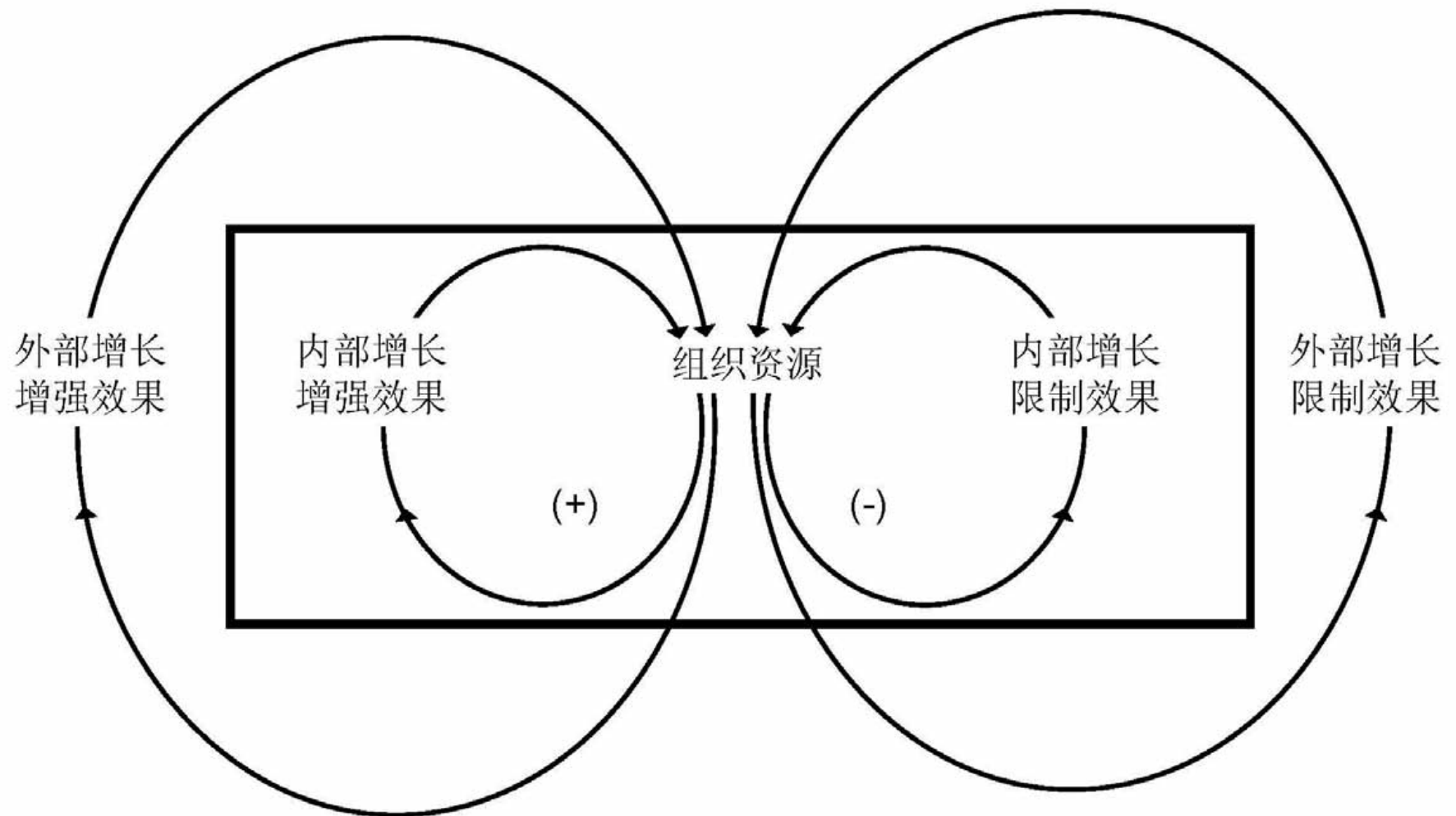
Reprinted in Holzer, M and E. Charbonneau (2008). *Public Management & Administration Illustrated* (ncpp.us).



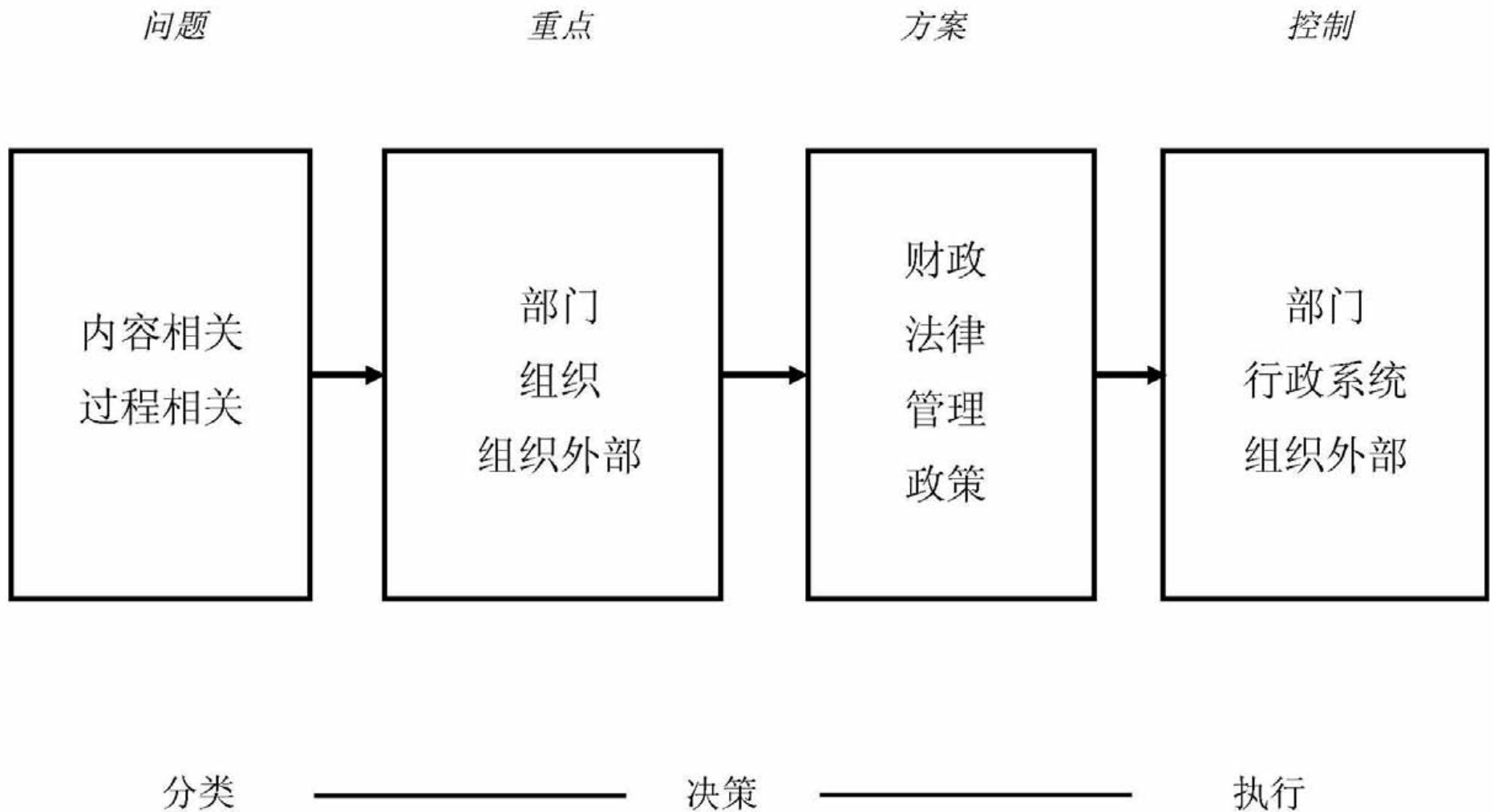
HARBER, D.G.; Ashkanasy, N.M. and Callan, V.J. (1997). "Issues in the Evaluation of Management Training", *Public Productivity & Management Review*, **21**(1): 19.



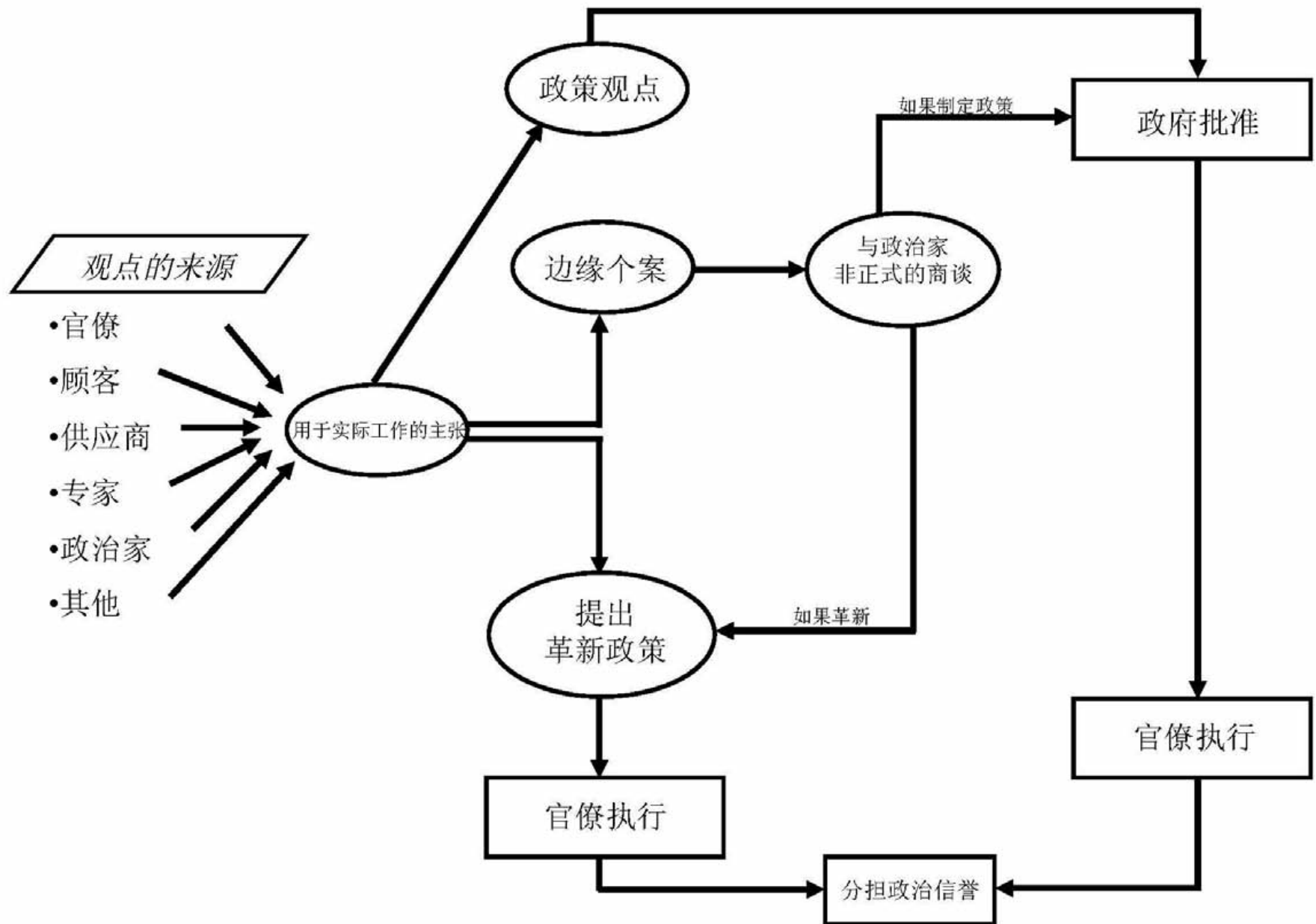
HARBER, D.G.; Ashkanasy, N.M. and Callan, V.J. (1997). "Issues in the Evaluation of Management Training", *Public Productivity & Management Review*, **21**(1): 20.



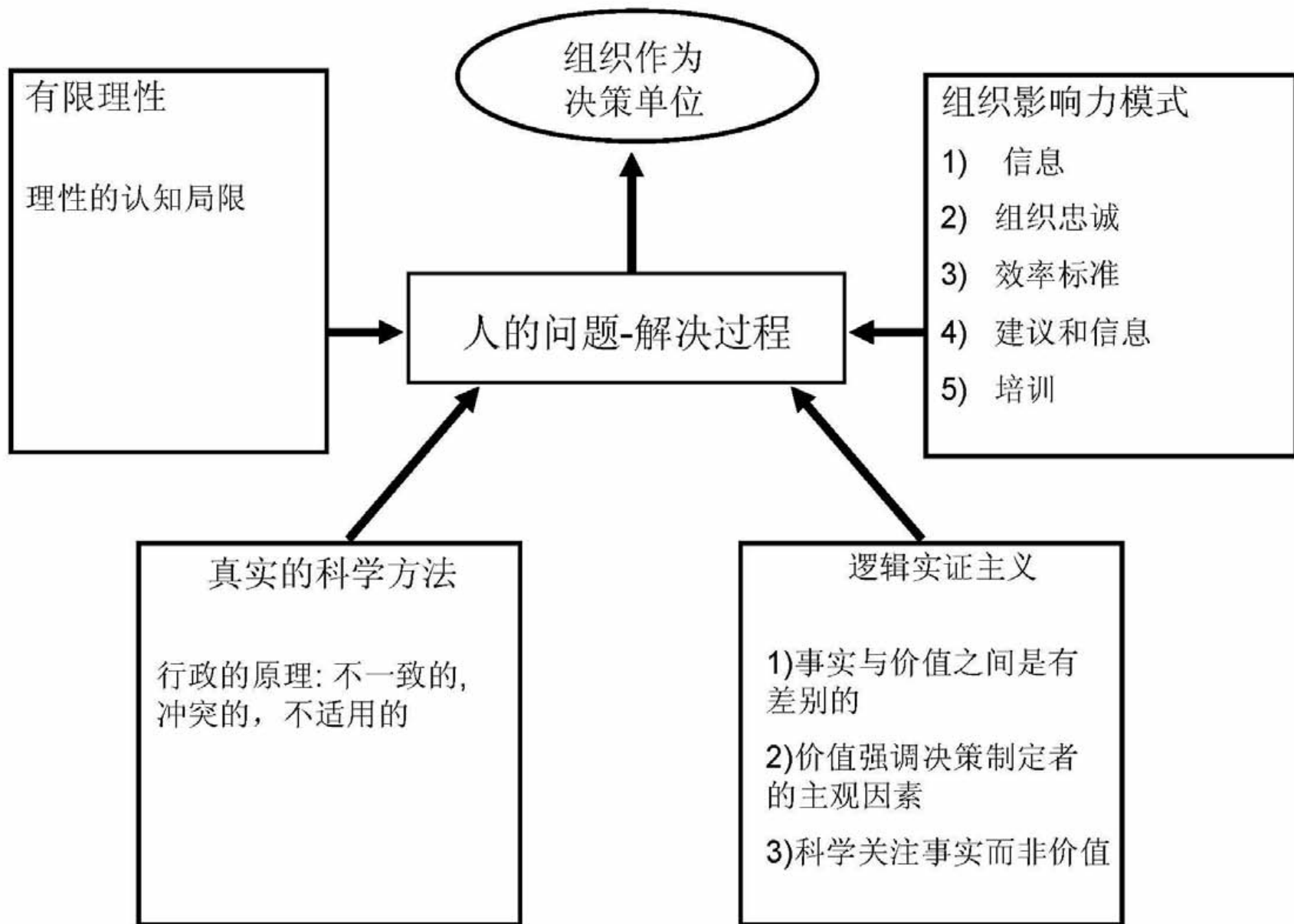
ANDERSEN, D.E. (1981). "A System Dynamic View of the Competing Values", *Public Productivity Review*, 5(2):170.



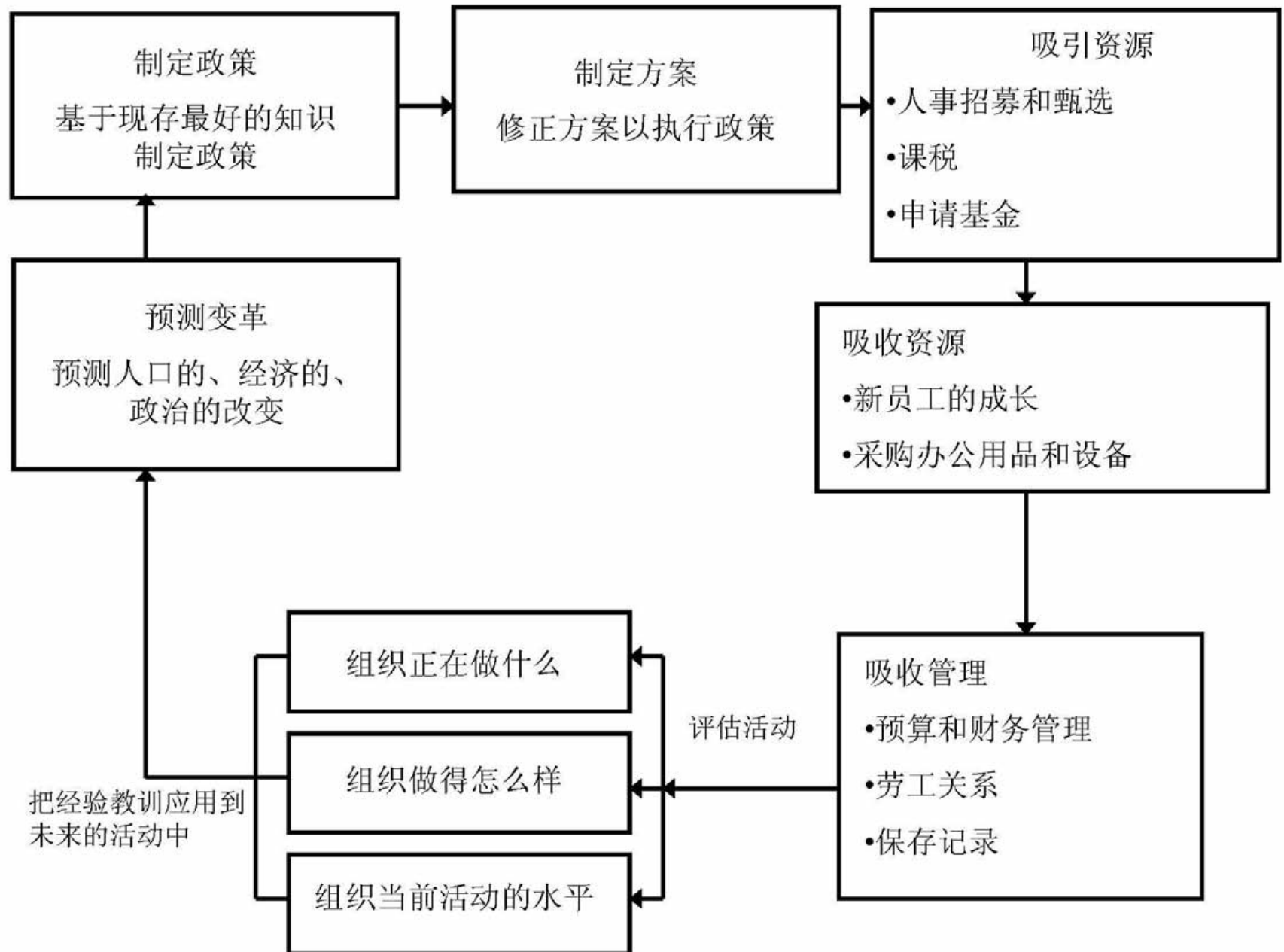
McGOWAN, R.P. and Von Stroh, G.E. (1986). "Organizational Resources and Commitments to Productivity Improvement", Public Productivity Review, **10**(1):39.



ZEGAN, M.D. (1992). "Innovation in the Well-Functioning Public Agency", *Public Productivity & Management Review*, **16**(2):148.

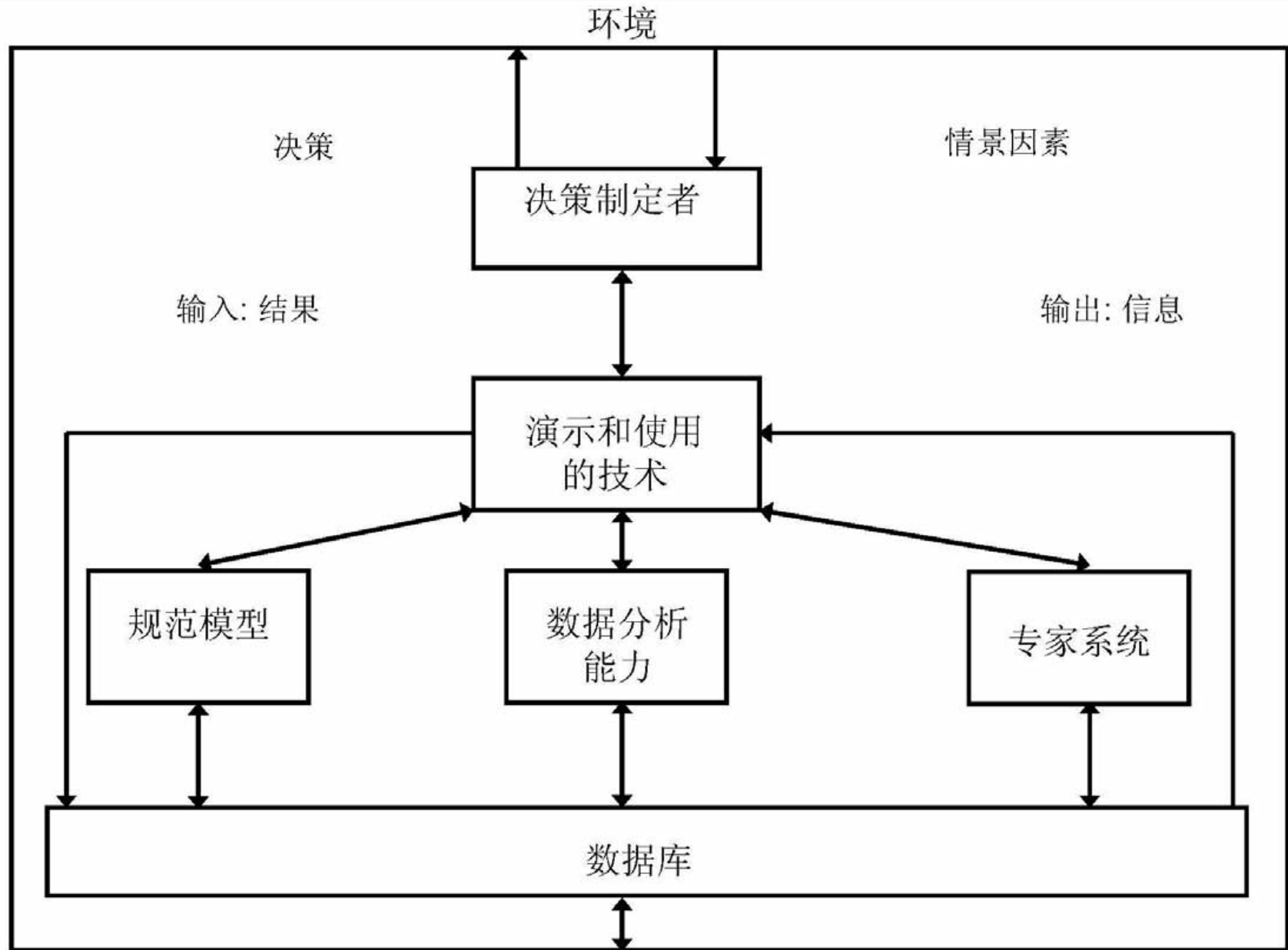


能力构建框架



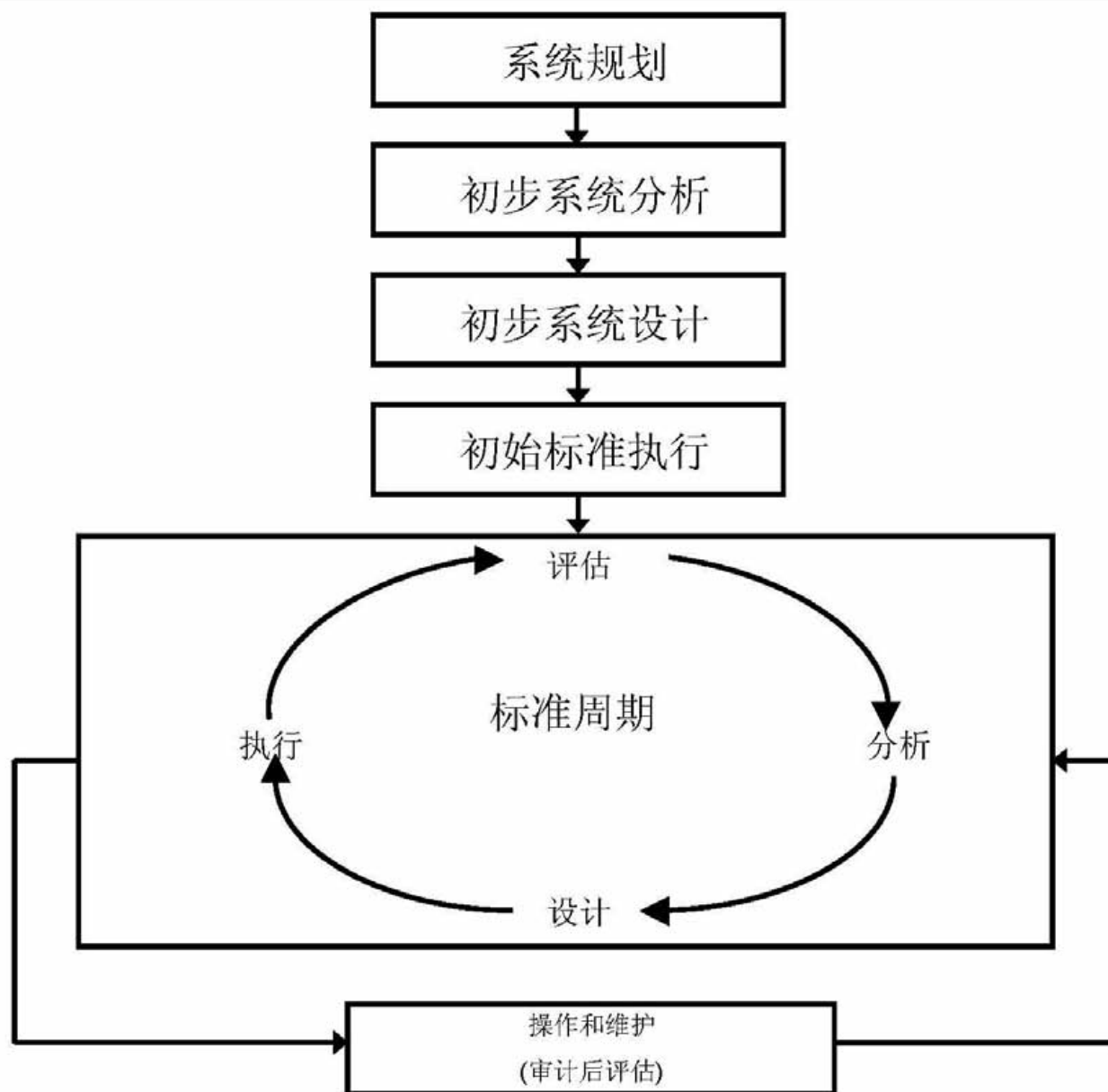
HONAGLE, B.W. (1981). "A Capacity-Building Framework: A Search for Concept and Purpose", *Public Administration Review*, 41(5): 575-580.

决策支持系统的组成要素



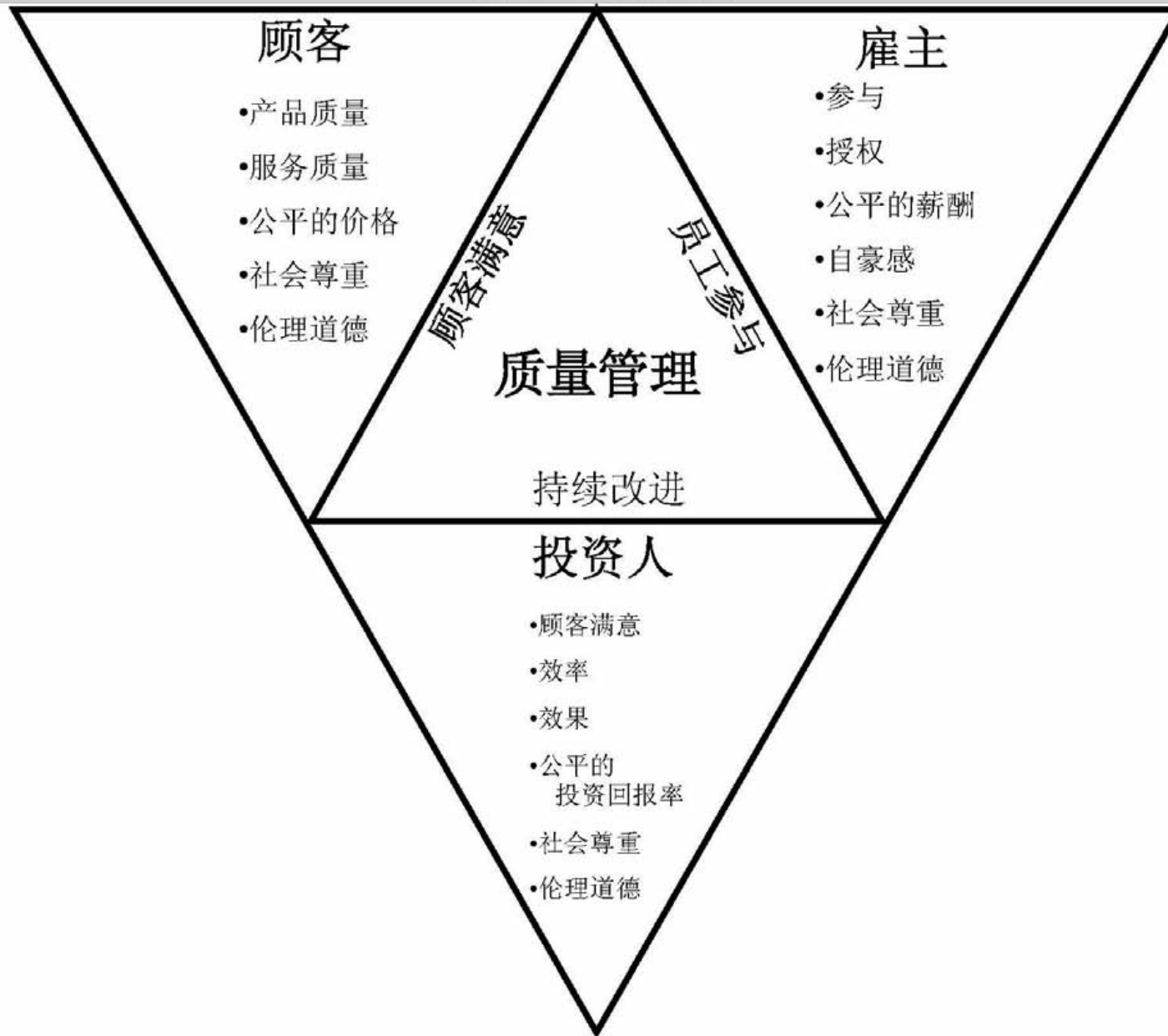
HURLEY, M.W. and W.A. Wallace (1986). "Expert systems as Decision Aids for Public Managers: An Assessment of the Technology and Prototyping as a Design Strategy", *Public Administration Review*, **46**(6): 563-571.

迭代系统发展周期



RUBIN, B.M. (1986). "Information Systems for Public Management: Design and Implementation", *Public Administration Review*, **46**(6): 540-552.

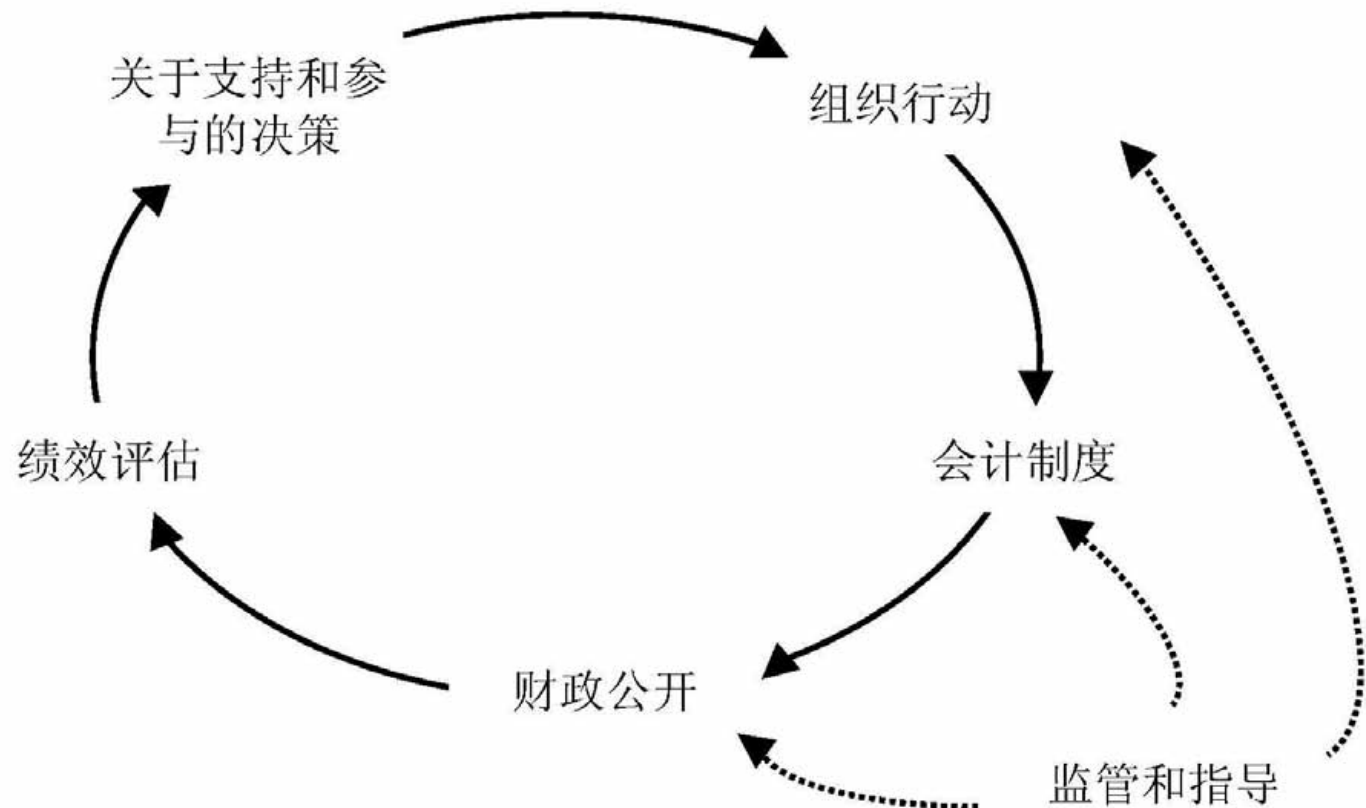
质量管理的组成要素



HOLZER, M. (1996). Beyond Traditional Assessments: Building New Pressures for Productivity and Quality, Prepared for the *International working Group on Public Sector Productivity of the International Institute of Administrative Sciences*, Helsinki, Finland, April 26-27.

使用者

组织



KEATING, E.K. and P. Frumkin (2003). "Reengineering Nonprofit Financial Accountability: Toward a More Reliable Foundation for Regulation", Public Administration Review, **63**(1): 3-15.

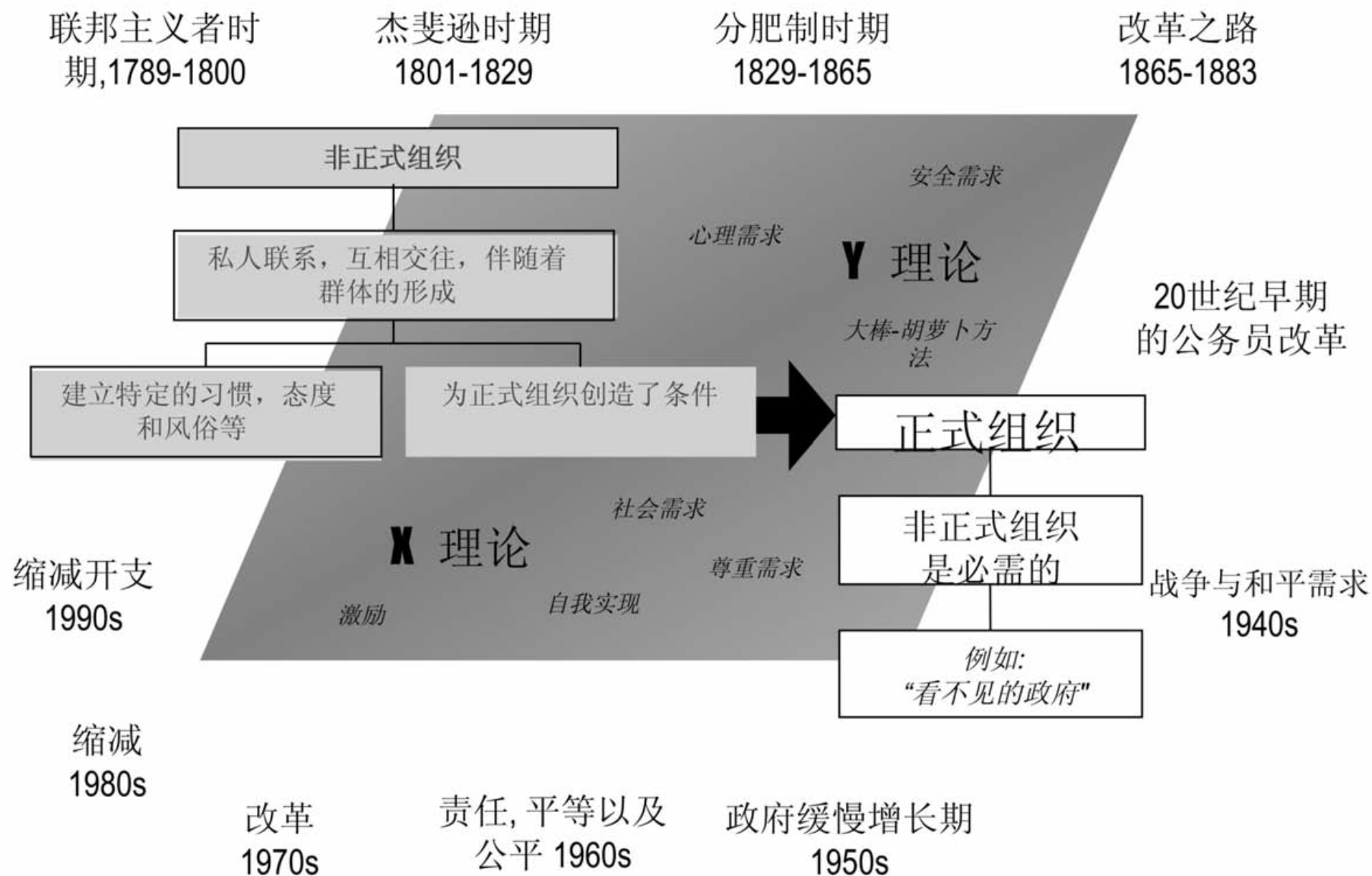
第二章 (Chapter 2) 人力资源开发

本章列举了人力资源在公共管理体系内的核心作用。它始于一个关于美国公共人事管理从其成立之初到现代的演进图表。读者应该可以观察到公共人事管理的演进是与每个时代的最相关的政治和经济观点相对应的。本章的图表强调了看起来本质上是纯粹的行政行为的管理模式仍然把人力资源作为一个重要的组成部分。组织结构中各层级之间的关系，包括高层，中层，以及基层公务员，对以何种速度，何种代价，取得什么成就都有深远的影响。行政改革通常都是人力资源改革。

“高级行政服务项目设计逻辑”图表列举了在公共人事管理过程中必然遇到的困难。招聘外部和少数族裔人才，人员流动的灵活性，以及传达恰当的激励提升模式对于提高士气和项目、机构生产力来说都是必要的条件。

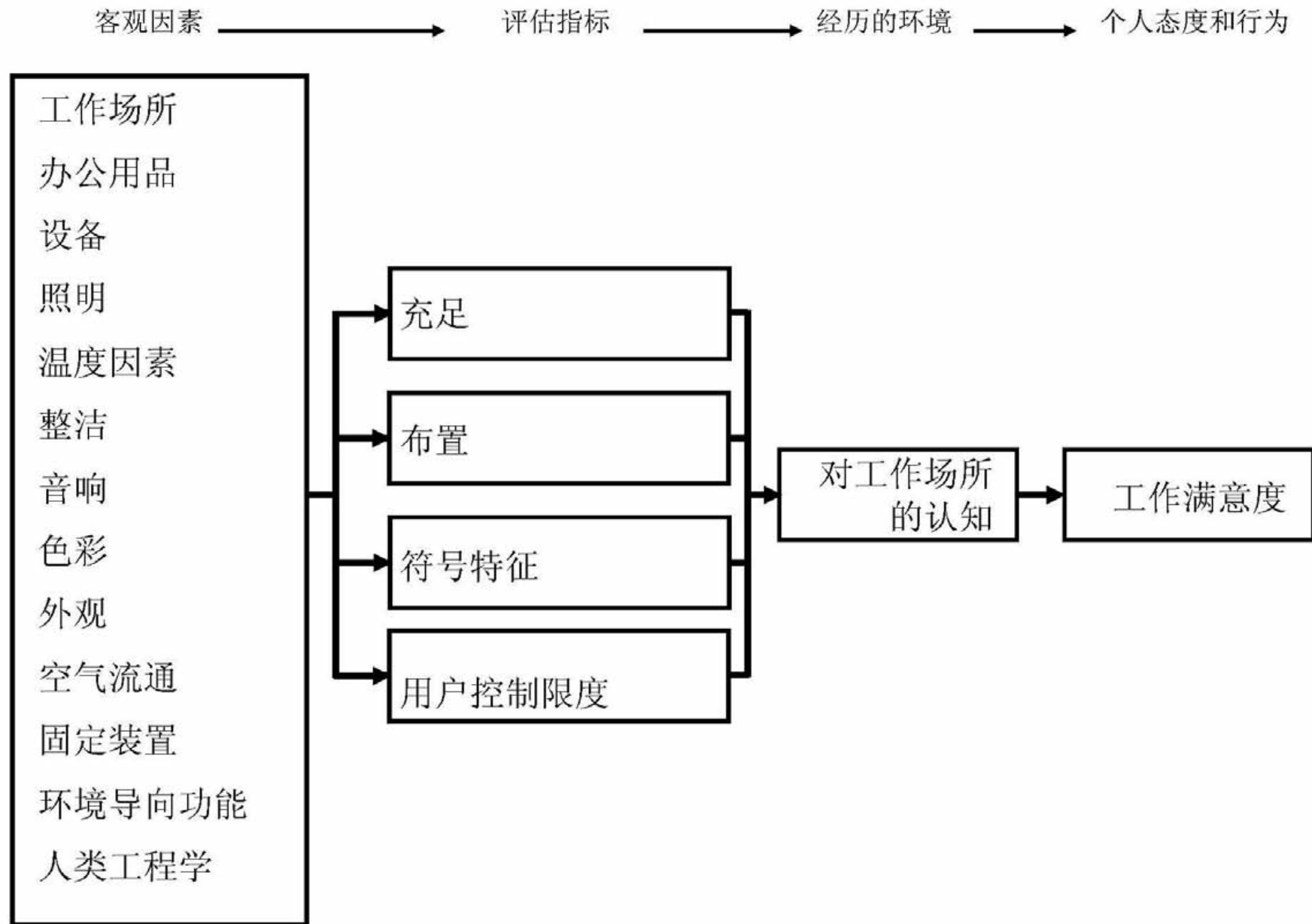
毋庸置疑，领导力也是人力资源的重要组成部分。对于公务员来说提升到最高层的职位可能是被禁止的。因此领导力对公共部门来说尤其重要。考虑到雇员的稳定状态，领导力是公共部门项目管理的关键。领导力有助于在目标转移，任命官员理念转变，以及对公共部门的一般批评下维持雇员激励。

总体说来，本章的图表表明人力资源对于技术适用，绩效考评，以及生产力改进都有深远影响。人力资源问题将贯穿随后章节，是许多图表的组成部分。



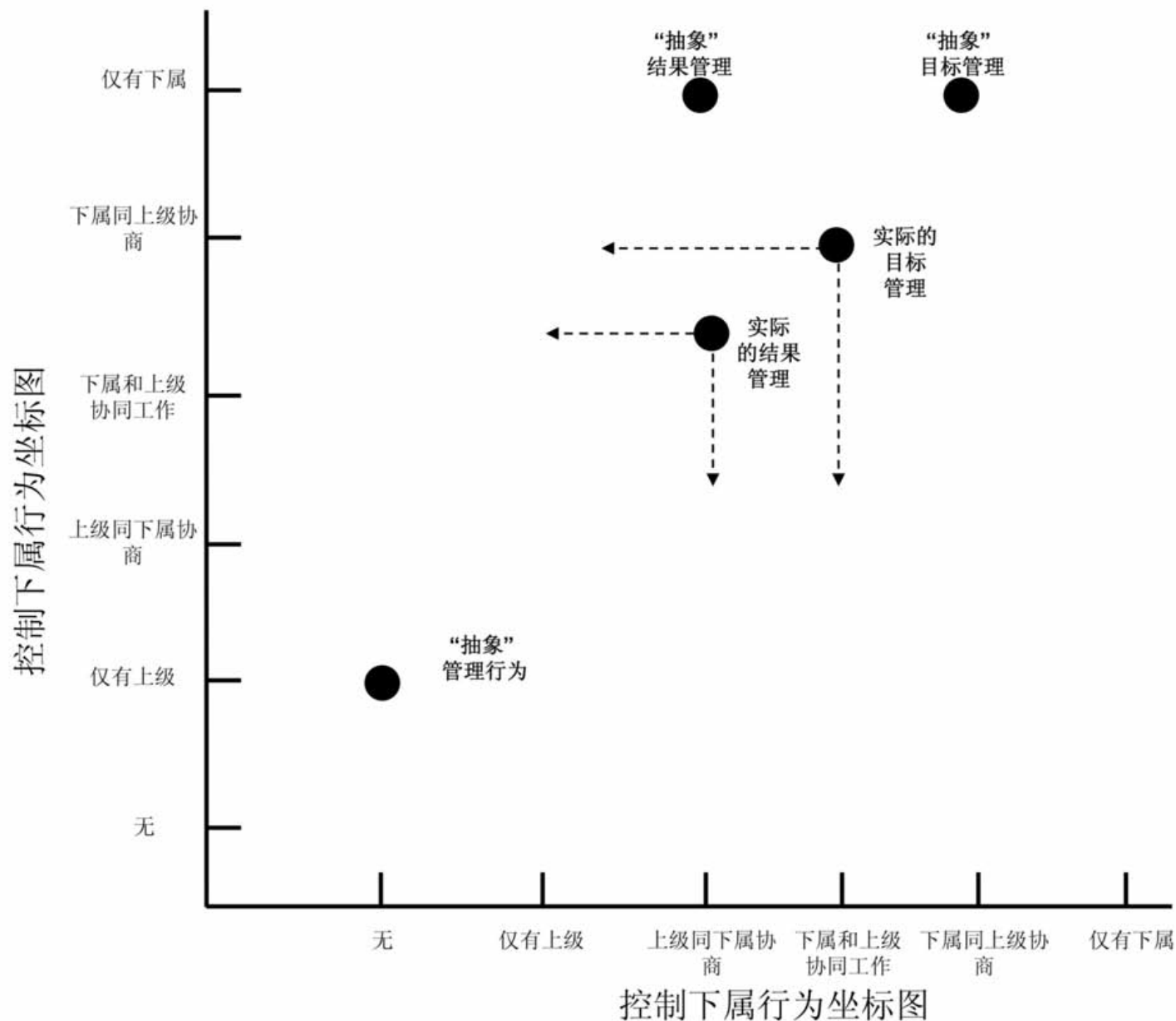
DIÑOSO, P. (2006). School of Public Affairs and Administration, Rutgers University - Newark

过程模型关于客观物质因素对个体态度和行为的影响



CARNAVALE, D.G. and Rios, J.M. (1995). "How Employees Assess the Quality of Physical Work Settings", *Public Productivity & Management Review*, **18**(3): 222.

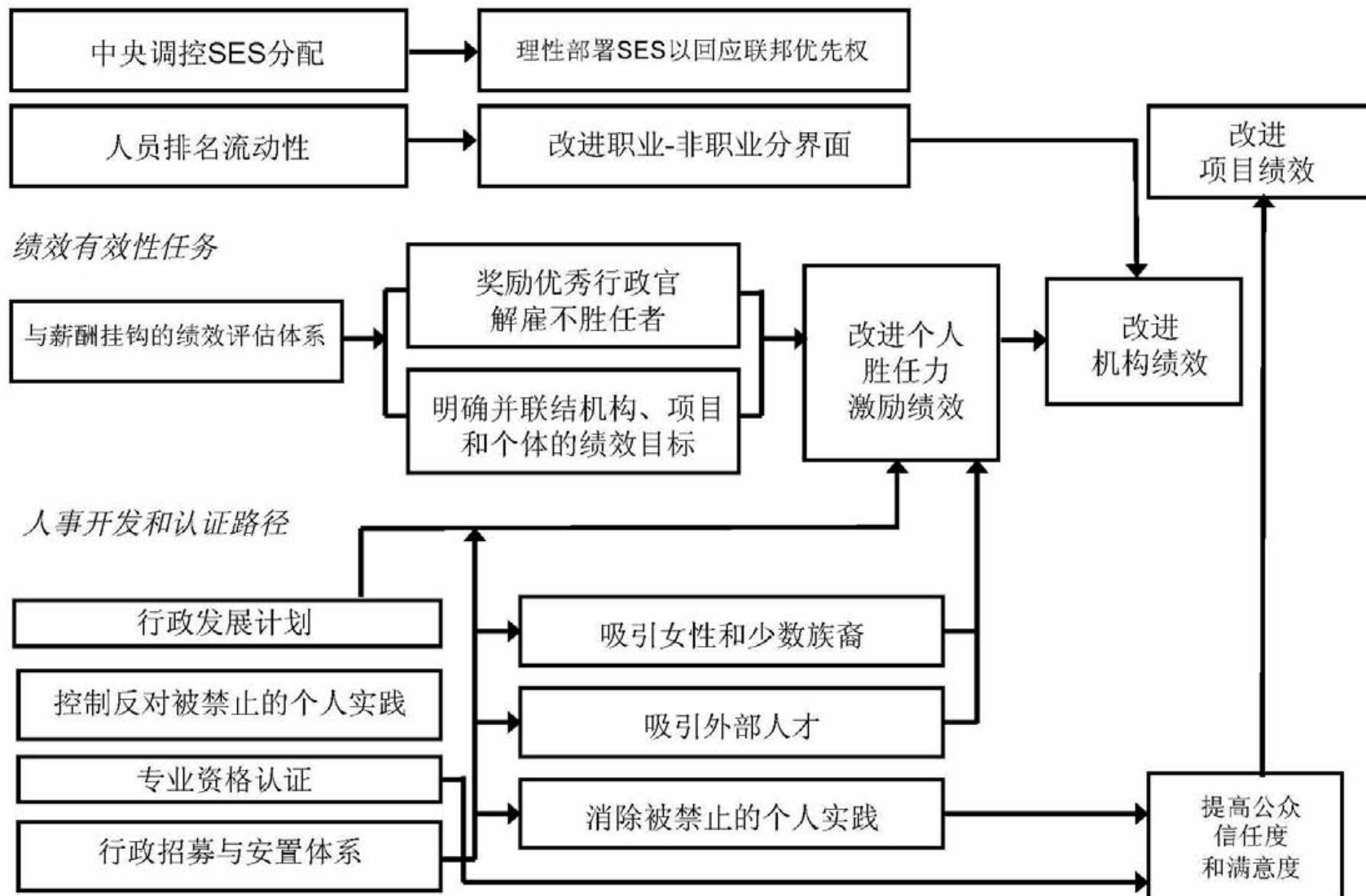
Comparison of Location of control Over Subordinates' Activities an Location of Control Over Subordinates' Goals and Objectives in Management of Activities, 目标管理和and Management by Results



NORTON, S.D. (1976). "Management by Results in the Public Sector", *Public Productivity Review*, 2(1):28.

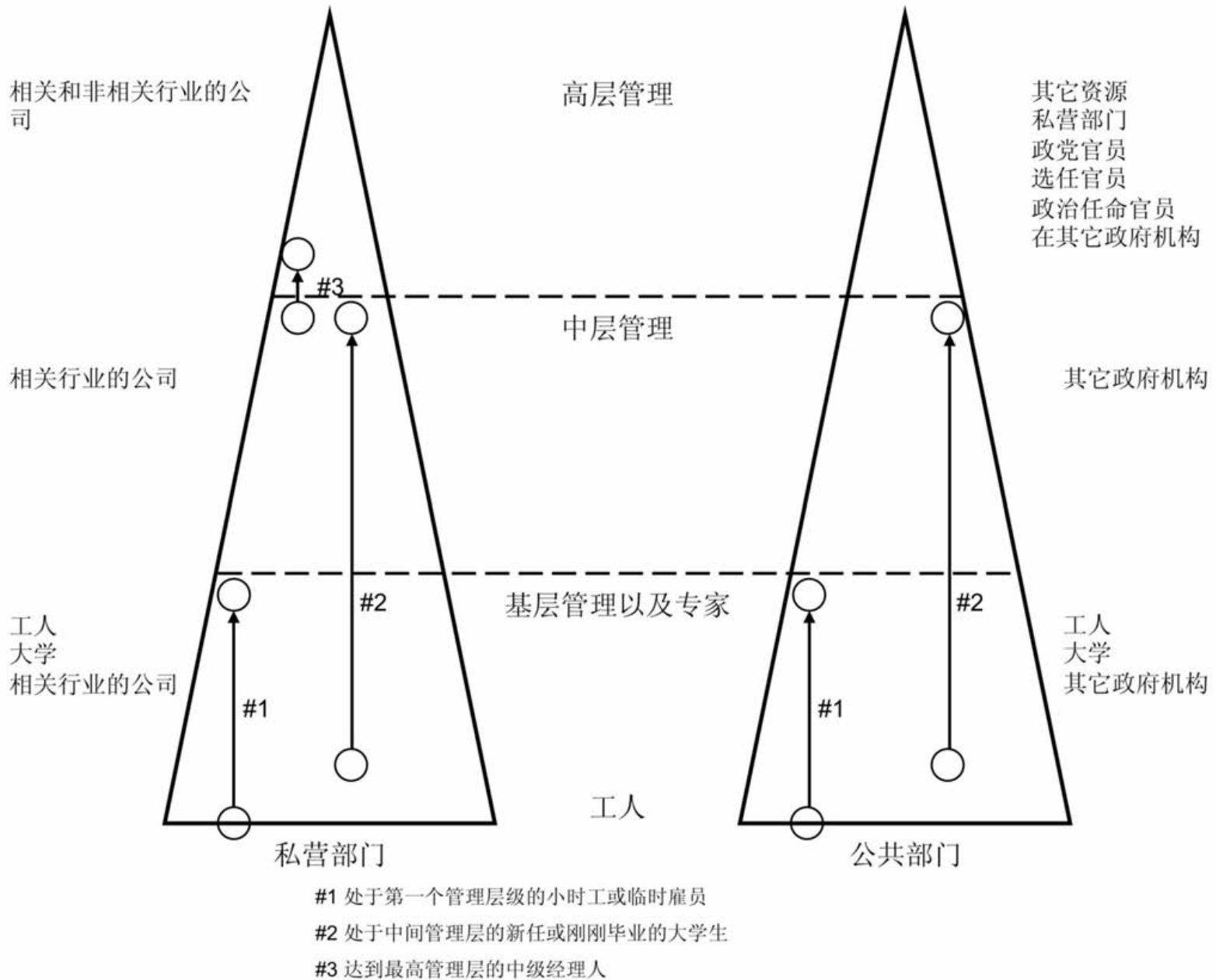
项目构成要素
人事配置路径

目标

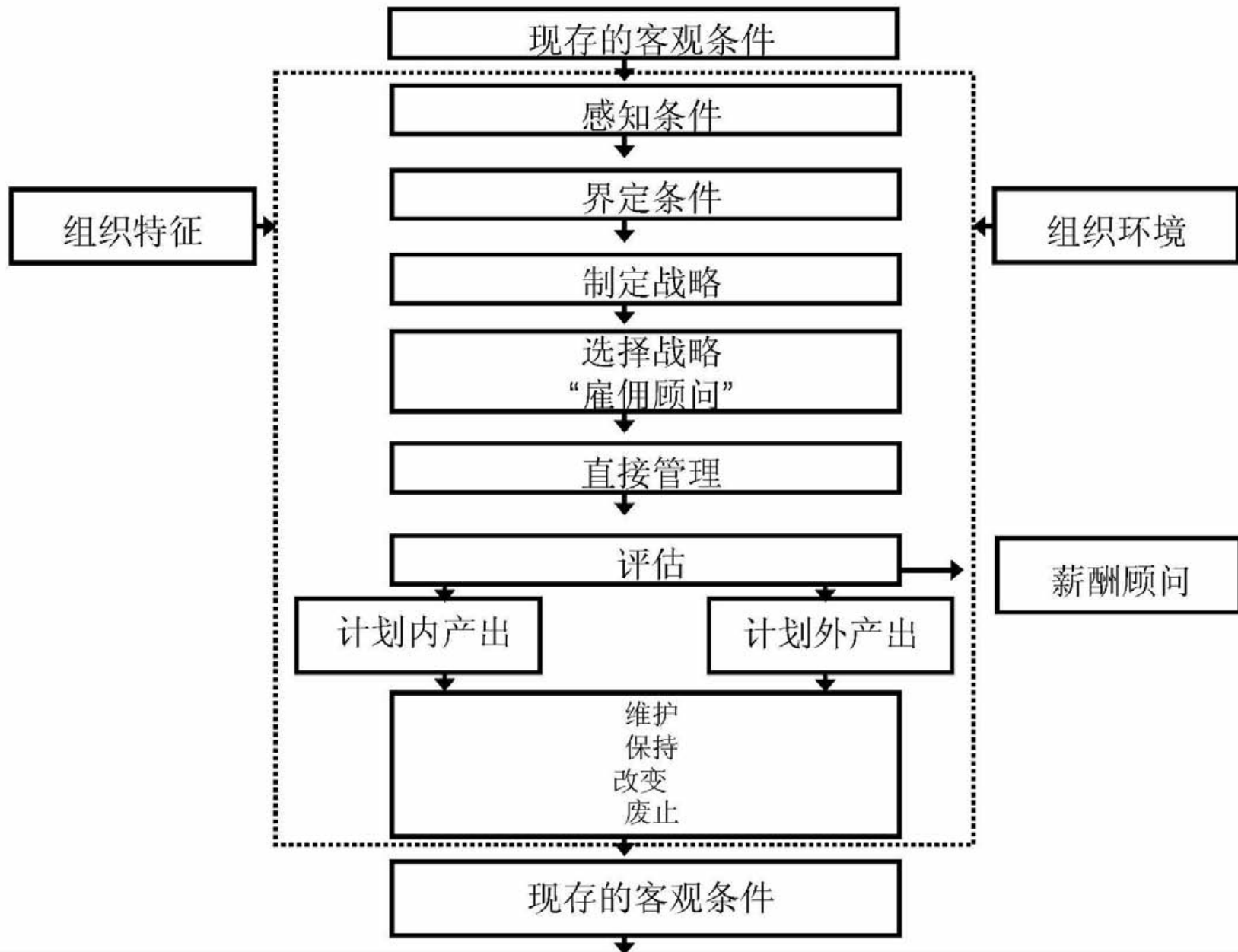


BUCHANAN, B. (1981). "The Senior Executive Service: How We Can Tell If It Works", *Public Administration Review*, 41(3): 349-358.

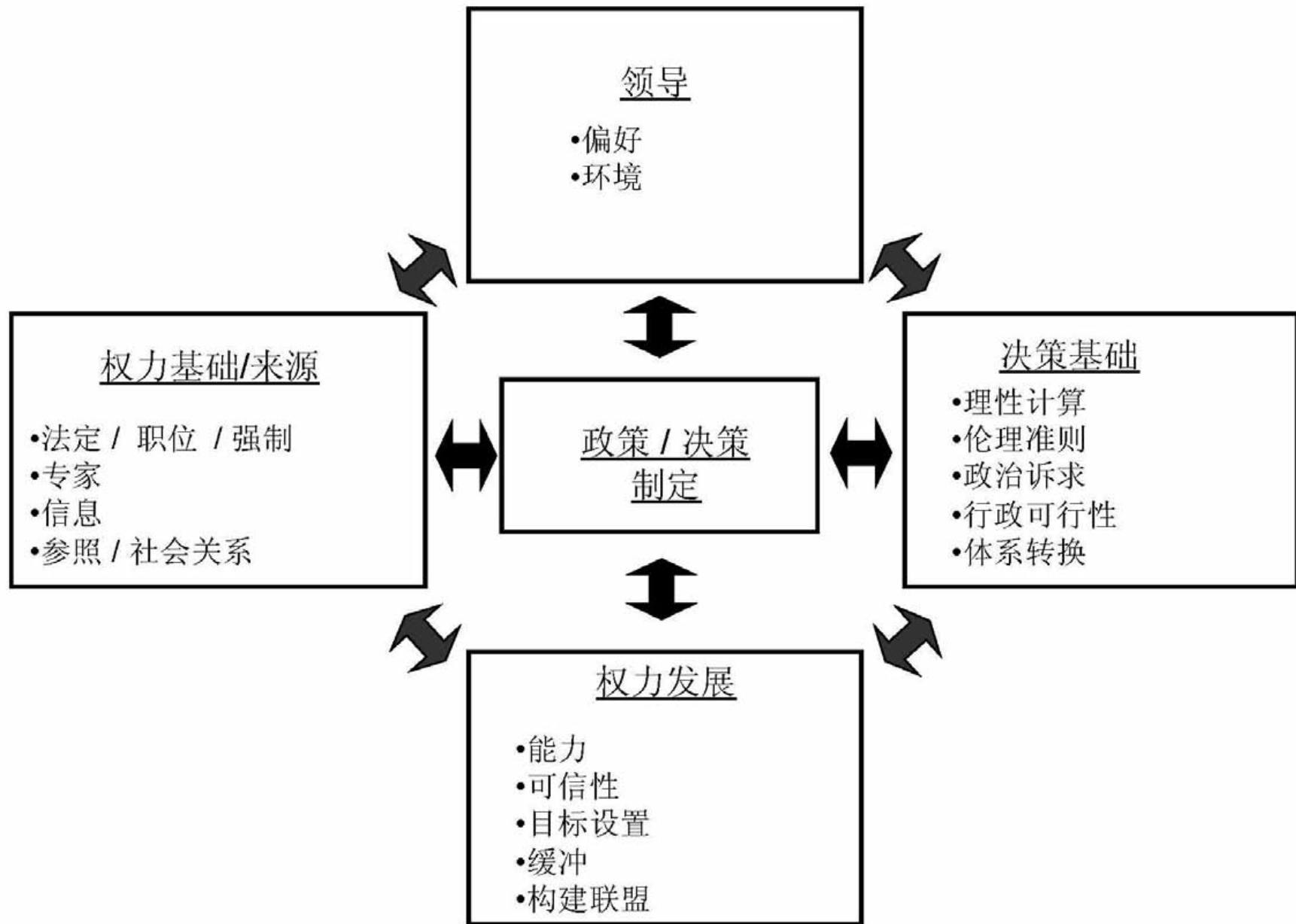
组织内部的晋升模式以及其它经理人来源, 在私营和公共部门

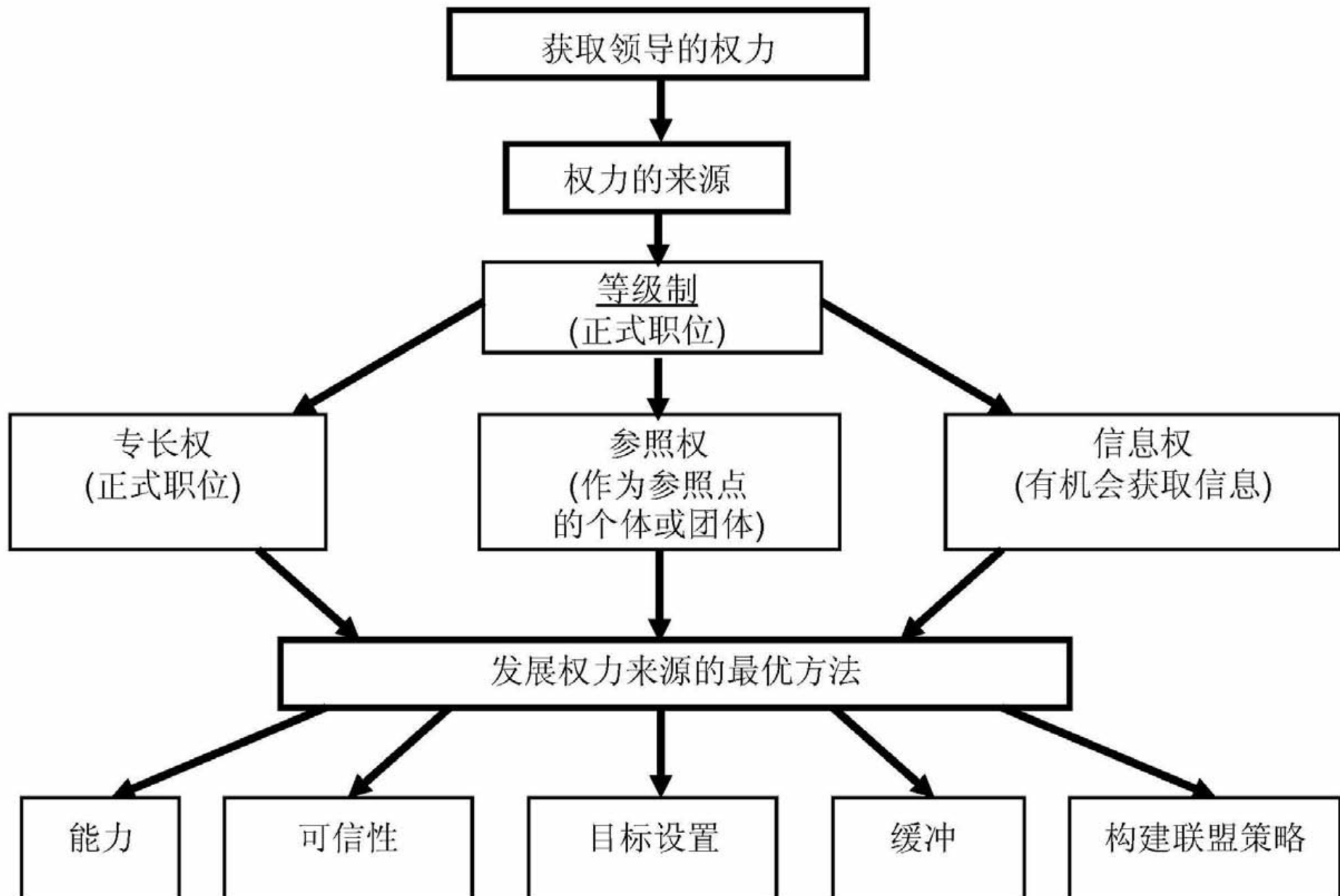


NORTON, S.G. (1976). "Management by Results in the Public Sector", *Public Productivity Review*, 2(1):30.



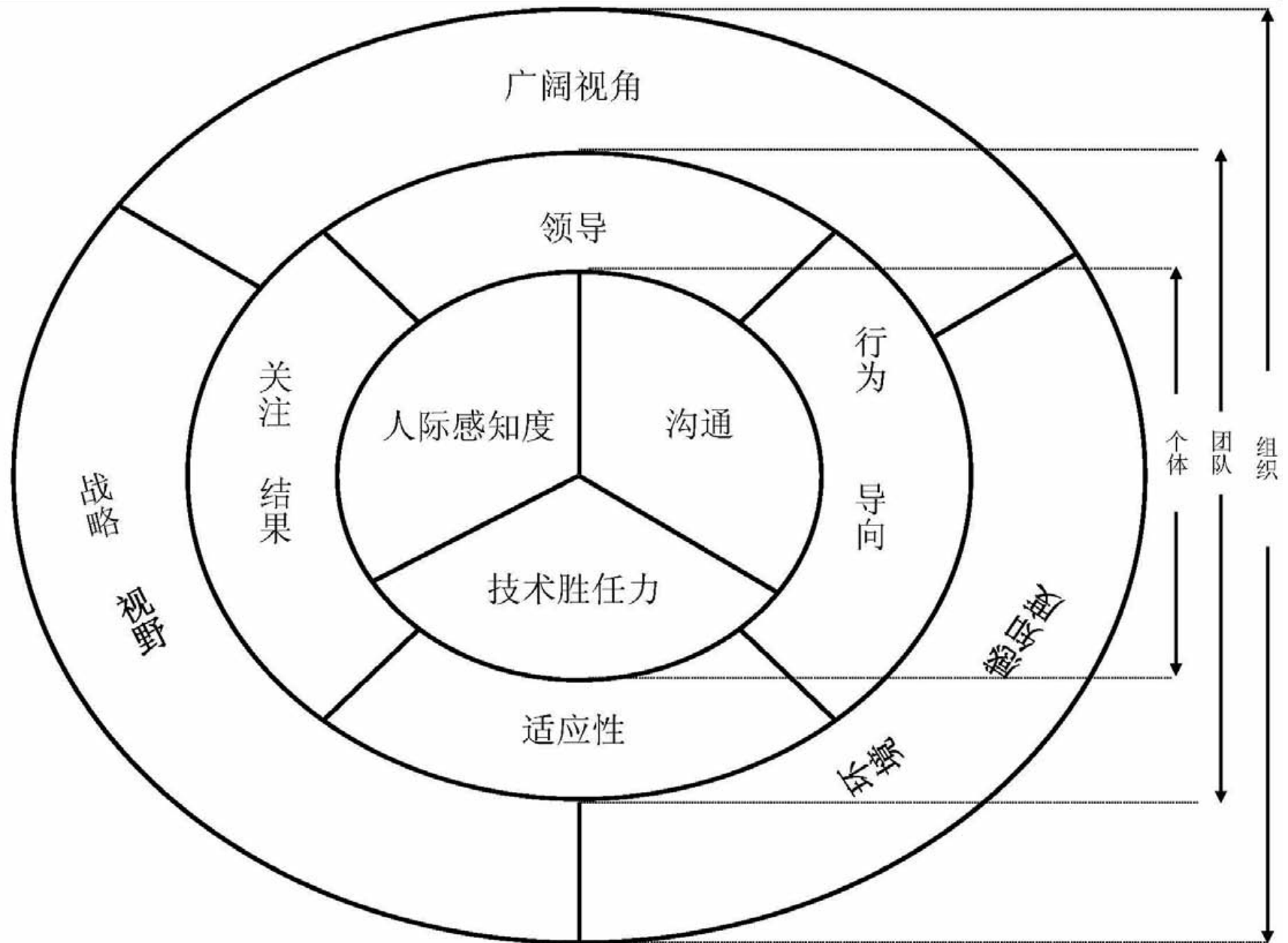
PATTENAUDE, R.L. and L.M. Landis (1979). "Consultants and Technology Transfer in the Public Sector", *Public Administration Review*, **39**(5): 414-420.





SMITH, J. (2000). School of Public Affairs and Administration, Rutgers University - Newark

管理卓越框架



U.S. Office of Personnel Management (1985). The Management Excellence Framework, Washington, D.C., Office of Personnel Management

第三章 (Chapter 3) 技术革新

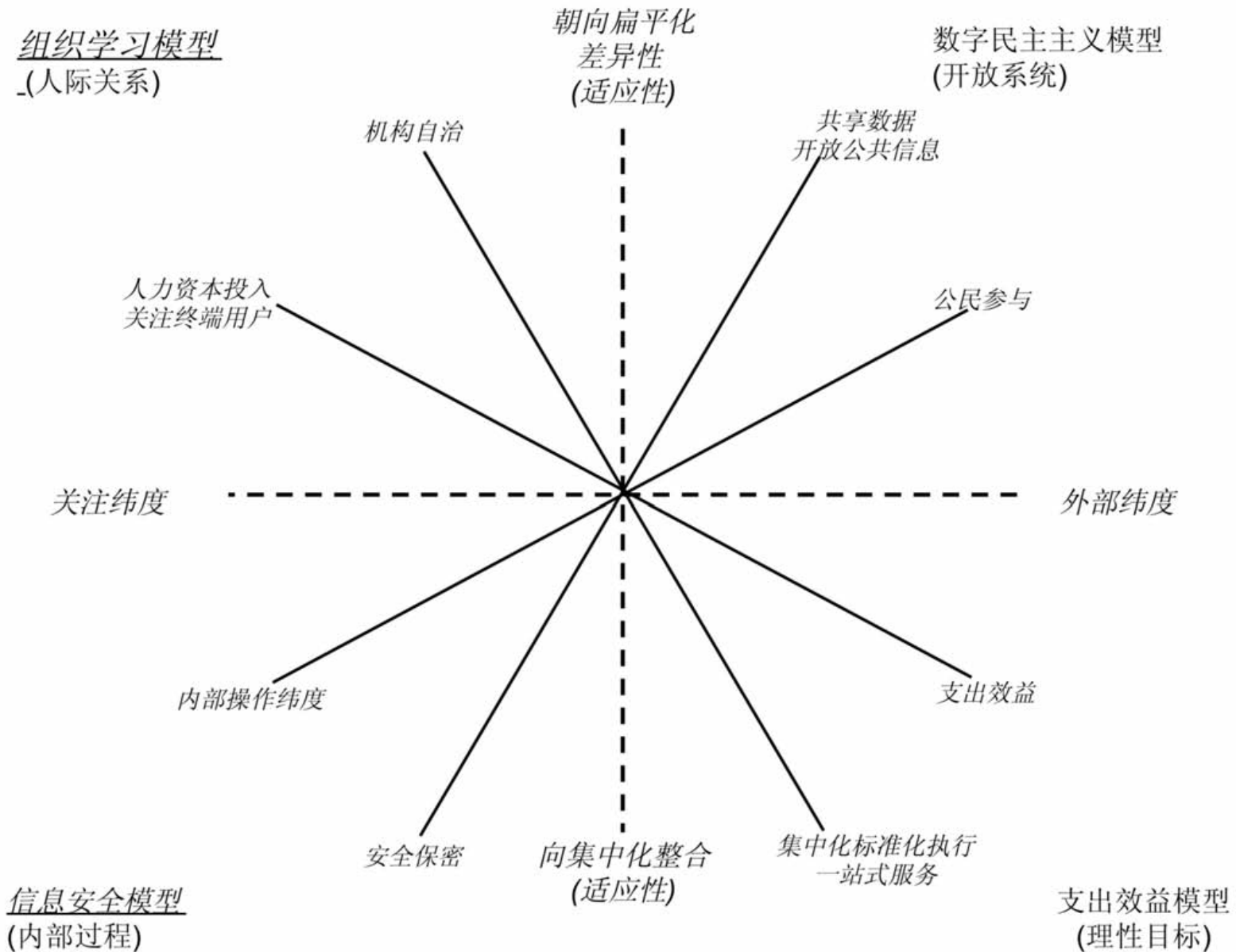
科技保证了公共部门可以与其他部门保持同步：公民，法人和非政府组织。凭借先进的技术，在传统的“朝九晚五”的工作时段之外仍然可以提供服务。

这种使用信息技术尤其是万维网的电子政府（电子政务）新形式，使不断创新服务成为可能。特别是，电子政府不是简单地数字化旧的管理实践。它也不仅仅将纸质表格电子化。除了加强技术利用这些技术优势，管理技能也得到了提升。

整合科技与政府的知识非常重要-也许比在私营部门更重要。政府在提供服务方面占据垄断地位。它必须服务全体人民，而不像私营部门同行，仅仅服务某些特定的受众。虽然简单，这两个特点对政府的电子门户具有重要意义：为履行其承诺，电子政务必须在管理和技术上是可行的且处于前沿的。换句话说，对于公共部门网站来说可以被接受的标准要高于私营部门。

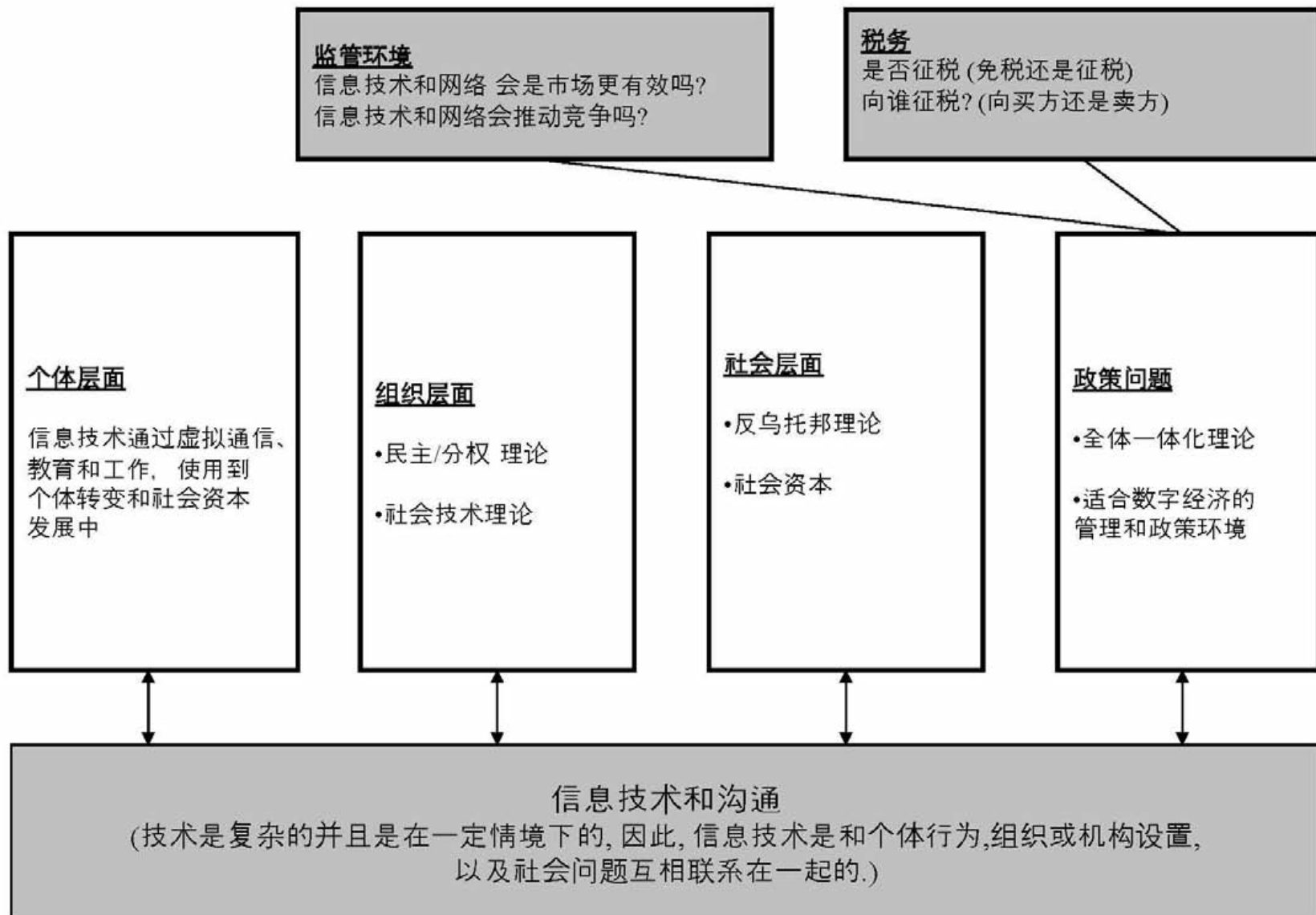
电子政府的实施将会面临所有政府工作固有的风险（竞争性的价值观，矛盾的目标和指标，多样的受众，政治监管和干涉）。在任何时候，将服务转化为电子形式都可以使上面列举的风险加重。本章我们首先介绍“竞争性价值观和电子政府效率框架”；结束于公民参与和电子政府”个案研究。在本章主体，我们介绍了技术与管理连接的不同方面. 我们希望能清楚地向读者说明在技术支持下，互联网使组织结构重构成为可能。电子政府的核心，管理与技术的组合，既重技术也重管理，至少二者同等重要。

竞争价值和电子政务有效性框架

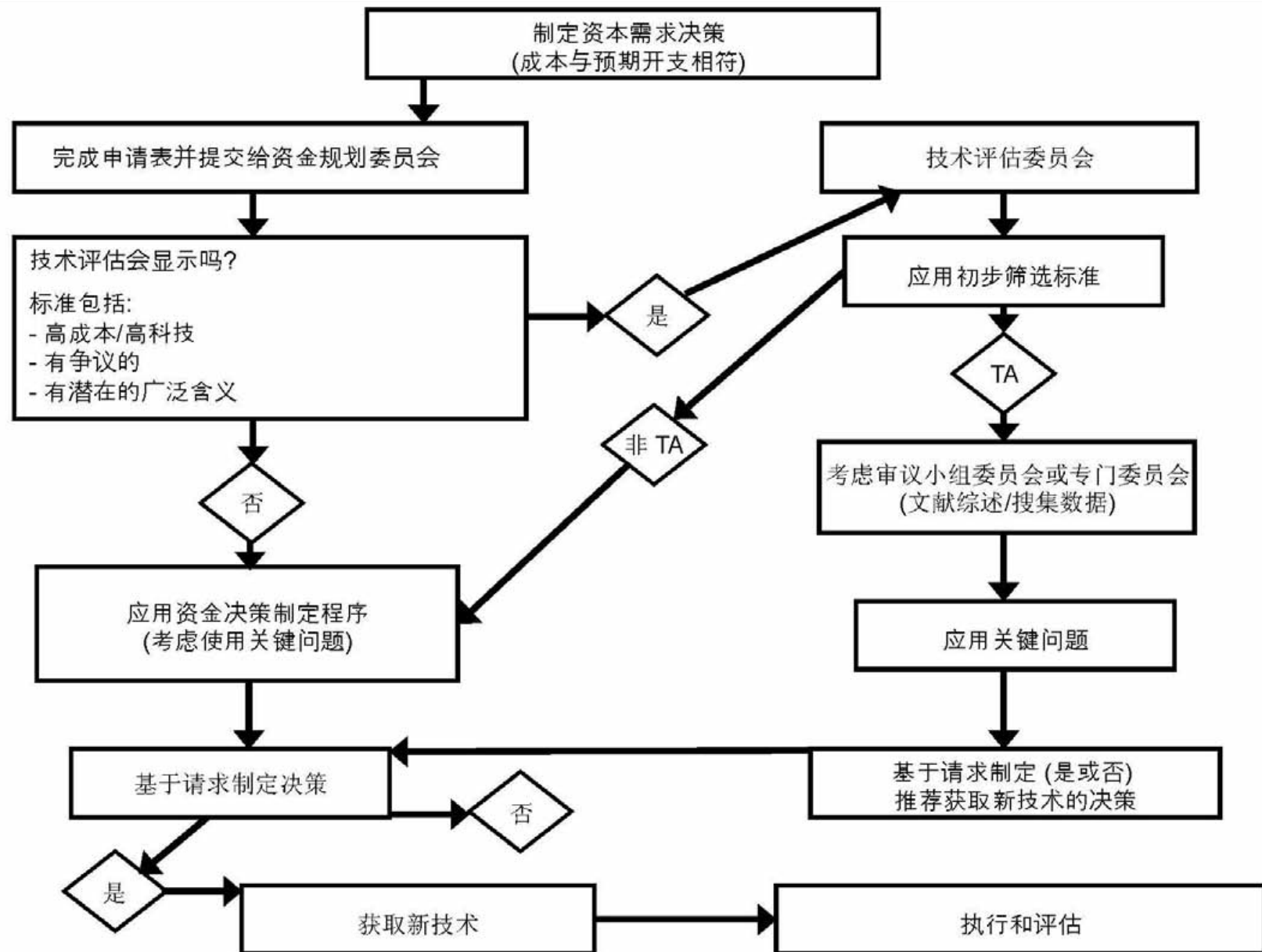


KIM, S. and Kim, D. (2003). "South Korean Public Officials' Perceptions of Values, Failure and consequences of Failure in E-Government Leadership", *Public Productivity & Management Review*, 26(4):363.

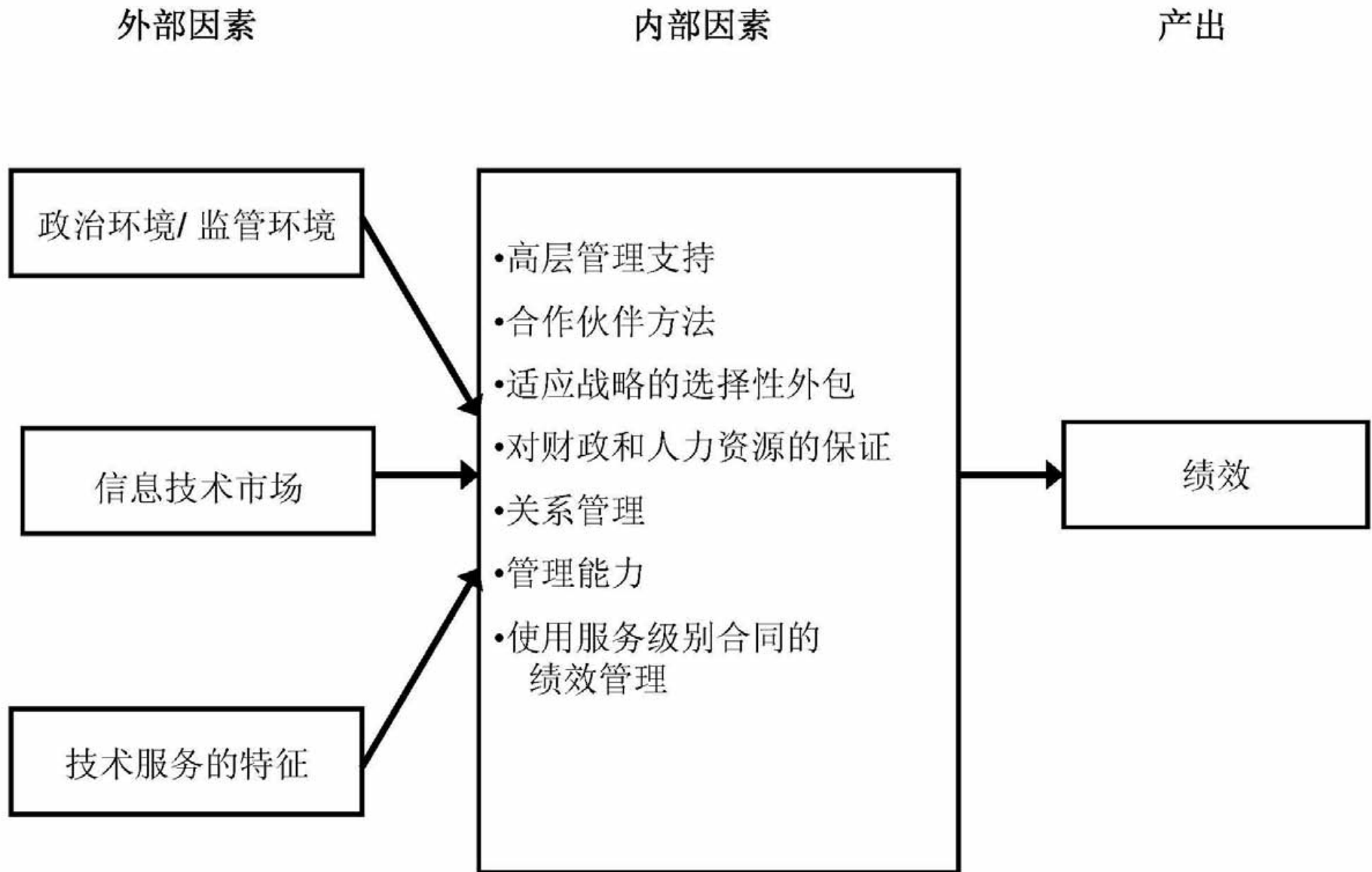
关于公共管理中信息技术的政策问题



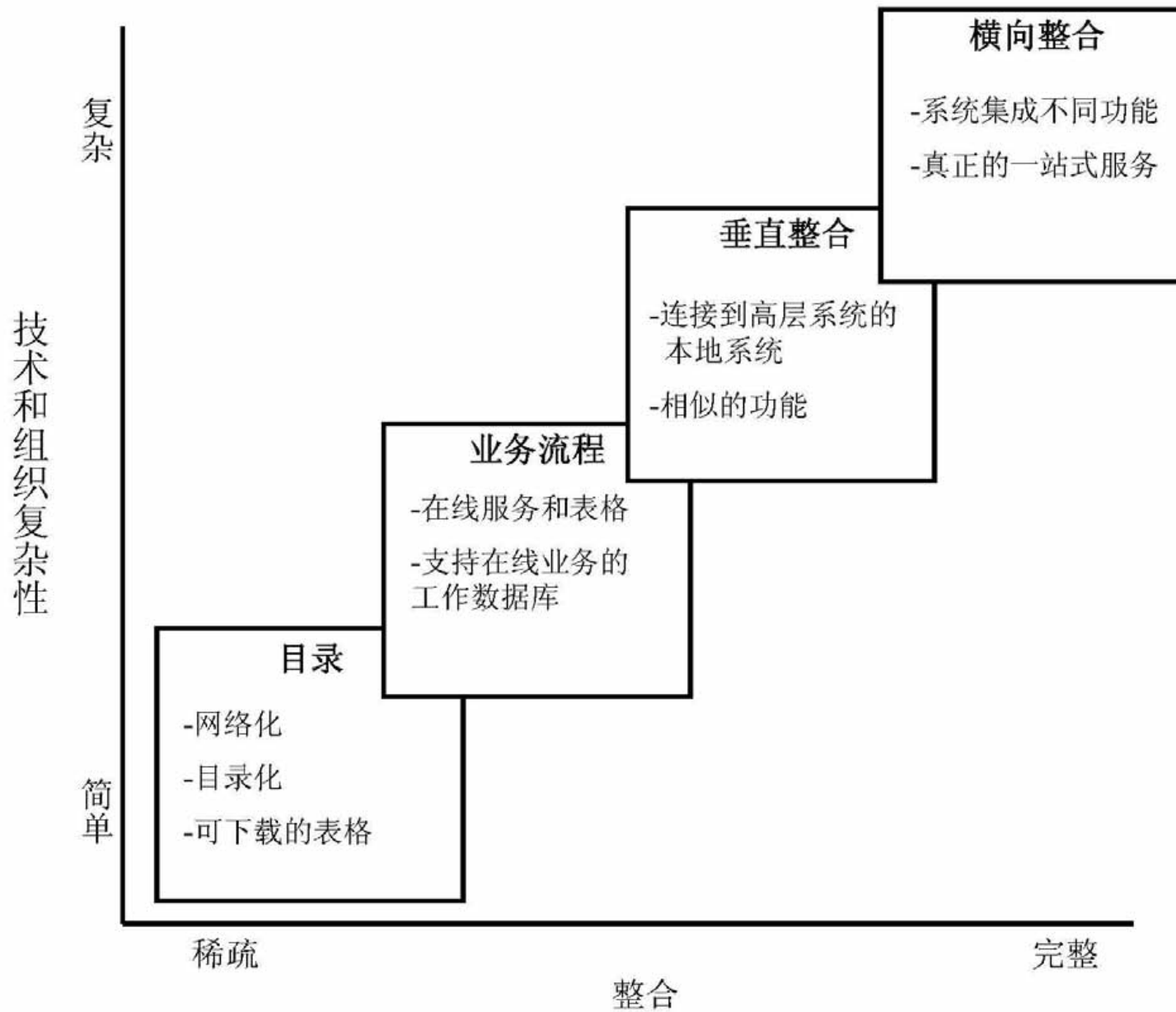
资本规划和技术评估流程图



UPHOFF, M.E. and Krane, D. (1998). "Hospital-Based Technology Assessment: Essential Questions and an Operational Model", *Public Productivity & Management Review*, 22(1):60-70.

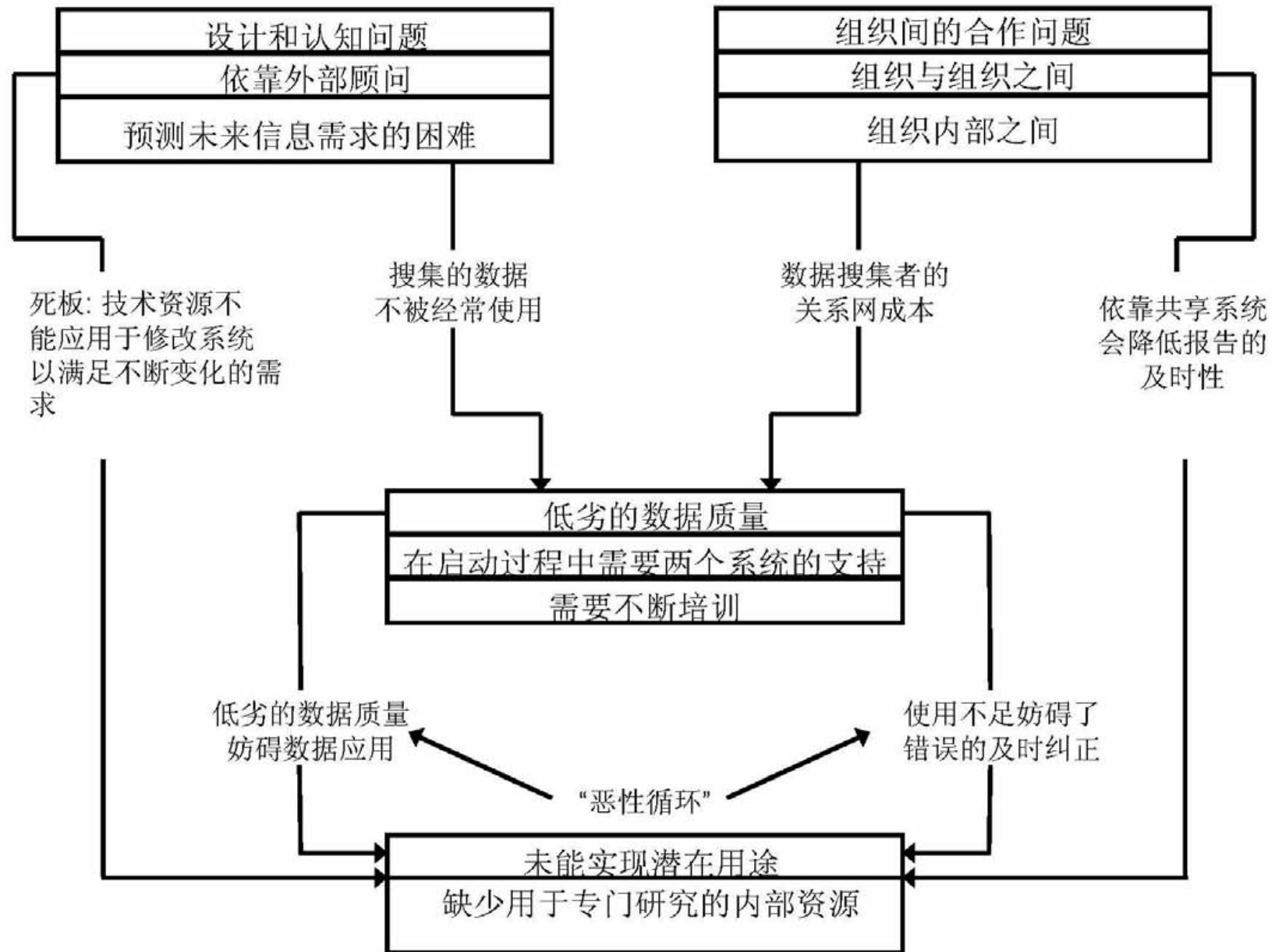


CHEN, Y.-C. and Perry, J. (2003). "Analytical Framework of Managing Government Information Technology Outsourcing", *Public Productivity & Management Review*, **26**(4):407.



HOLDEN, S.H.; Norris, D.F. and Fletcher, P.D. (2003). "Electronic Government at the Local Level: Progress to date and Future Issues", Public Productivity & Management Review, **26**(4):328.

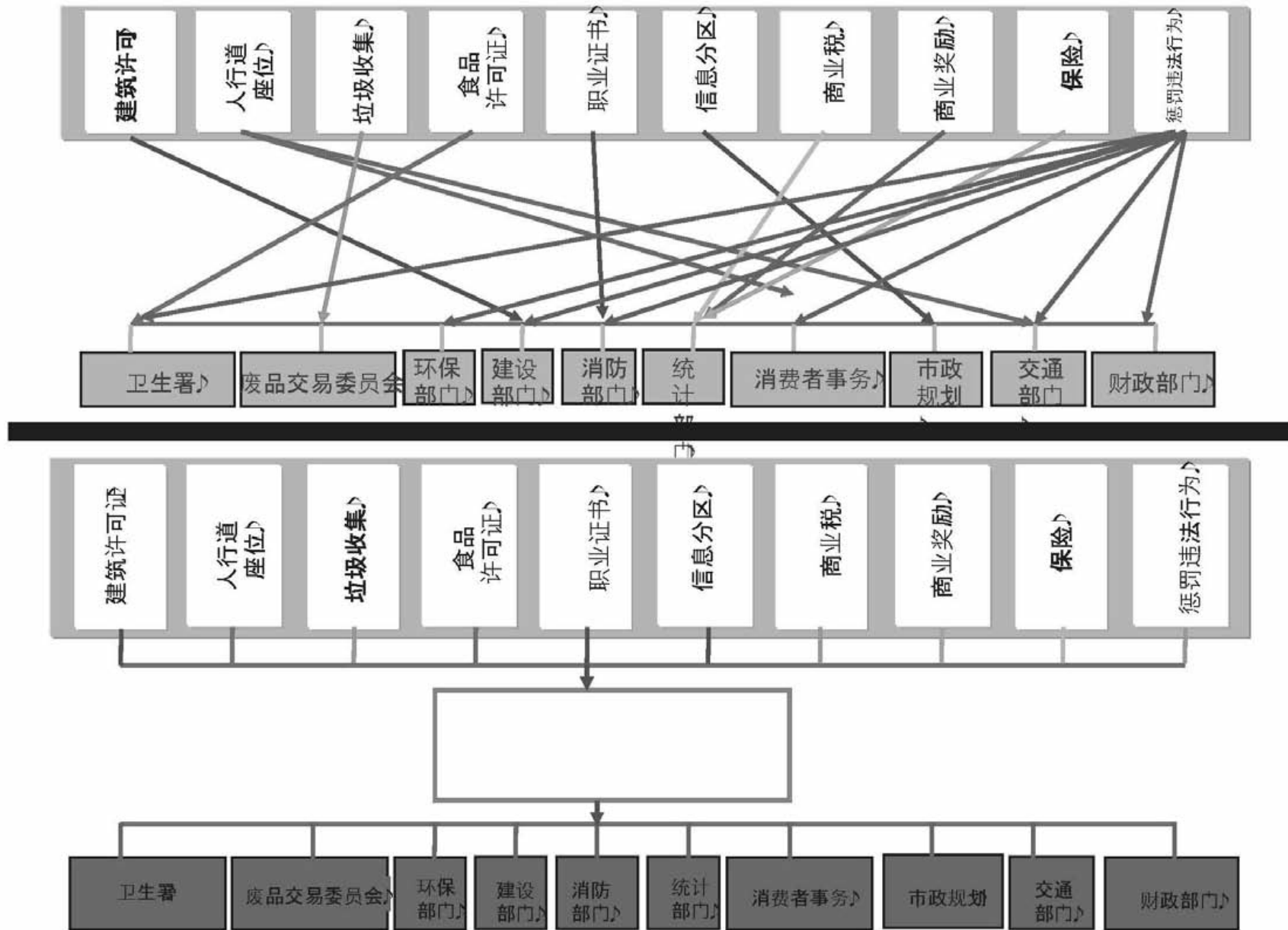
个案管理信息系统实施问题的相互关系



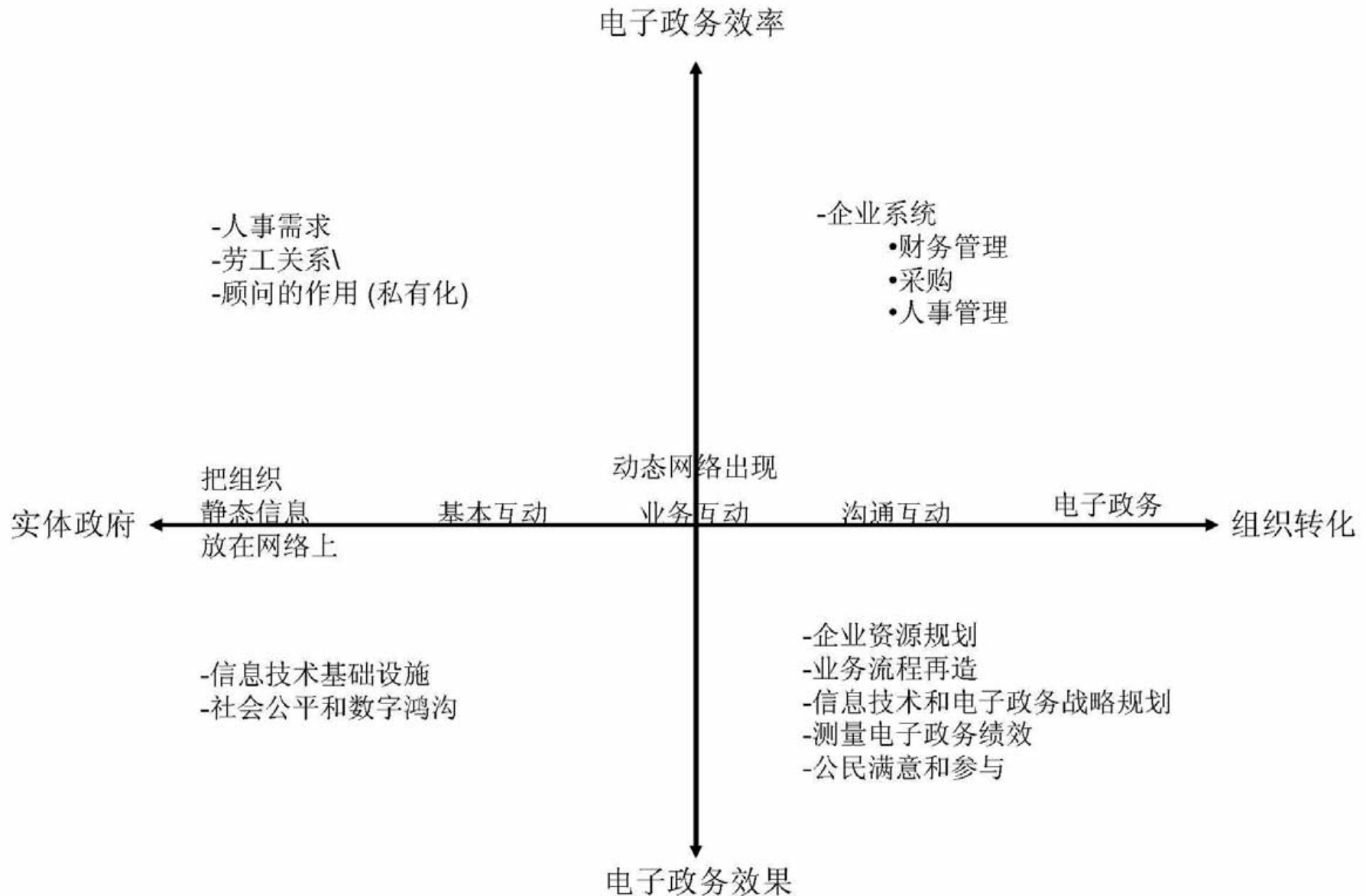
WEIMER, D.L. (1980). "CMIS Implementation: A Demonstration of Predictive Analysis" *Public Administration Review*, 40(3): 231-240.

Reprinted in Holzer, M and E. Charbonneau (2008). *Public Management & Administration Illustrated* (ncpp.us).

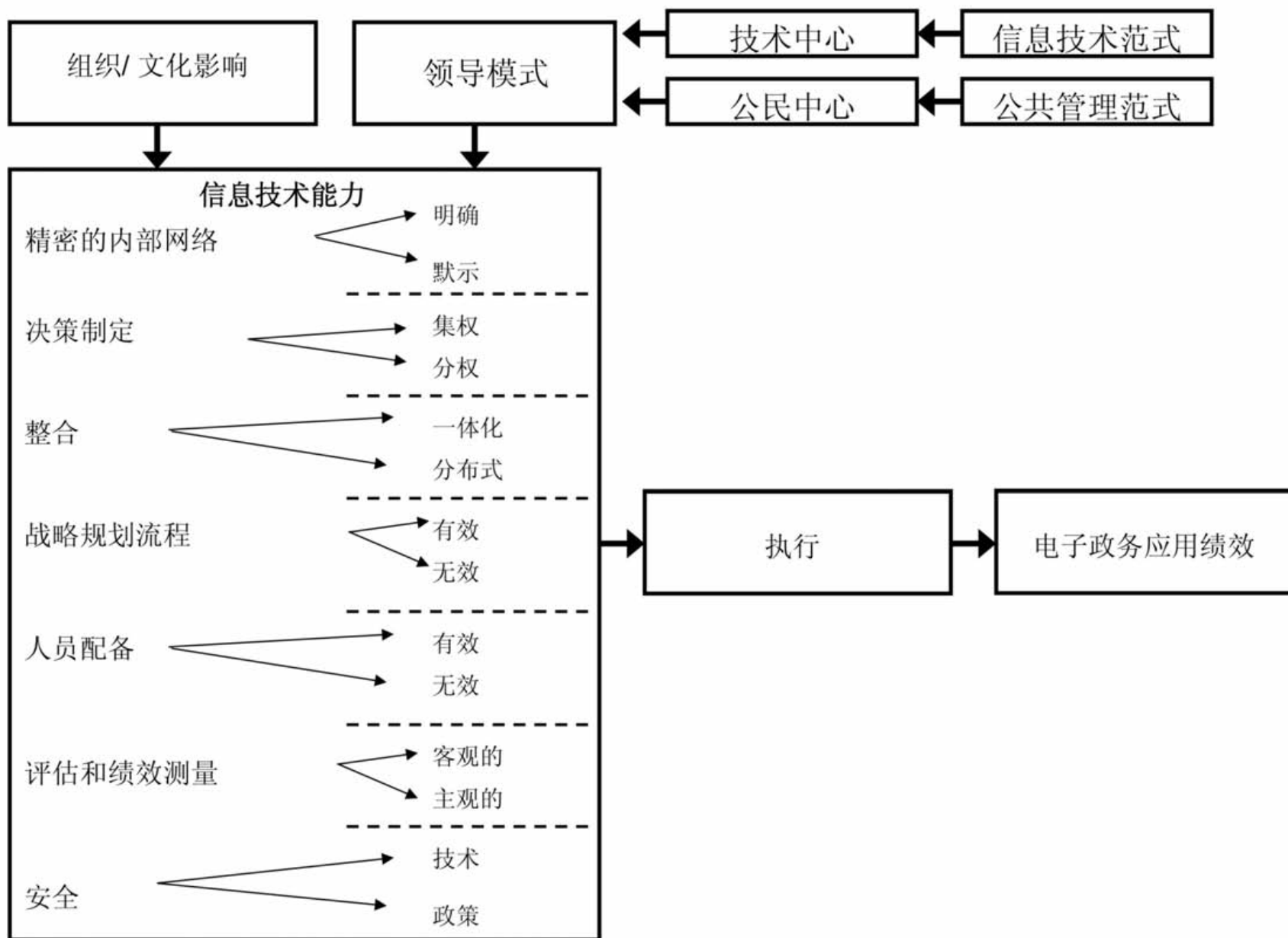
传统政府官僚与现实的虚拟服务



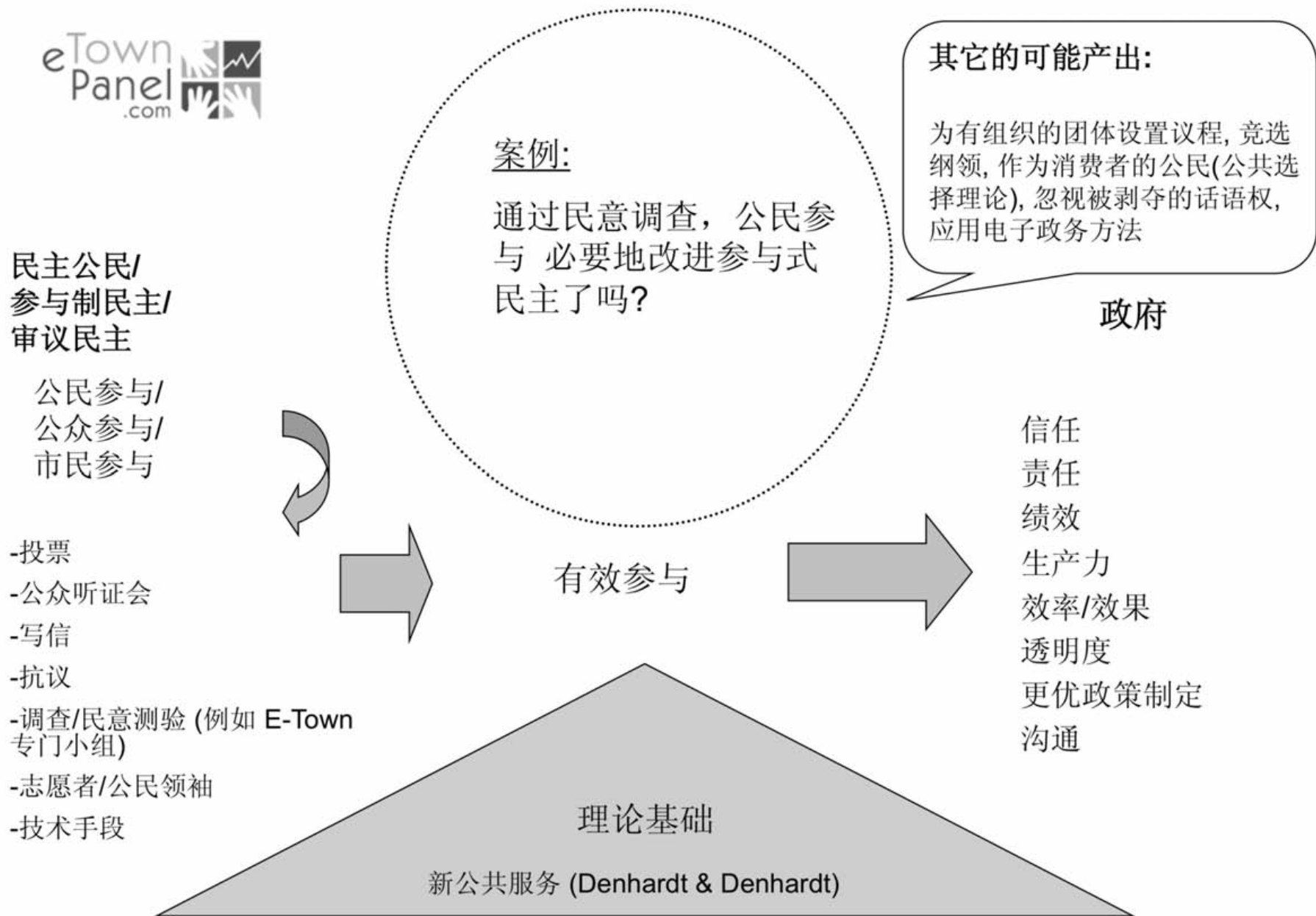
BLOOMBERG, M.R. (2003). Efficiency, Effectiveness, and Accountability: Improving the Quality of Life Through E-Government, City of New York



电子政府执行模型



MELITSKI, J. (2003). "Capacity and E-government Performance: An analysis Based on Early Adopter on Internet Technologies in New Jersey", *Public Productivity & Management Review*, 26(4):377-378.



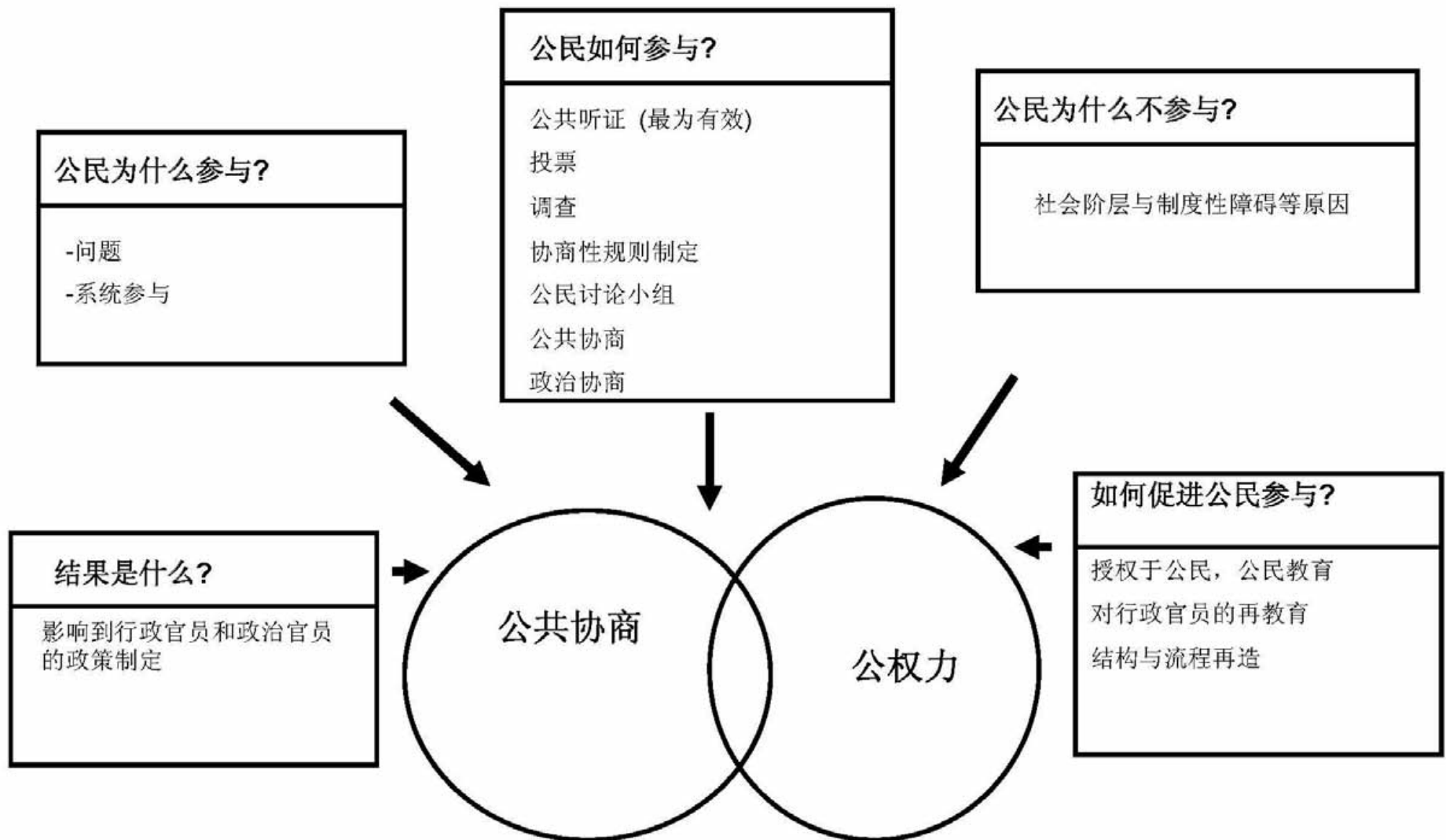
(Chapter 4)

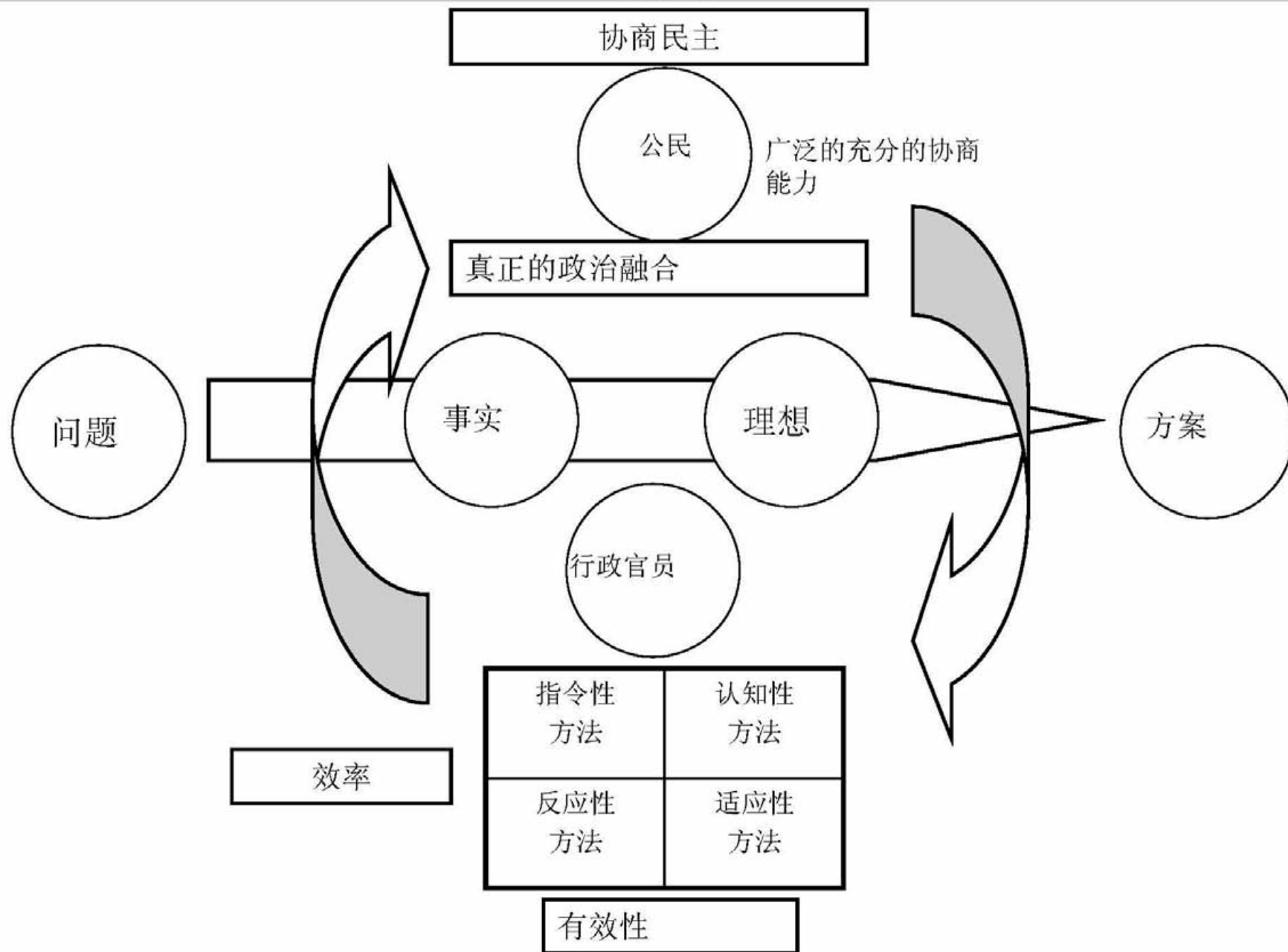
构建伙伴关系

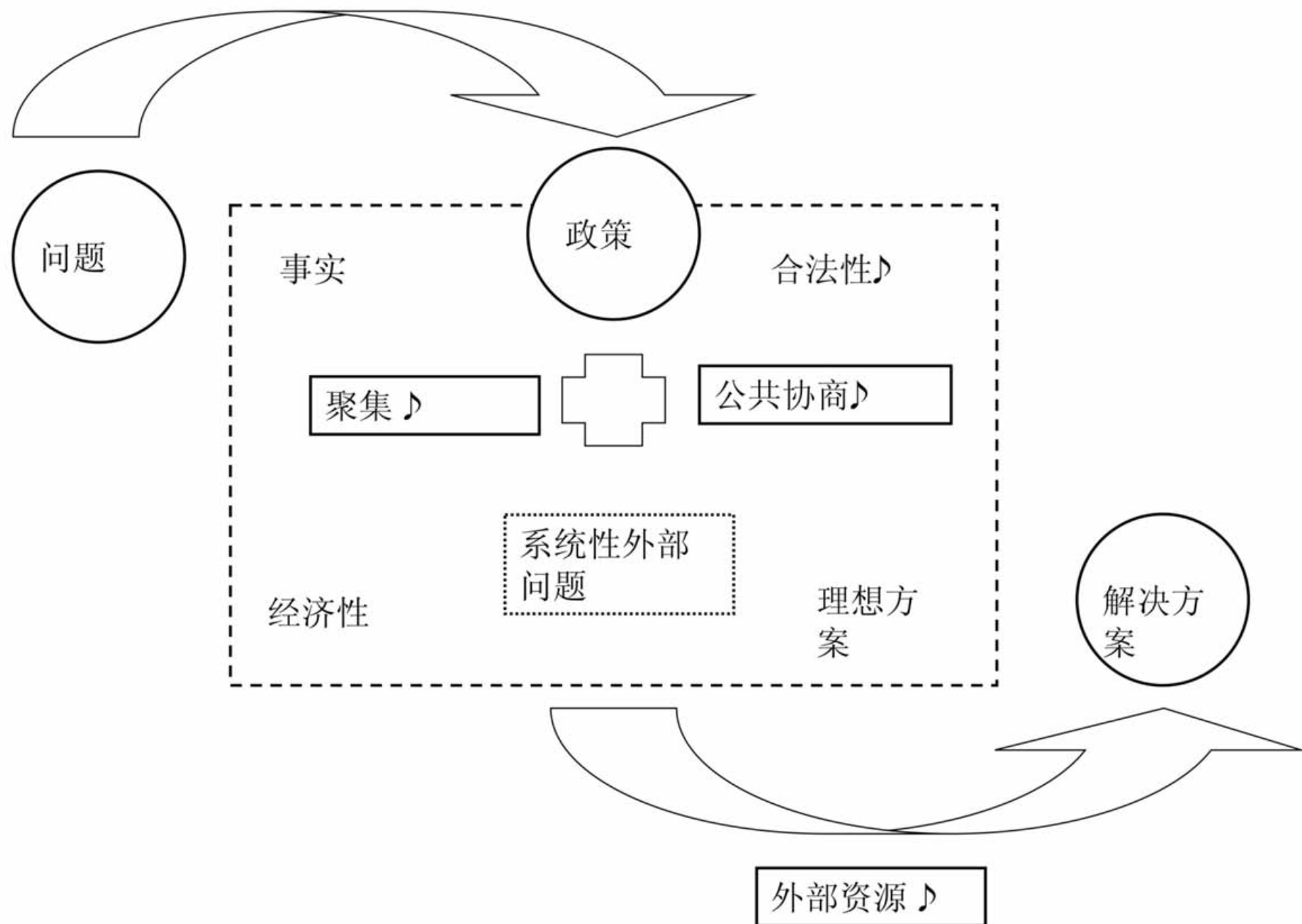
公共管理者在管理公共物品的时候要有公共利益的意识。公民就是公共。但是公民的偏好和利益可能与公共管理者假定的公共利益相偏离。在西方国家尤其是美国有大量的计划致力于围绕公民兴趣重新调整公共机构的使命。目标是使公民和政府利益趋同。机构—公民伙伴关系可以加强政府合法性，这反过来会提高效率，公民满意度，以及公信力。本章将涵盖以上所有问题。

第一步是在公共组织建立公共议事场所。公民参与可以采取多种不同的形式。选择权，甚至是看似纯技术性的，例如参与者选择方法，都是规范性地基于并对机构公信力和公民对公共服务满意度有潜在的重要的影响。正如本章所表明的，成功的强有力的政府—公民伙伴关系不仅仅是由公共论坛参与者的数量来衡量的。

虽然第五章将详尽地介绍绩效测评，本章会涵盖以公民为中心的绩效测评。尽管名称是以公民为中心的绩效测评，它更多的是关于公民咨询而不仅仅是源于绩效测评经验和学术研究的学术性术语。本章结尾是几张关于美国爱荷华州Des Moines公民—政府伙伴关系的说明型案例图表。公共服务的性质使公民评估充满困难。公共部门绩效需要从不同维度进行考评（效益，效率，和社会公平）。并且由于不能时时收集公众的意见，以公民为中心的绩效测评实际上是一种公众对于政府运作偏好的调查。

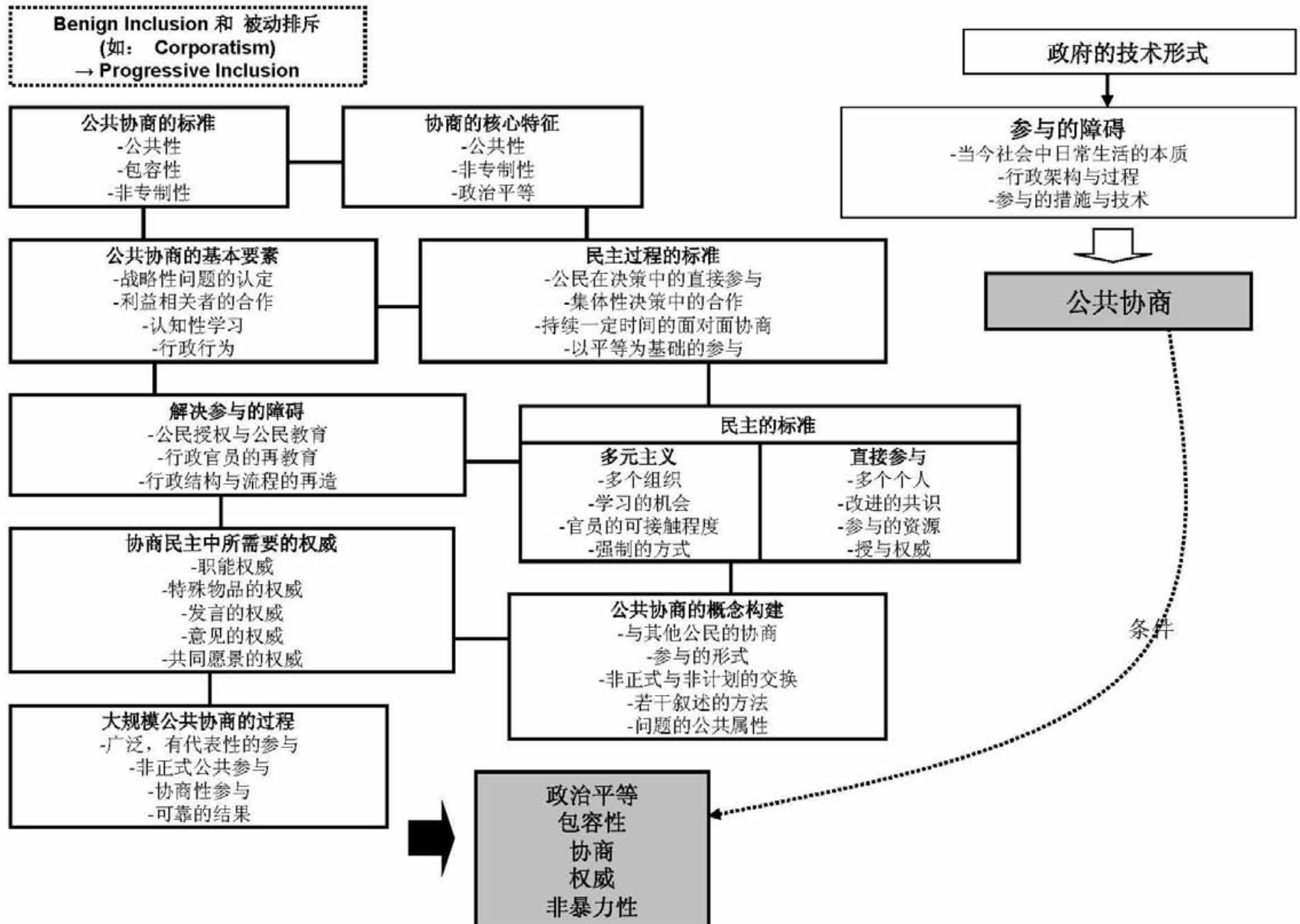


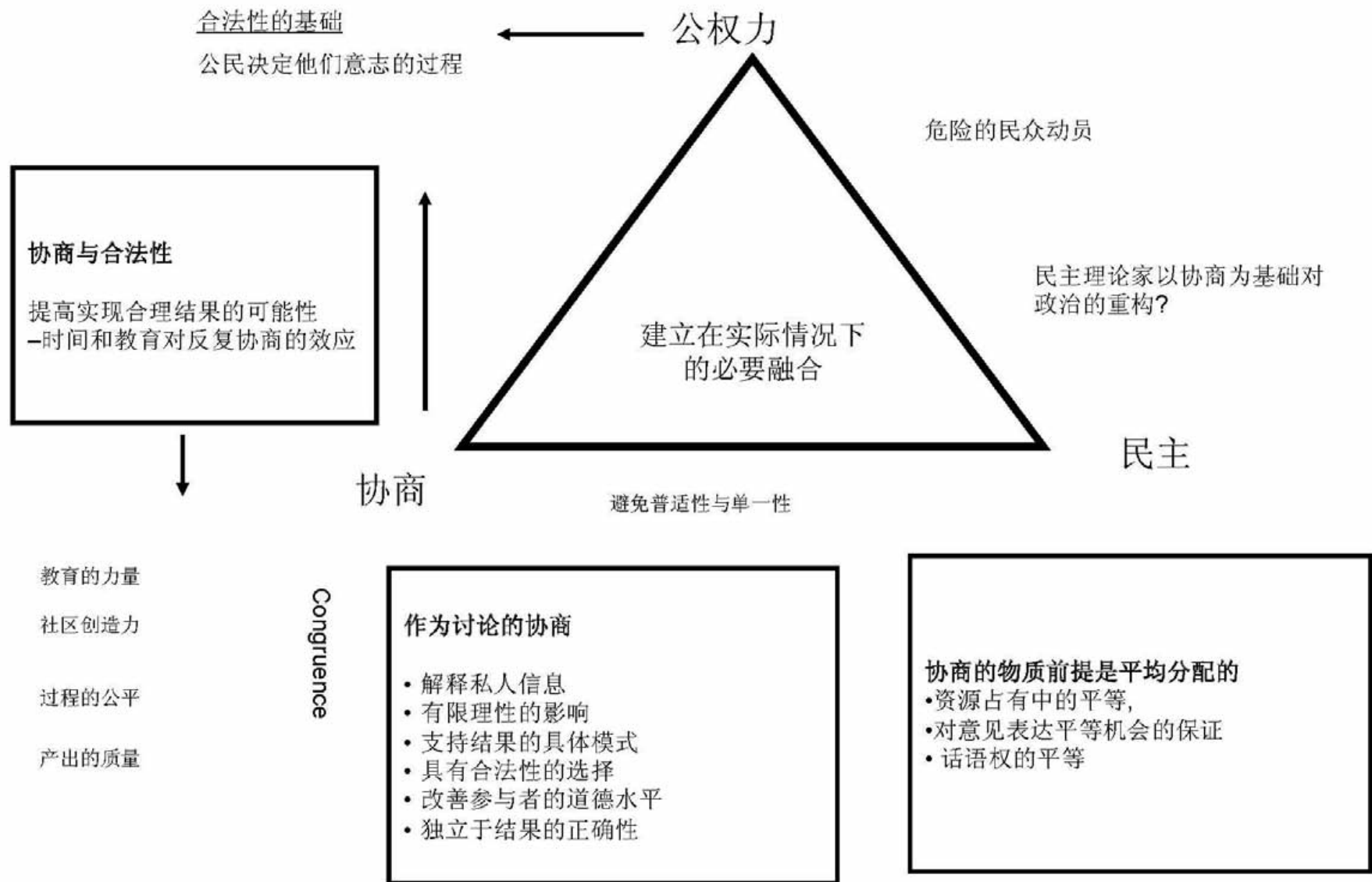




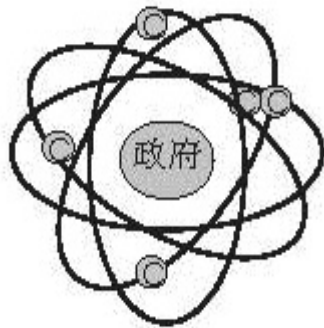
KIM, C. (2006). School of Public Affairs and Administration, Rutgers University - Newark

公众协商的条件



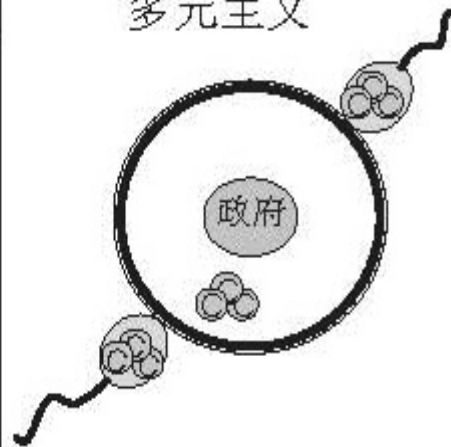


直接参与



- 全体性共识
- 投入: 天资, 知识 和 参与
- 结果: 理性的决定和启蒙

多元主义

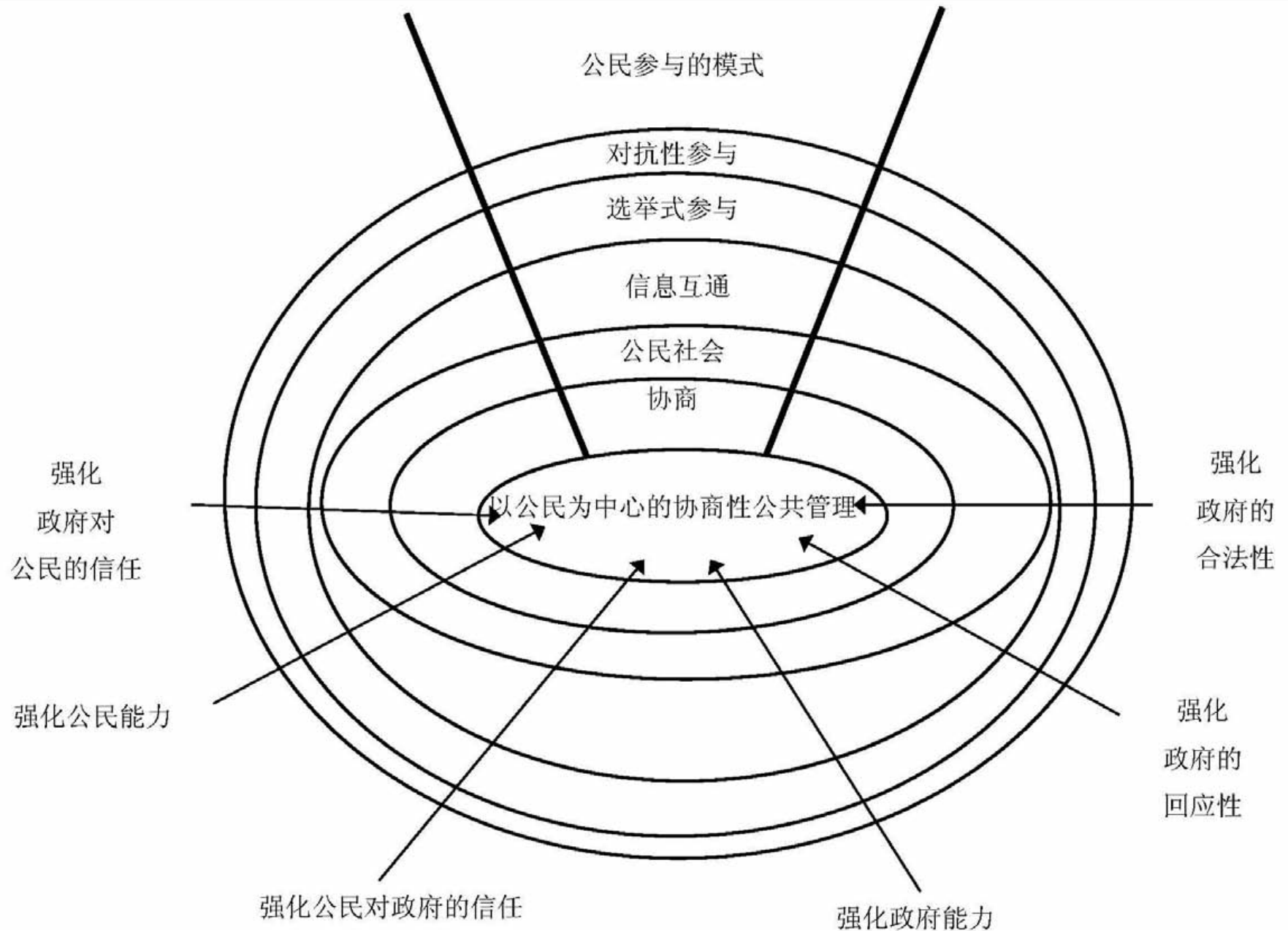


- 有限共识
- 投入: 天资, 知识 和 参与 (精英)
物质资源 (精英与成员)
- 结果: 决定和从失败中学到的经验

传统型参与



公民参与的概念模式



COOPER, T. L., T. A. Bryer, et al. (2006). "Citizen-Centered Collaborative Public Management." *Public Administration Review* 66(1): 76-88.

• 在公共领
域中普及

• 公开的自

我选拔

• 公开，有

目标的录用

• 随机选择

• 业余的利

益相关者

• 职业利益

相关者

• 选举产生

的民意代表

• 专家型官员

—— 国家 ——

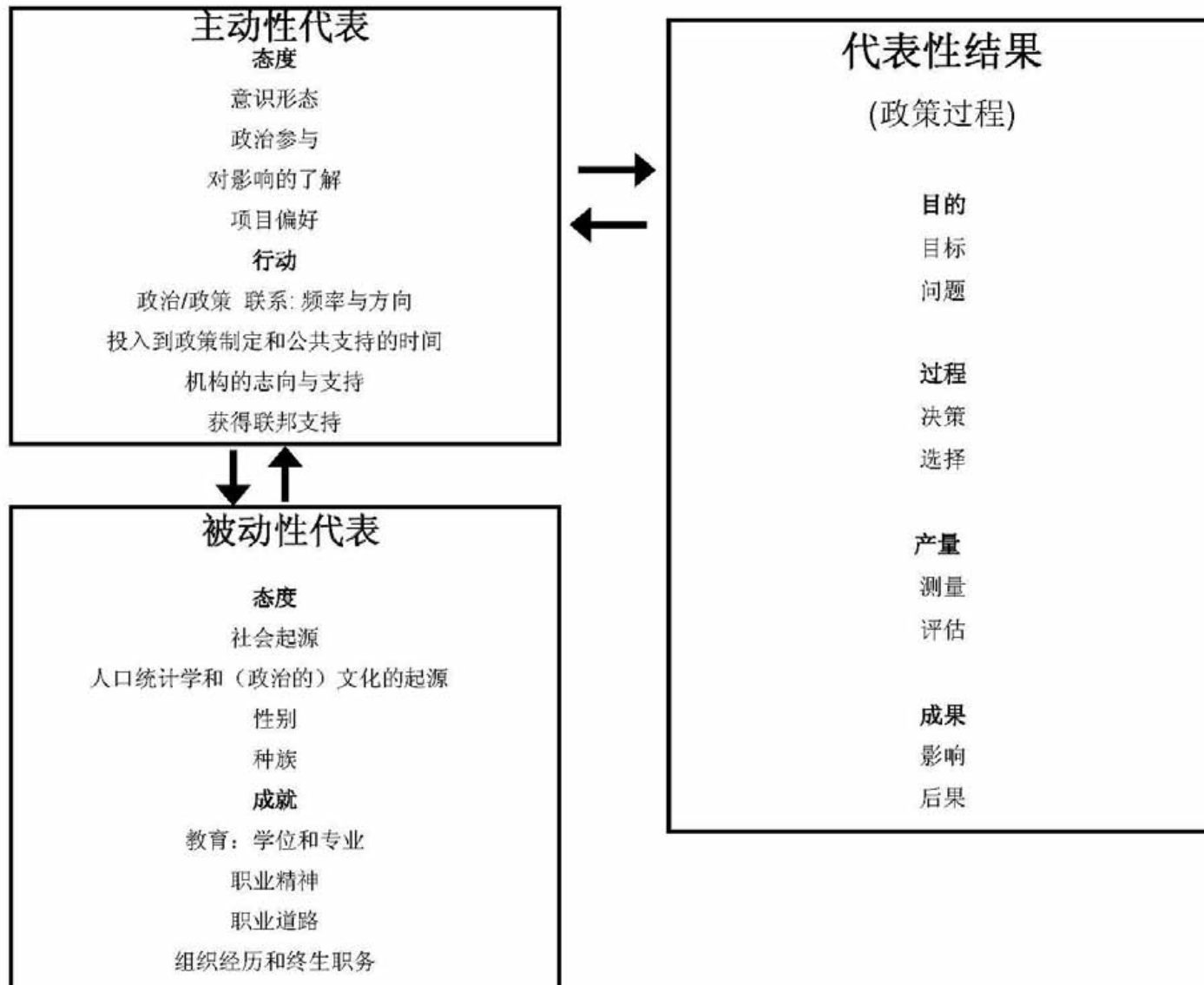
—— 迷你公众 ——

—— 公众 ——

更多的
排斥

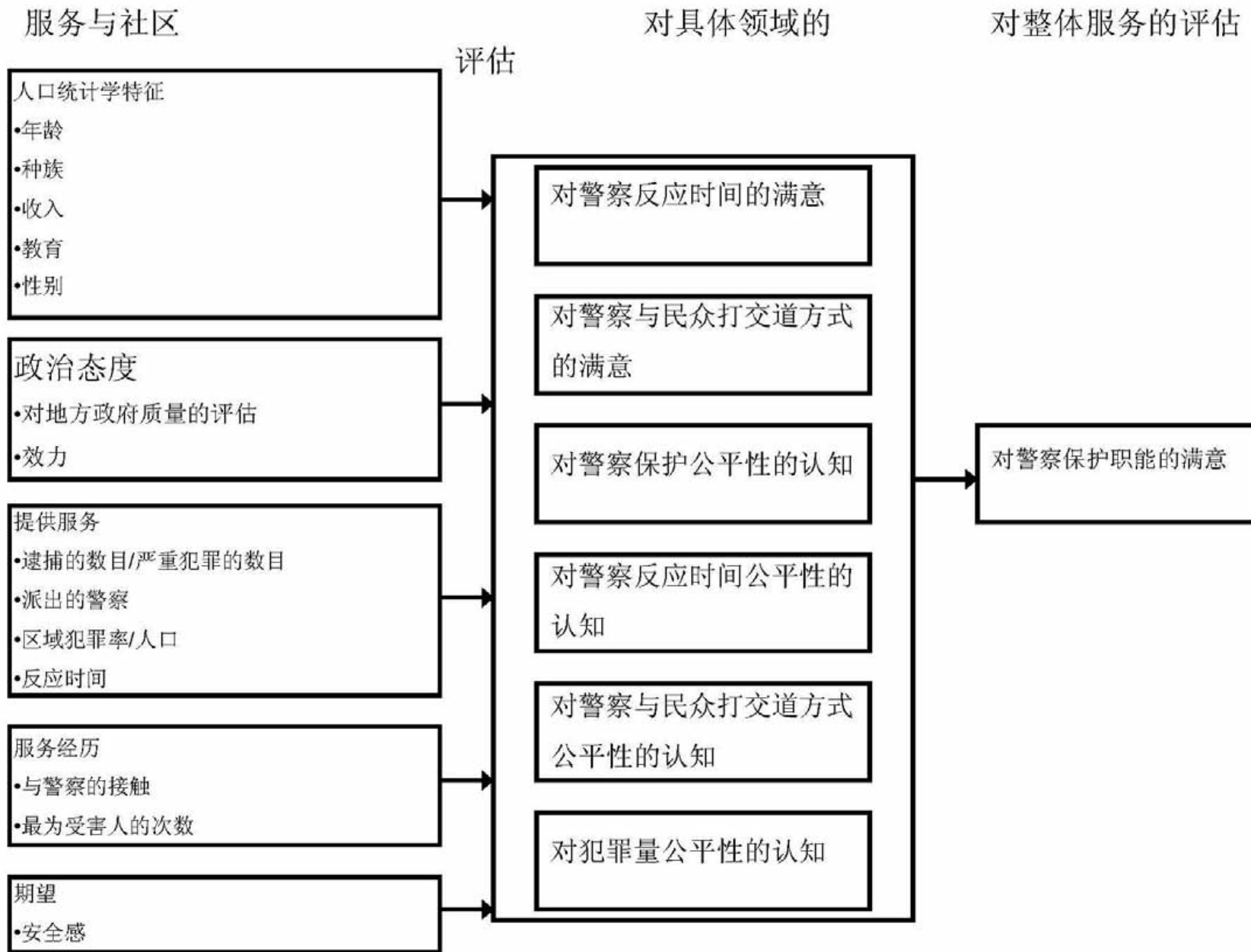
更多的
包容

被动性代表，主动性代表和代表性结果之间的关系



BOWLING, C.J., Kelleher, C.A. et al. (2006). "Cracked Ceilings, Firmer Floors, and Weakening Walls: Trends and Patterns in Gender Representation among Executives Leading American State Agencies, 1970-2000", *Public Administration Review*, **66**(6): 823-836.

公民满意的模式



BROWN, K. and P.B. Coulter (1983). "Subjective and Objective Measures of Police Service Delivery", *Public Administration Review*, **43**(1):50-58.

Reprinted in Holzer, M and E. Charbonneau (2008). *Public Management & Administration Illustrated* (ncpp.us).

控制模型

对议程设置的控制

(-i) 虚伪的行动	(i) 操作性	(ii) 战略性	(iii) 规范性	
	17. 全民公决	3. 公民大会 12. 参与式预算 21. 学习小组	7. 计划方案 10. 地方政府	(3) 让权
	13. 公民投票 22. 调查 (封闭式) 25. 电话/电视投票	2. 公民顾问团 4. 陪审团 5. 焦点小组 6. 绿皮书 8. 互动性网站 14. 公众咨询 18. 研究小组 20. 利益相关者论坛 24. 调查 (开放式)	9. 网络交流小组 19. 游说集团 23. 调查 (协商式)	(2) 咨询
	1. 广告 11. 消息 16. PSA 26. 白皮书		15. 公众会议 (问题与回答)	(1) 消息
				(-1) 虚伪的行动

决策控制

STEWART, K. (2007). "Write the Rules and Win: Understanding Citizen Participation Game Dynamics." *Public Administration Review* 67(6): 1067-1076.

领导质量和公民参与游戏的第一轮影响

公民领导质量

(3) 退役军人

17. 公投

3. 公民大会
12. 参与性预算
21. 学习小组

7. 计划
10. 地方政府

(2) 新手

13. 公民投票
22. 调查 (封闭式)
25. 电话调查/电子投票

2. 公民咨询委员会
4. 公民陪审团
5. 焦点小组
6. 绿皮书
8. 互动性网站
14. 公共调查
18. 研究小组
20. 利益相关者论坛
24. 调查 (开放式)

9. 网络聊天小组
19. 游说集团
23. 调查 (讨论式)

(1) 新手

1. 广告
11. 消息
16. PSA
26. 白皮书

15. 公民会议 (问题与回答)

(i) 退役军人

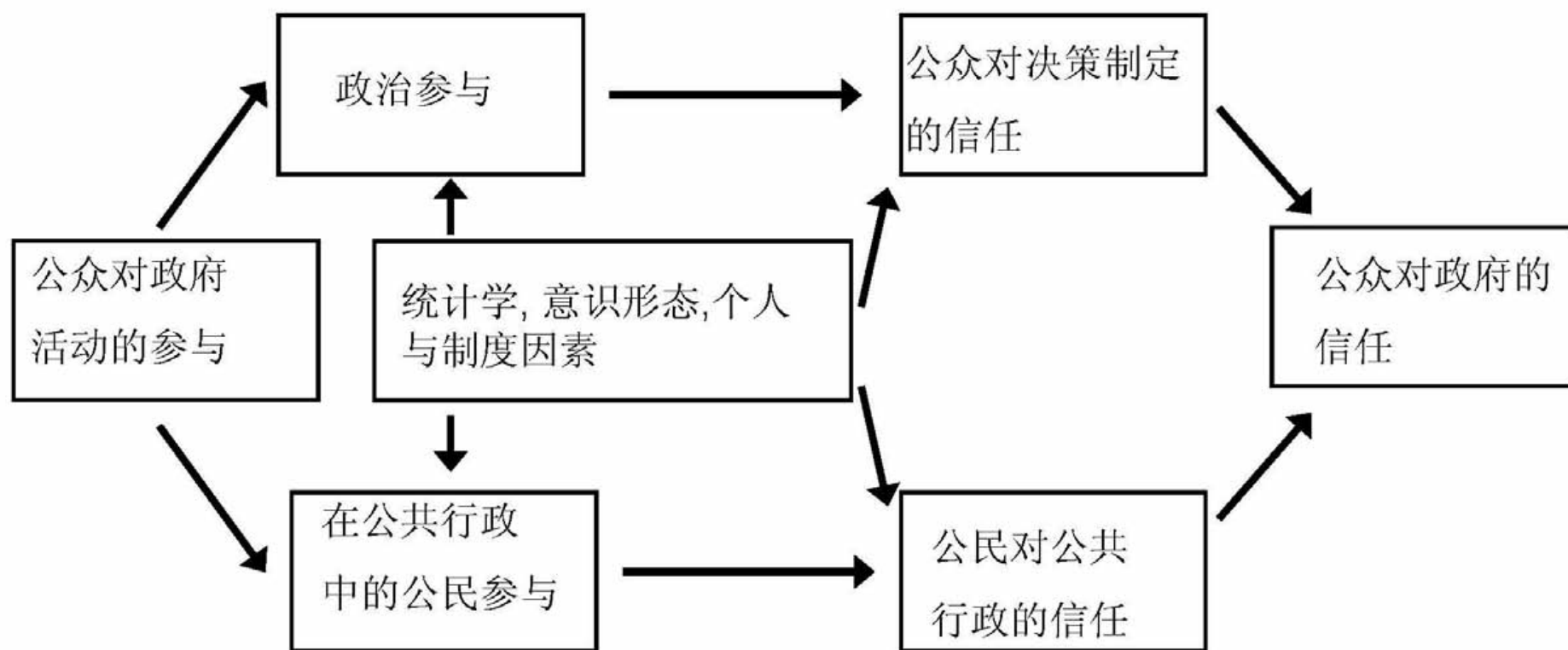
(ii) 新人

(iii) 新人

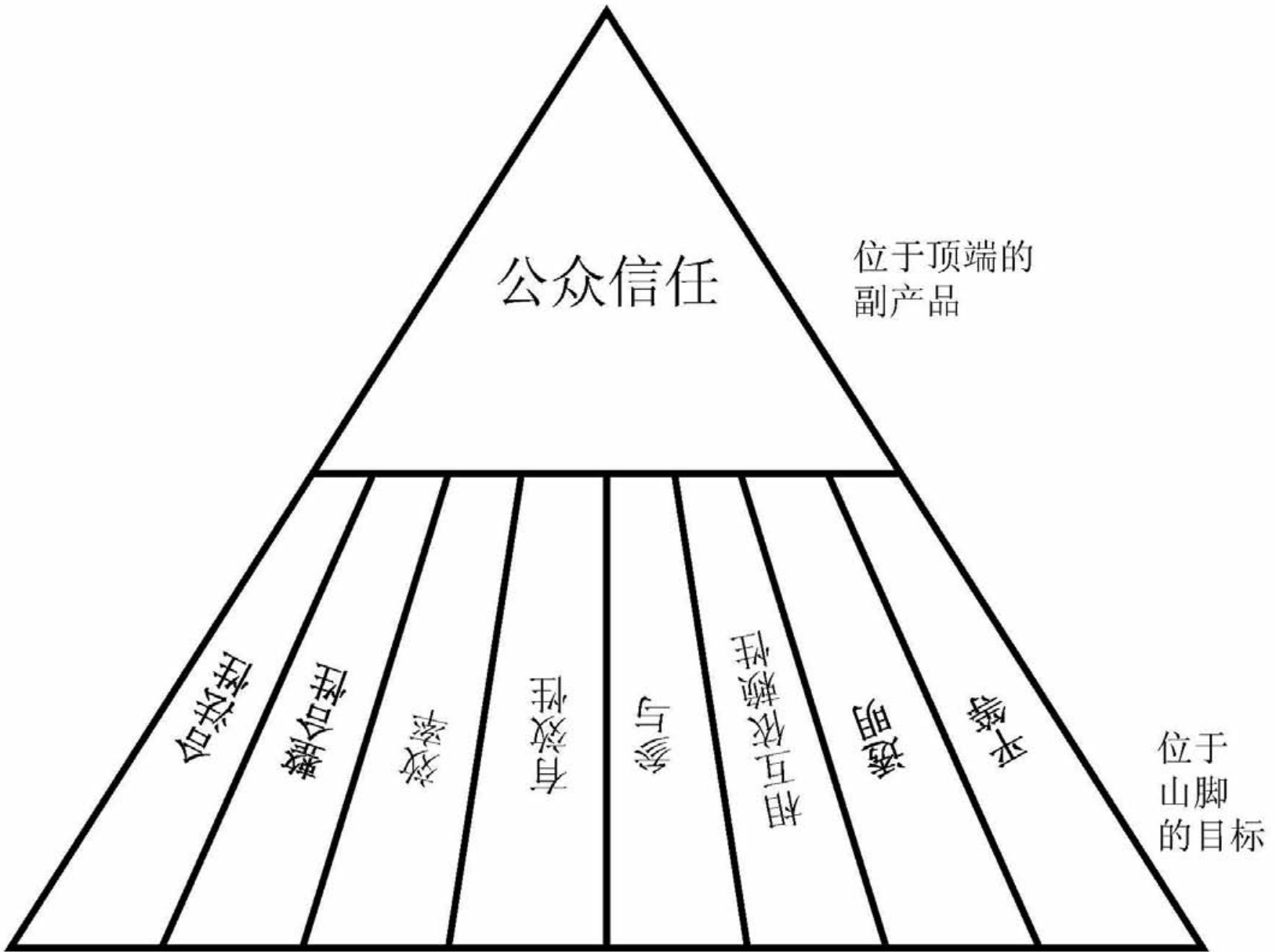
国家官员领导质量

STEWART, K. (2007). "Write the Rules and Win: Understanding Citizen Participation Game Dynamics." *Public Administration Review* 67(6): 1067-1076.

Reprinted in Holzer, M and E. Charbonneau (2008). *Public Management & Administration Illustrated* (ncpp.us).



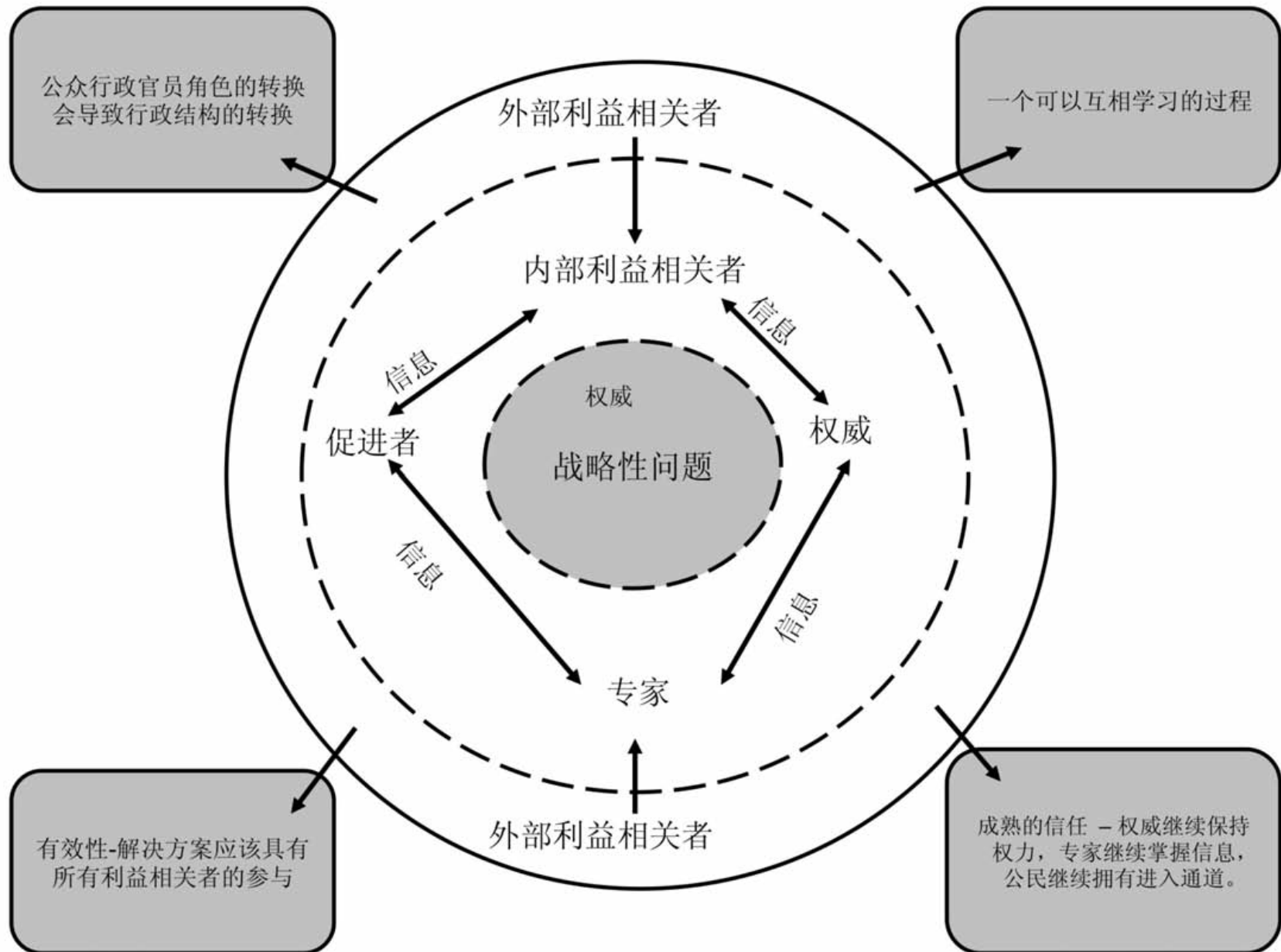
WANG, X.H. and M. Wan Wart (2006). "When Public Participation in Administration Leads to Trust: An Empirical Assessment of Managers' Perceptions." *Public Administration Review* **67**(2): 265-278.

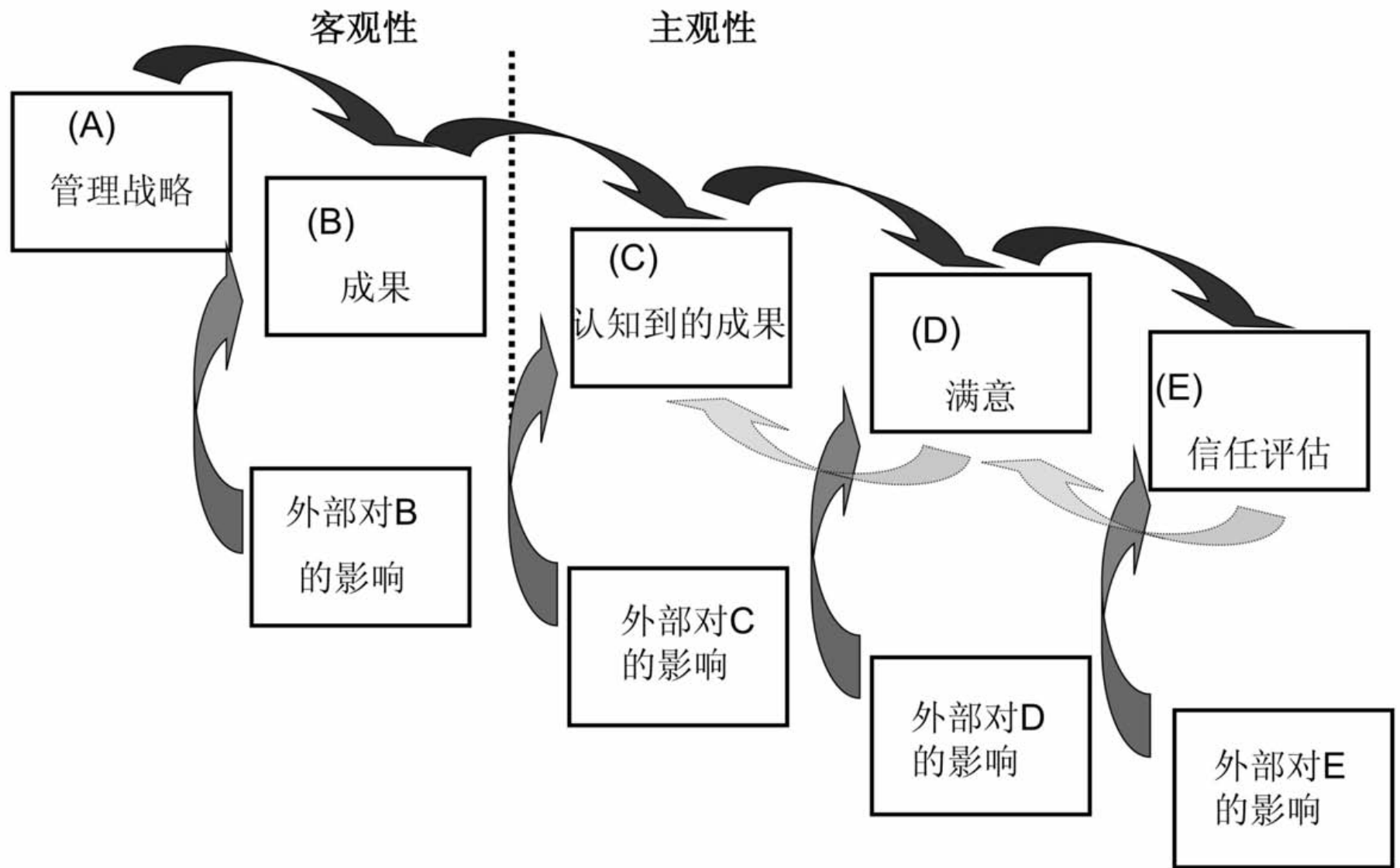


GOODSELL, C.T. (2006). "A New Vision for Public Administration." *Public Administration Review* 66(4): 623-635.

Reprinted in Holzer, M and E. Charbonneau (2008). *Public Management & Administration Illustrated* (ncpp.us).

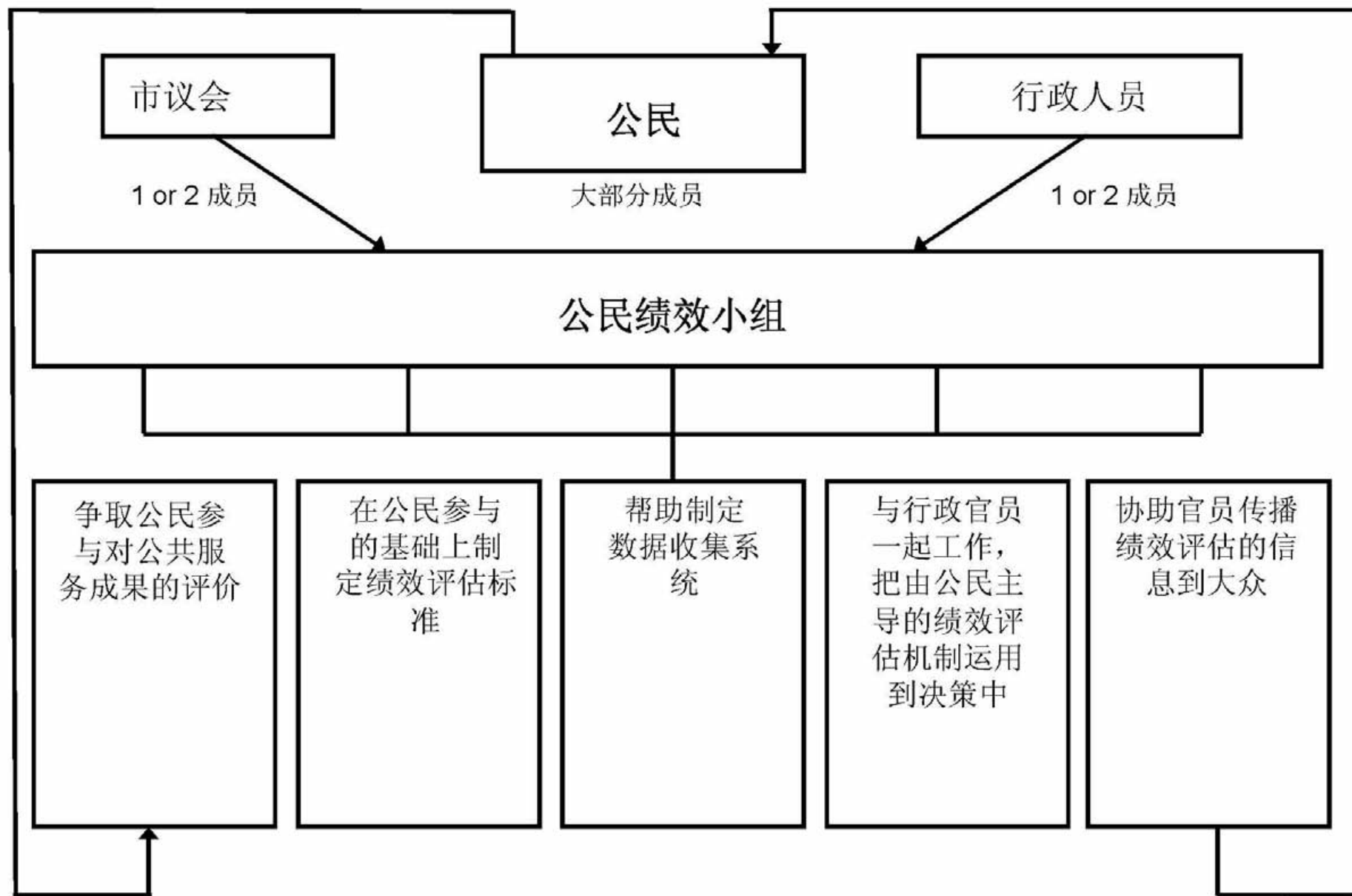
合作过程的运用





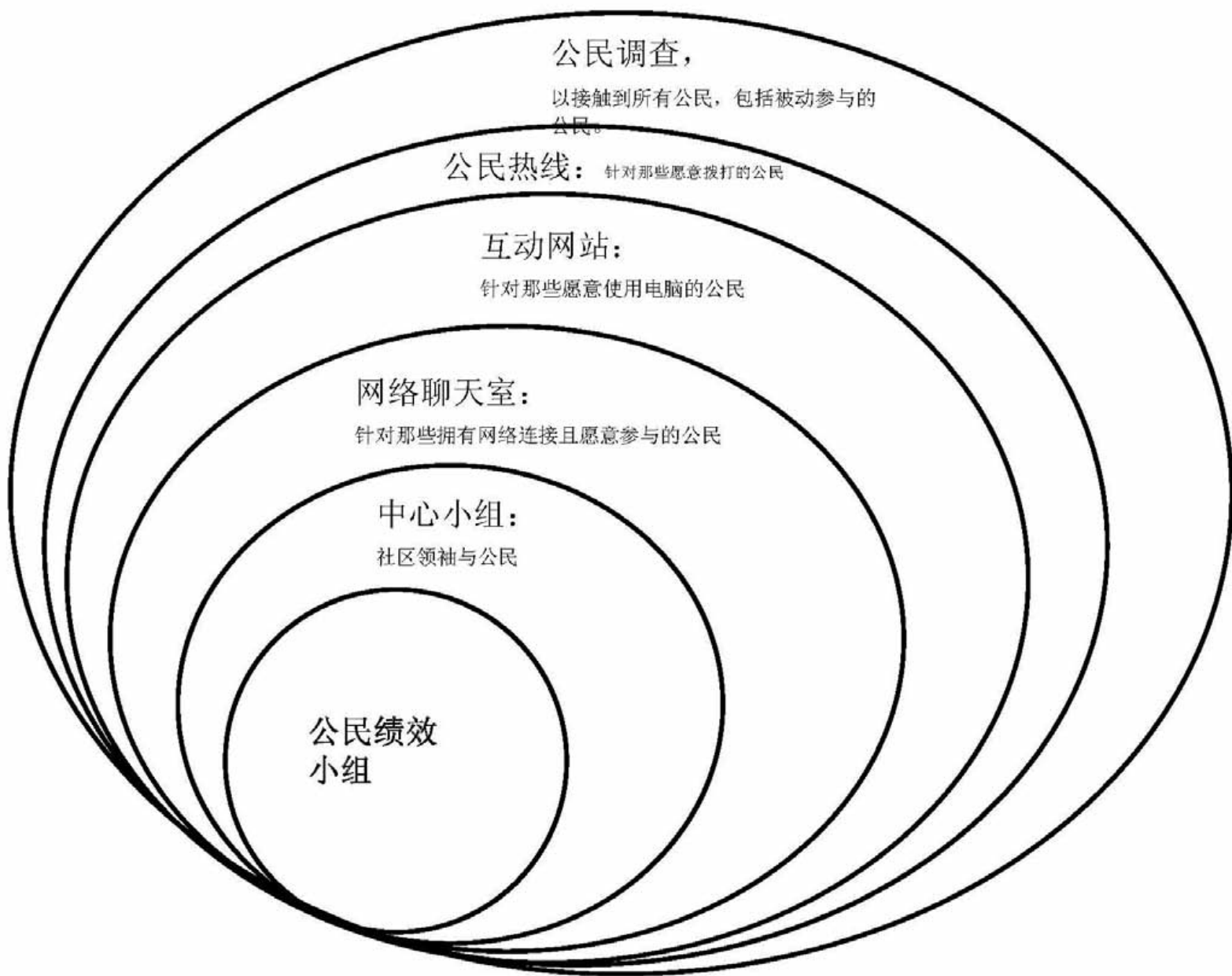
VAN RYZIN, G. G. (2007). "Pieces of a Puzzle: Linking Government Performance, Citizen Satisfaction, and Trust." *Public Performance & Management Review* 30(4): 521-535.

公民主导的绩效评估的概念结构



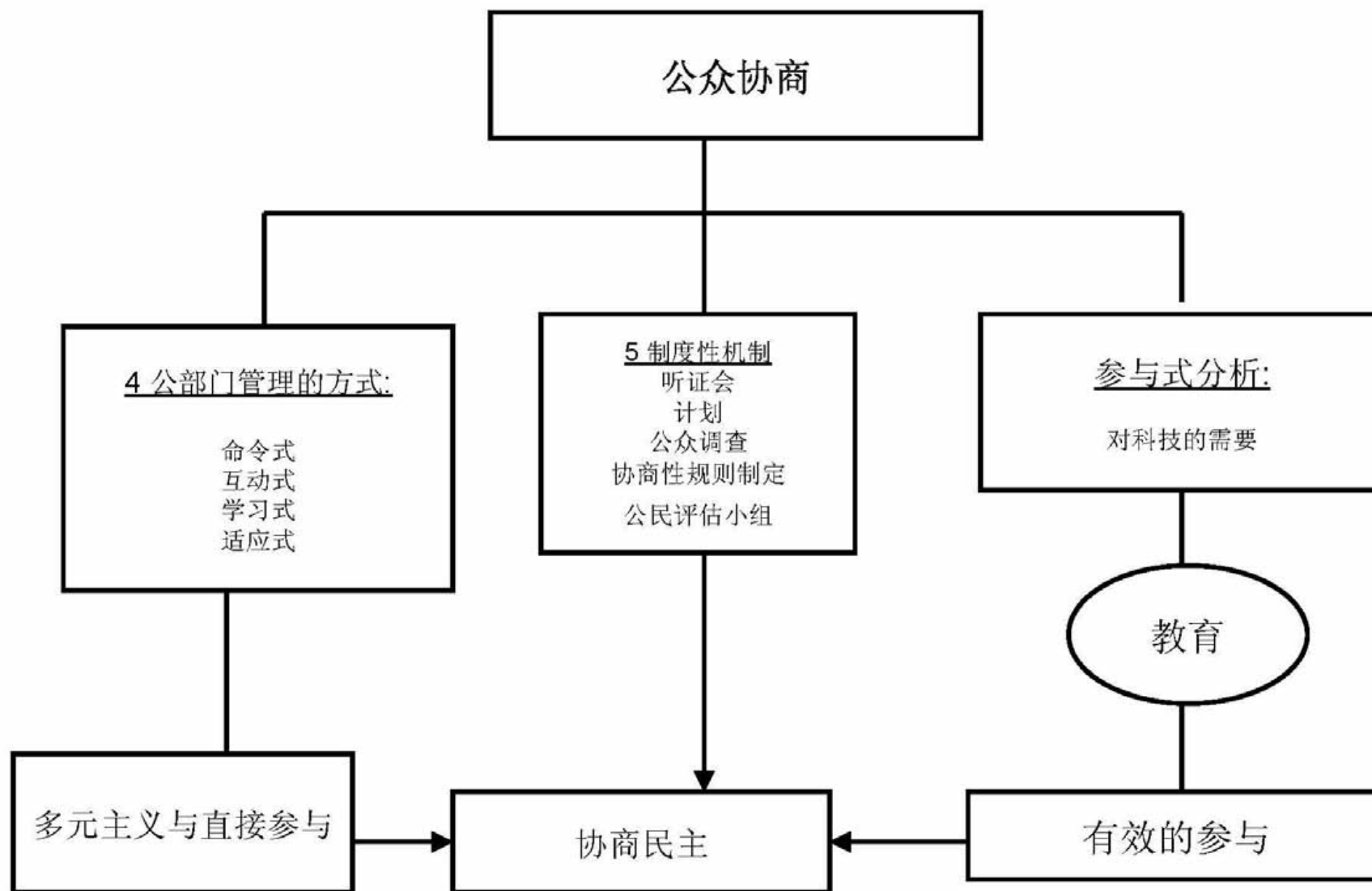
HO, A. and Coates, P. (2004). "Citizen-Initiated Performance Assessment: The Initial Iowa Experience", *Public Productivity & Management Review*, **27**(3):32.

公民主导的绩效评估的概念结构

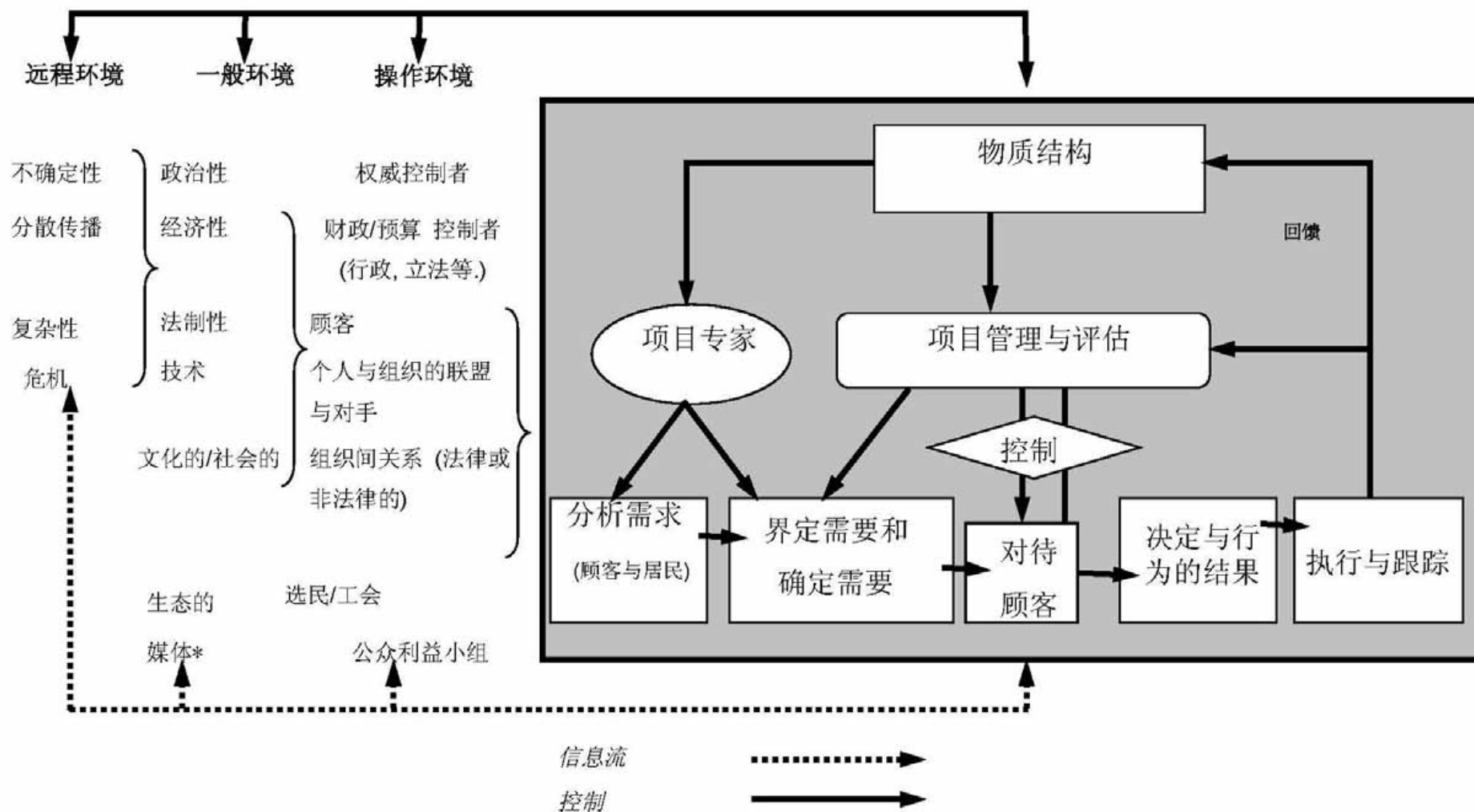


HO, A. and Coates, P. (2004). "Citizen-Initiated Performance Assessment: The Initial Iowa Experience", *Public Productivity & Management Review*, **27**(3):34.

Reprinted in Holzer, M and E. Charbonneau (2008). *Public Management & Administration Illustrated* (ncpp.us).



人力资源组织的权变和系统观点

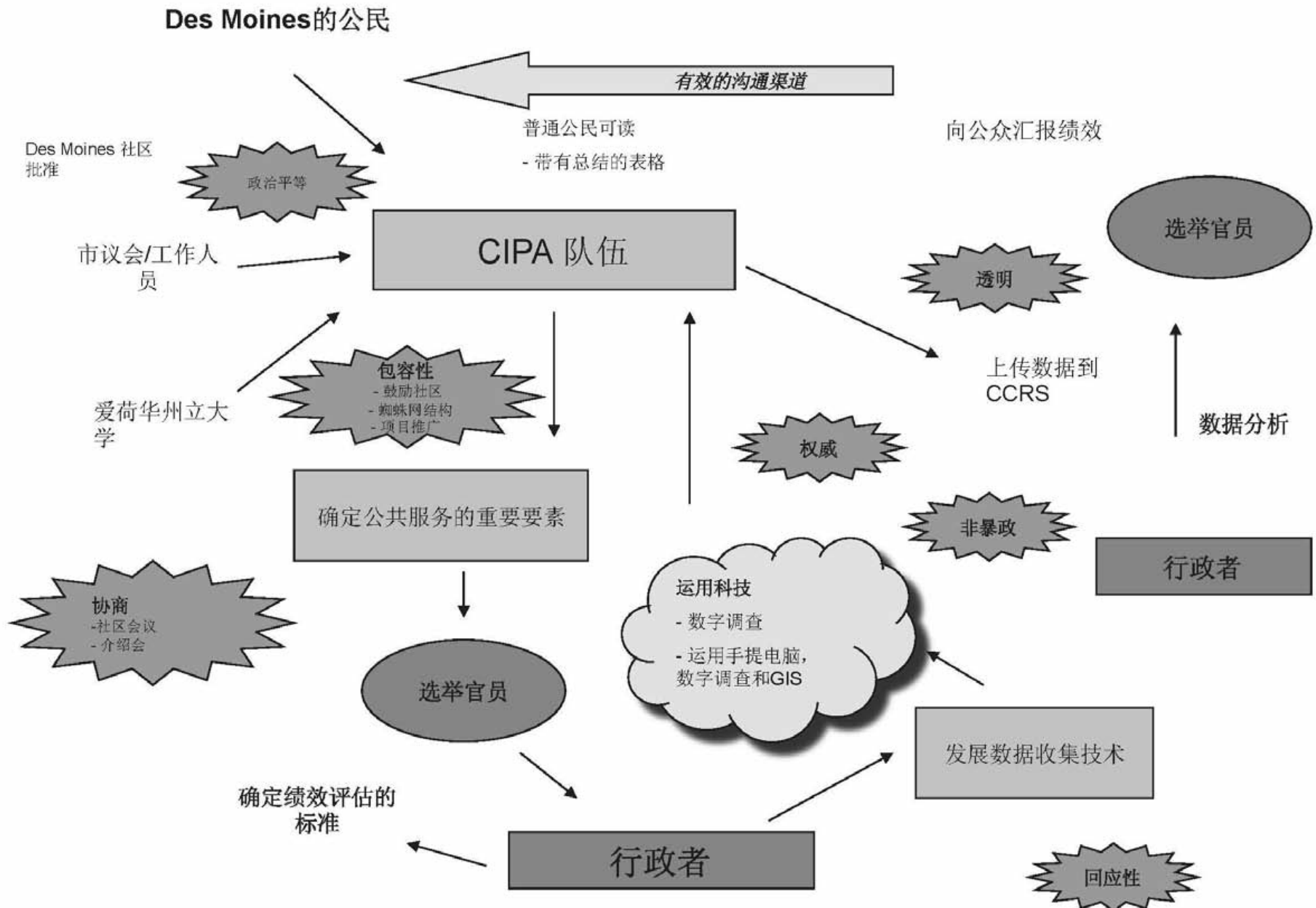


* 媒体或许对于某些人力组织的影响超过其他一些。

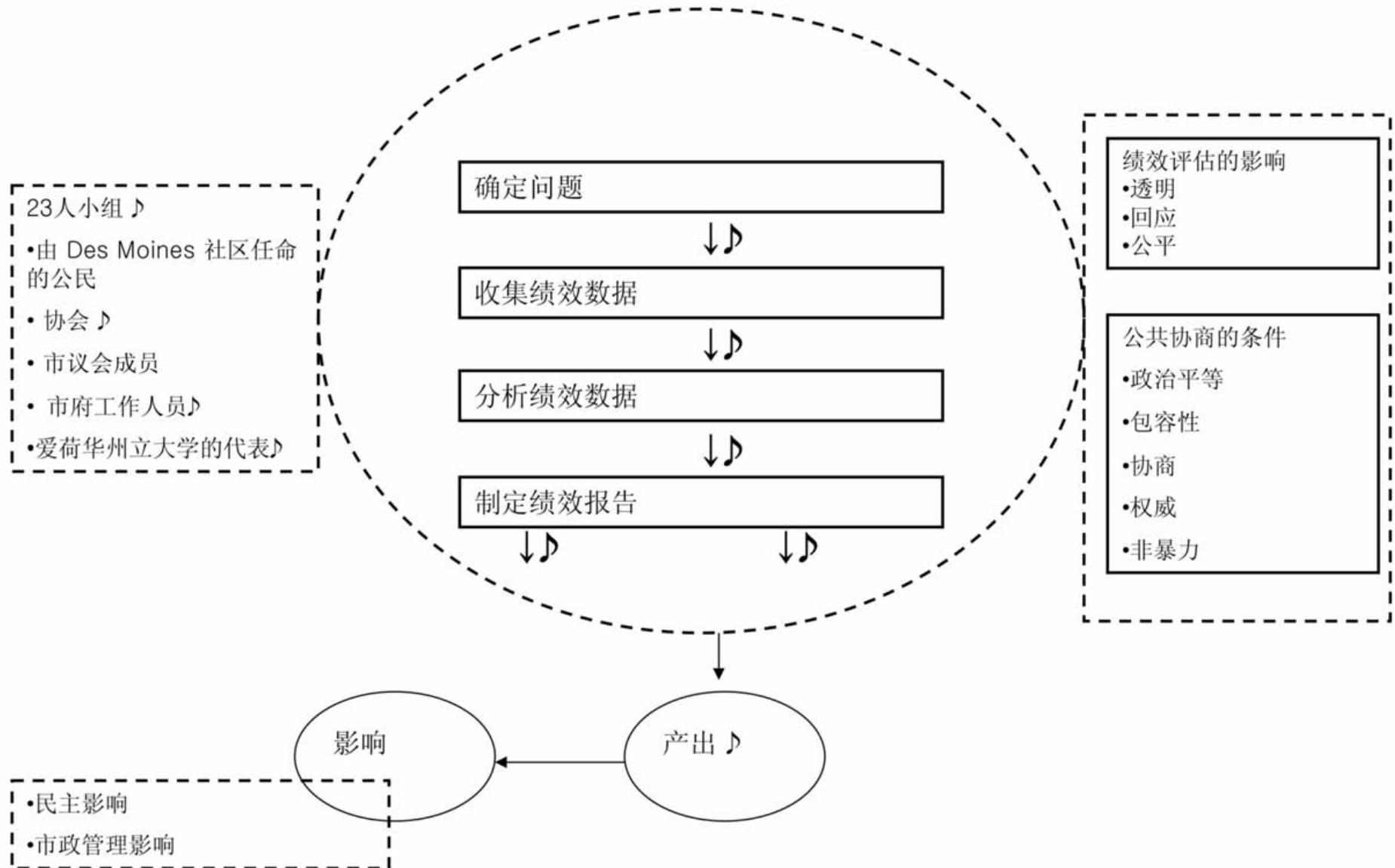
STEVENS, J.M. (1981). "A Comparative and Contingency Approach to Productivity in Human Service Organizations", *Public Productivity Review*, 5(4):380-395.

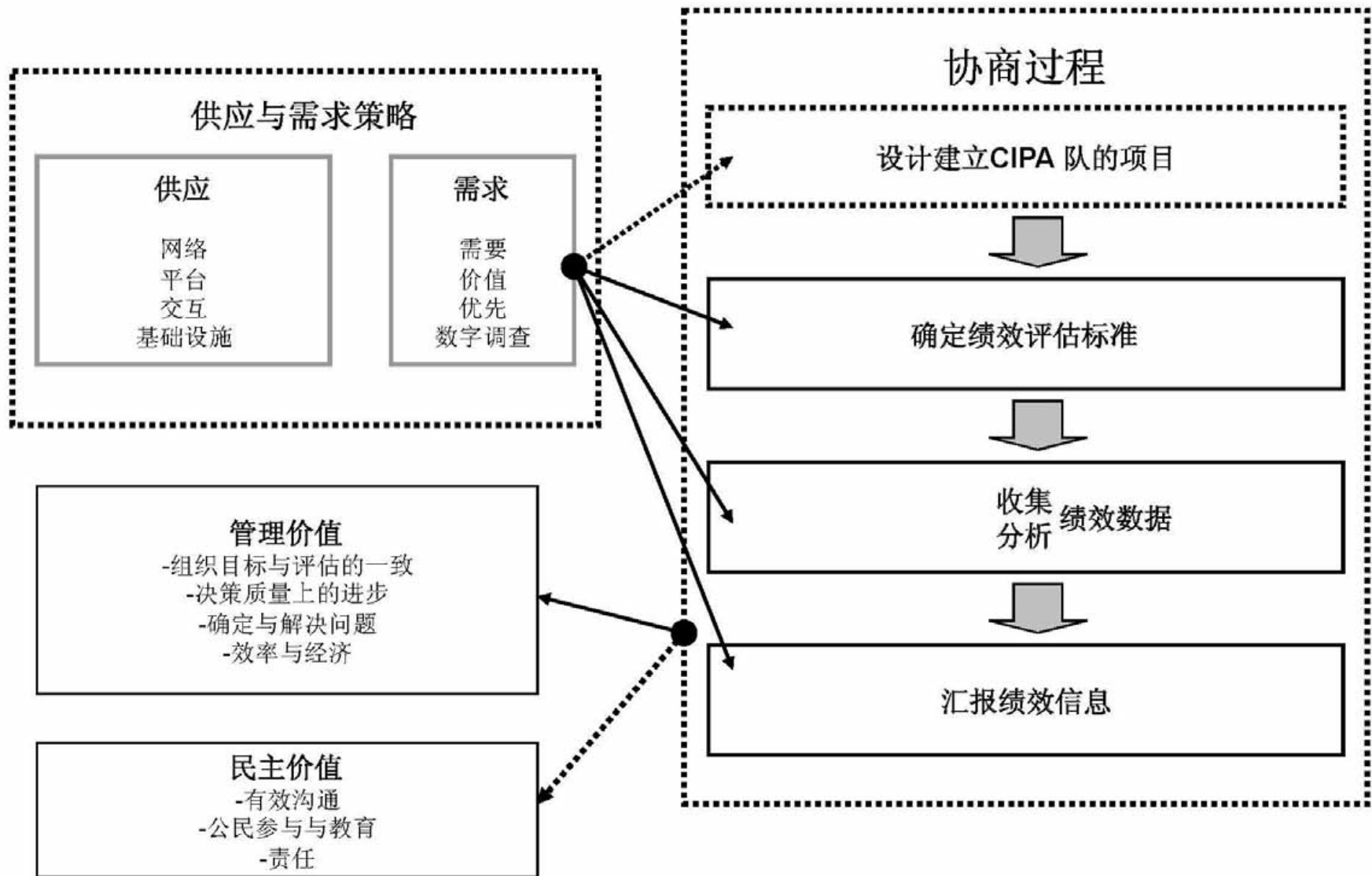
Reprinted in Holzer, M and E. Charbonneau (2008). *Public Management & Administration Illustrated* (ncpp.us).

赋权公民以协助绩效评估：以爱荷华的Des Moines为例



MAHOHARAN, A. (2006). School of Public Affairs and Administration, Rutgers University - Newark



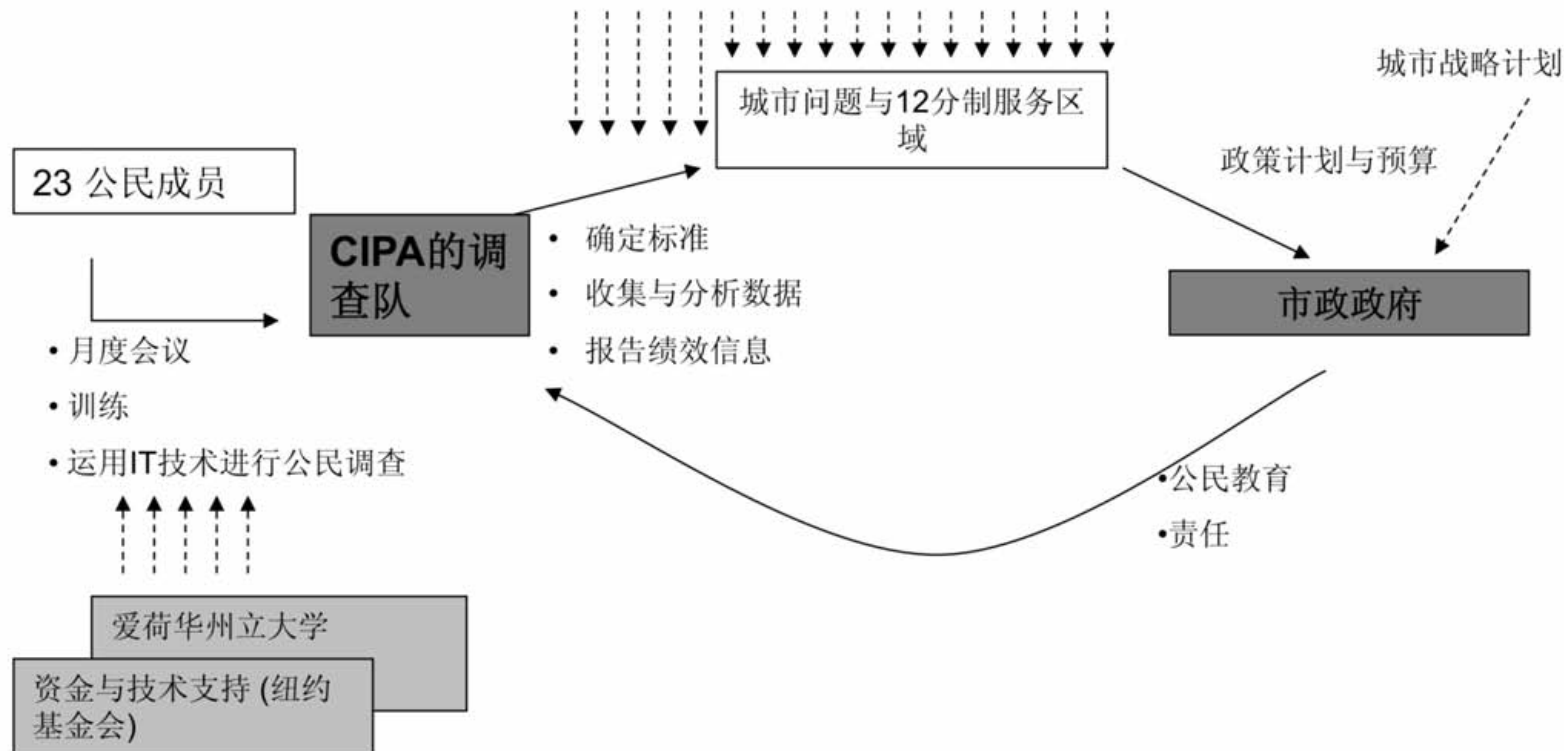
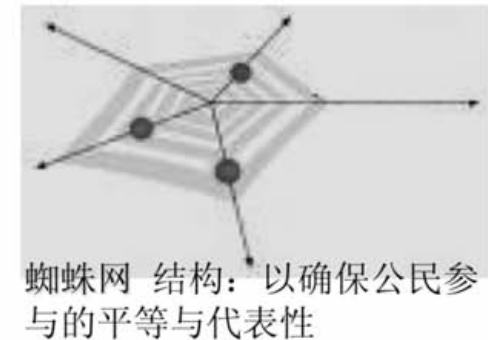


Des Moines, 爱荷华

- 198,682 人口
- 82.3% 白人
- 21.8% 大学学历

参与的特征:

- 平等参与
- 包含来自所有组织的公民
- 没有占统治的政策
- 反馈社区的关注
- 有效沟通



第五章 (Chapter 5) 绩效评估

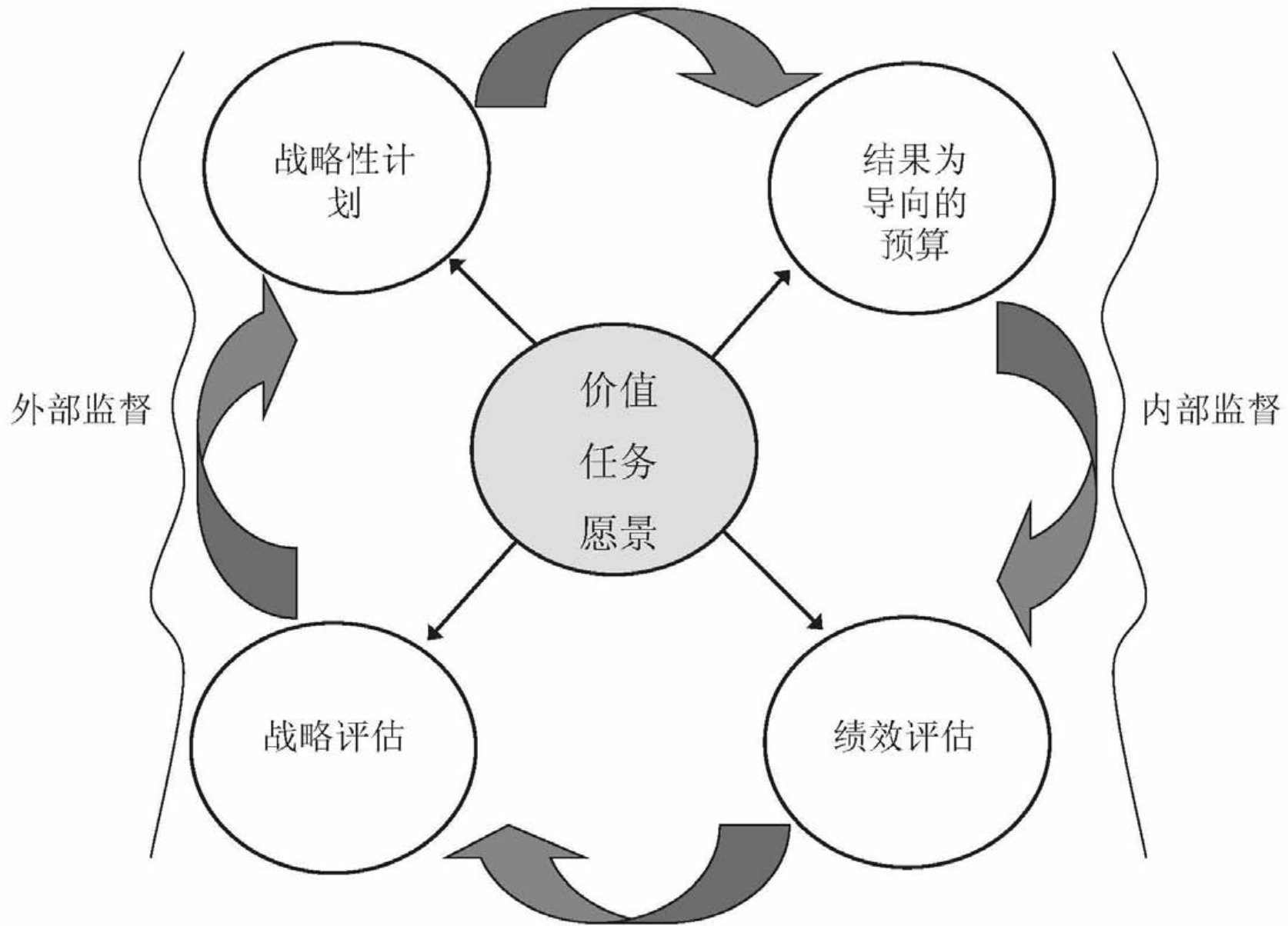
绩效评估是关于组织如何将其自己的任务降低到一个可操作的水平，继而持续追踪事态的发展。绩效评估是要给公共管理者提供指导他们日常工作的信息。如果公共部门的管理者并不进行绩效评估呢？答案将是令人警醒和明显的：公民和管理者都将会变得对情况一无所知。没有绩效评估，公共管理者只能够依靠传言，组织的情绪和公共管理者的本能。幸运的是，绩效评估已经在全世界的各级政府之间广泛使用。

建立一个绩效评估的系统是很难的，需要防止很多错误的发生。这一章的图解展示了若干可能犯的错误：

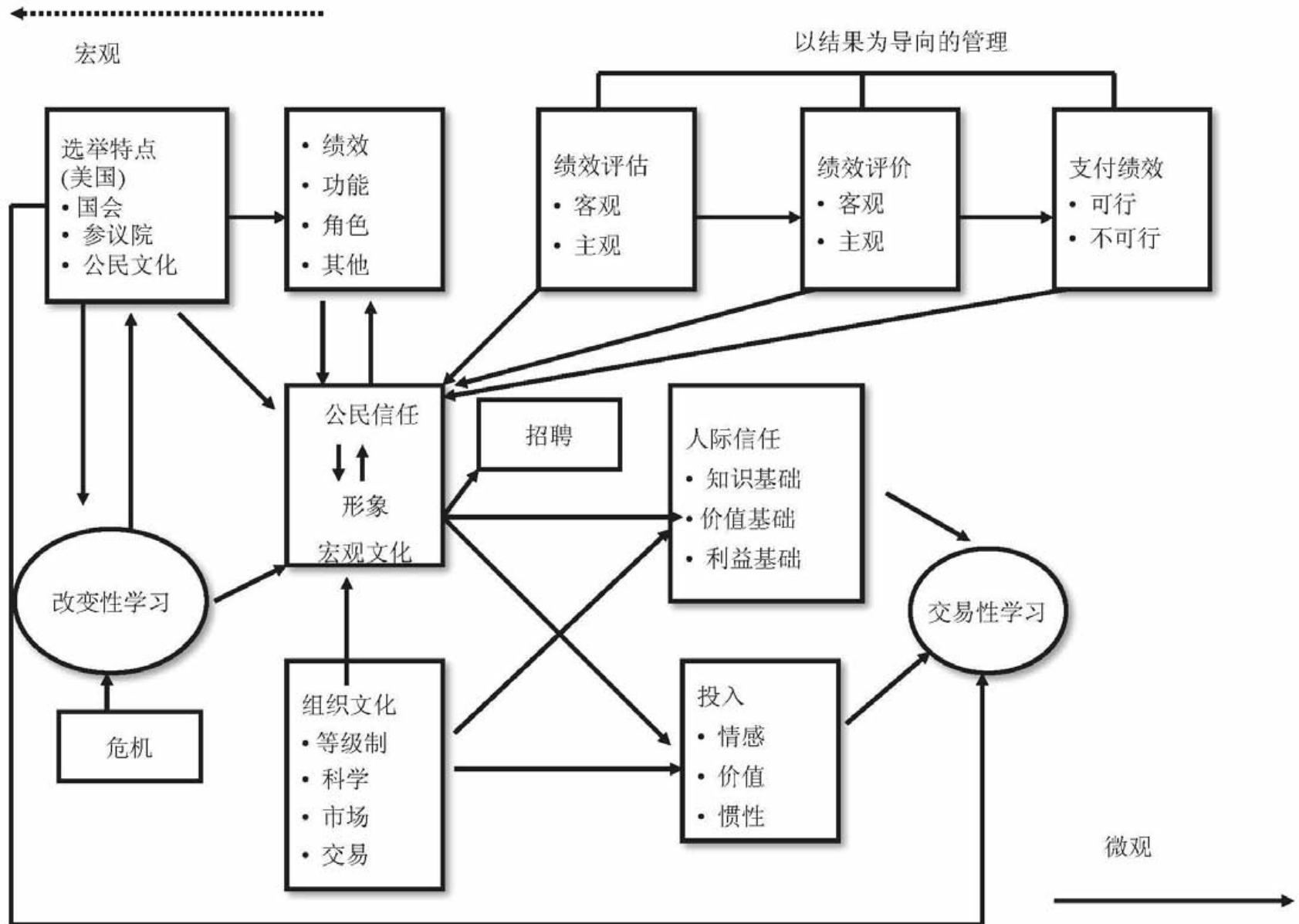
- (1) 政府部门有可能使用了很少的评估指标，以至于不能全面掌握组织运行的复杂性；或是使用了太多的评估指标，以至于成为了绩效进步的障碍。
- (2) 绩效评估指标必须要和绩效改进的战略联系起来，这样的话用于数据收集和数据分析的资源就可以物有所值。
- (3) 中层或基层的管理者或许会被排除在决策之外，这样又可能影响到工作的士气。
- (4) 绩效评估的结果有可能不会传递到管理者或公众。
- (5) 绩效评估有可能受到博弈效应的影响。

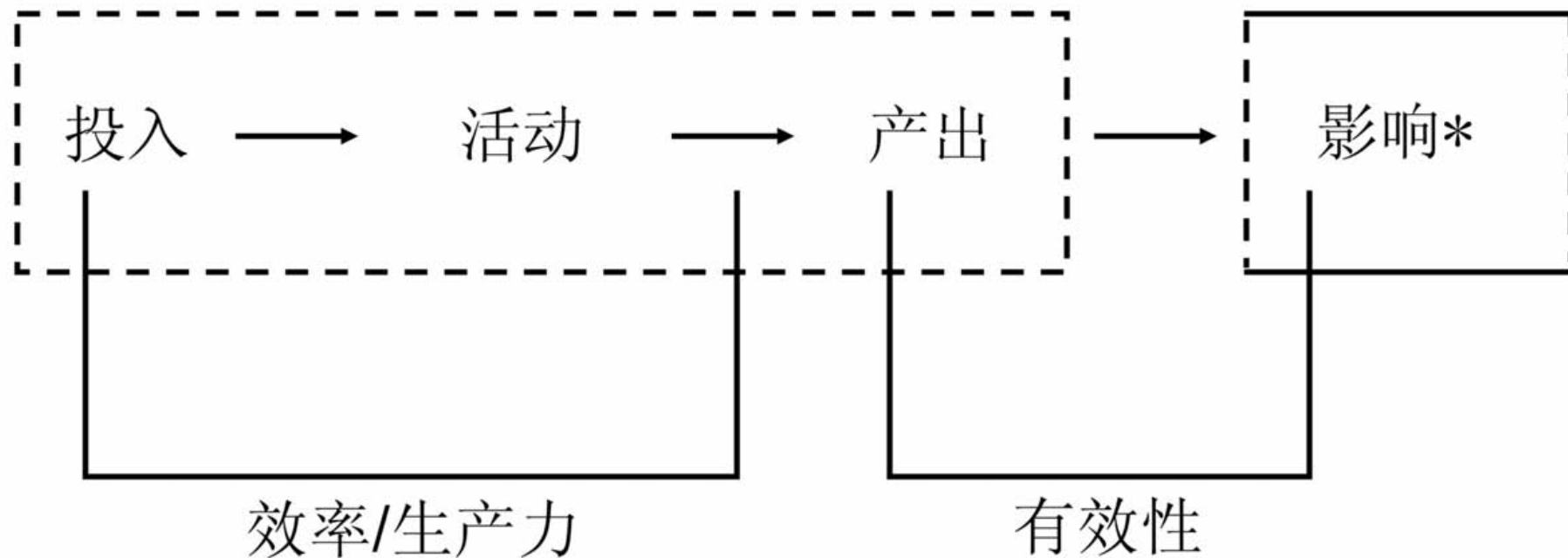
令人受到鼓舞的是，绩效评估的好处往往在执行的初期就会显现。这些收获包括：(1) 可以为政府工作人员提供更加明确工作重心；(2) 更加明确组织的未来愿景；(3) 促进组织内部不同部门之间的合作；(4) 强化透明度，将目标和成就准确传达给利益相关人。所有这些收获都会在本章中强调。

第五章包含了绩效评估的框架，不同类型指标之间的关系和绩效评估的局限等。很明显的是，虽然绩效评估不能很快的发挥作用，但对组织来说肯定是长远受惠的。

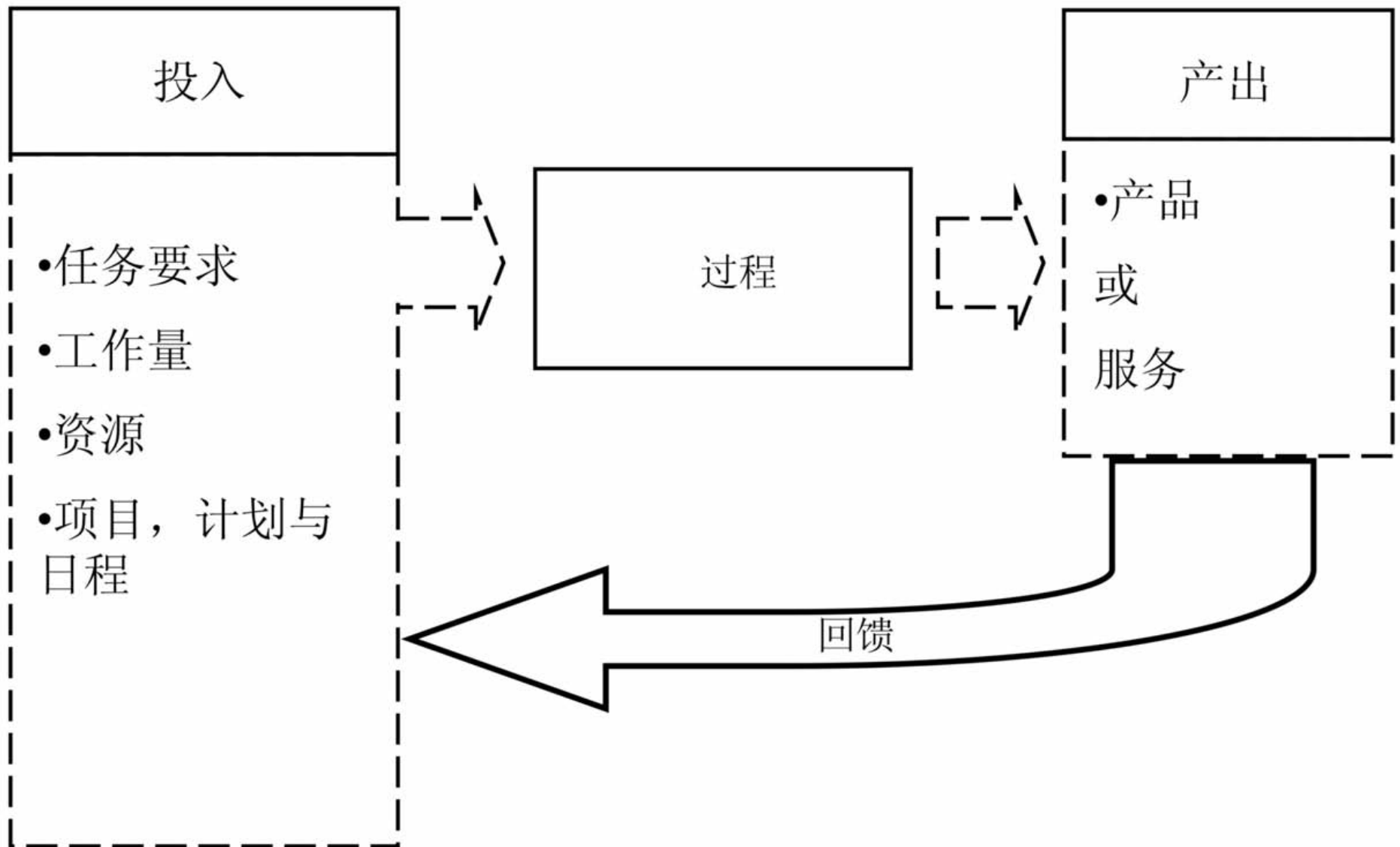


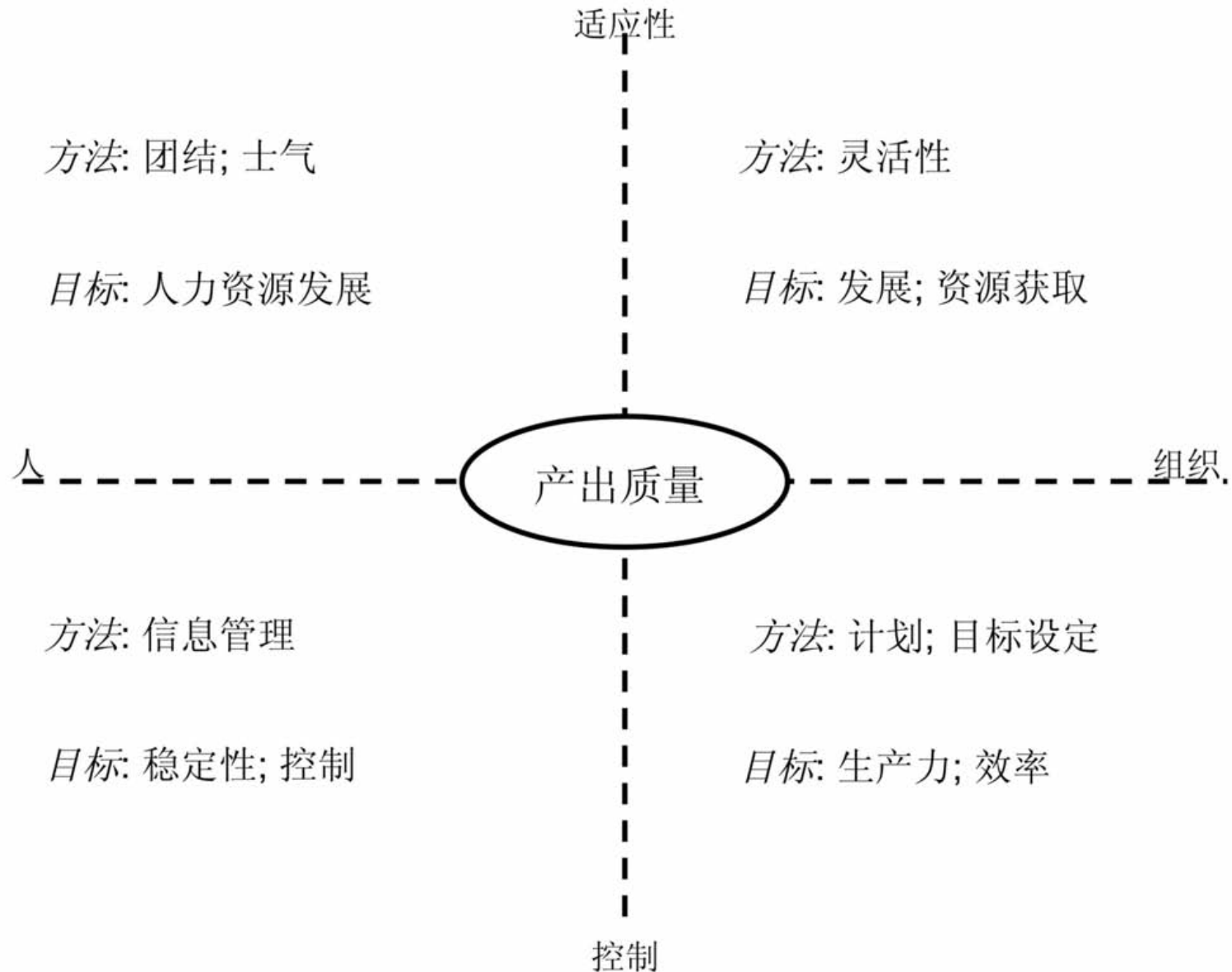
POISTER, T.H., Streib, G.D. (1999). "Strategic Management in the Public Sector: concepts, Models, and Processes", Public Productivity & Management Review, **22**(3):318.





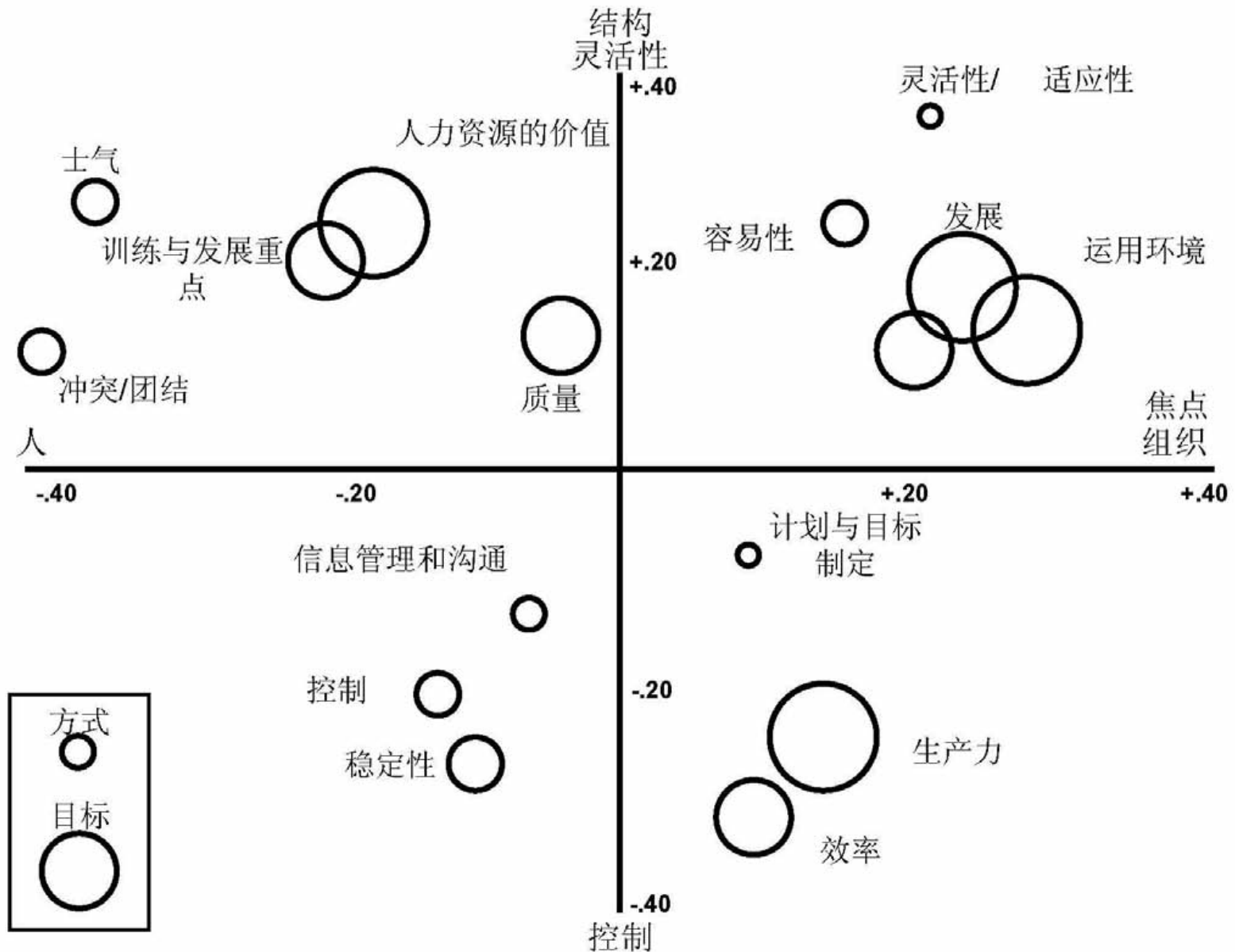
*影响不是生产过程的一部分，指的是对社会的影响





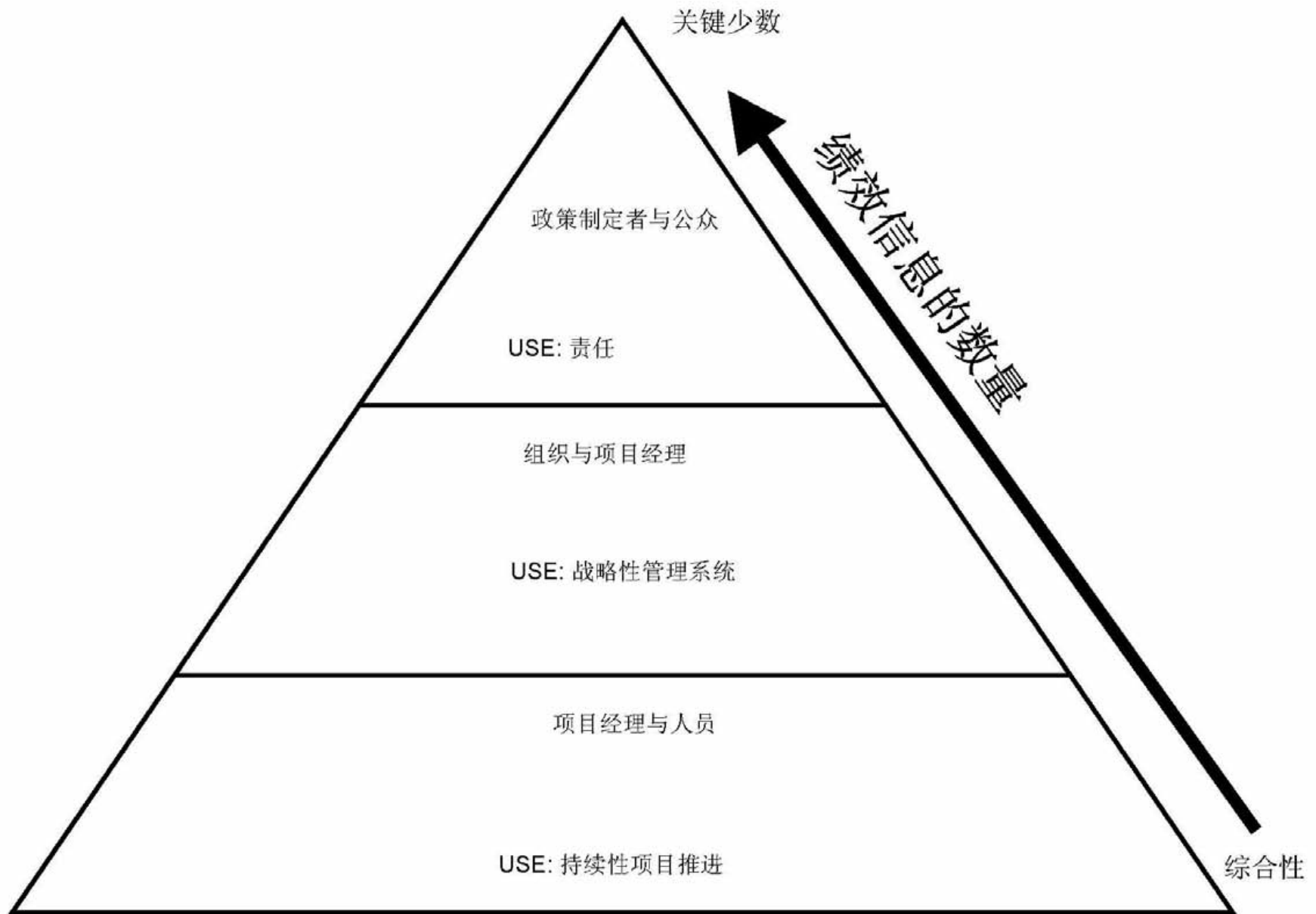
ROHRBAUGH, J. (1981). "Operationalizing the Competing Values Approach: Measuring Performance in the Employment Service", Public Productivity Review, 5(2):143.

效益标准的三个维度代表

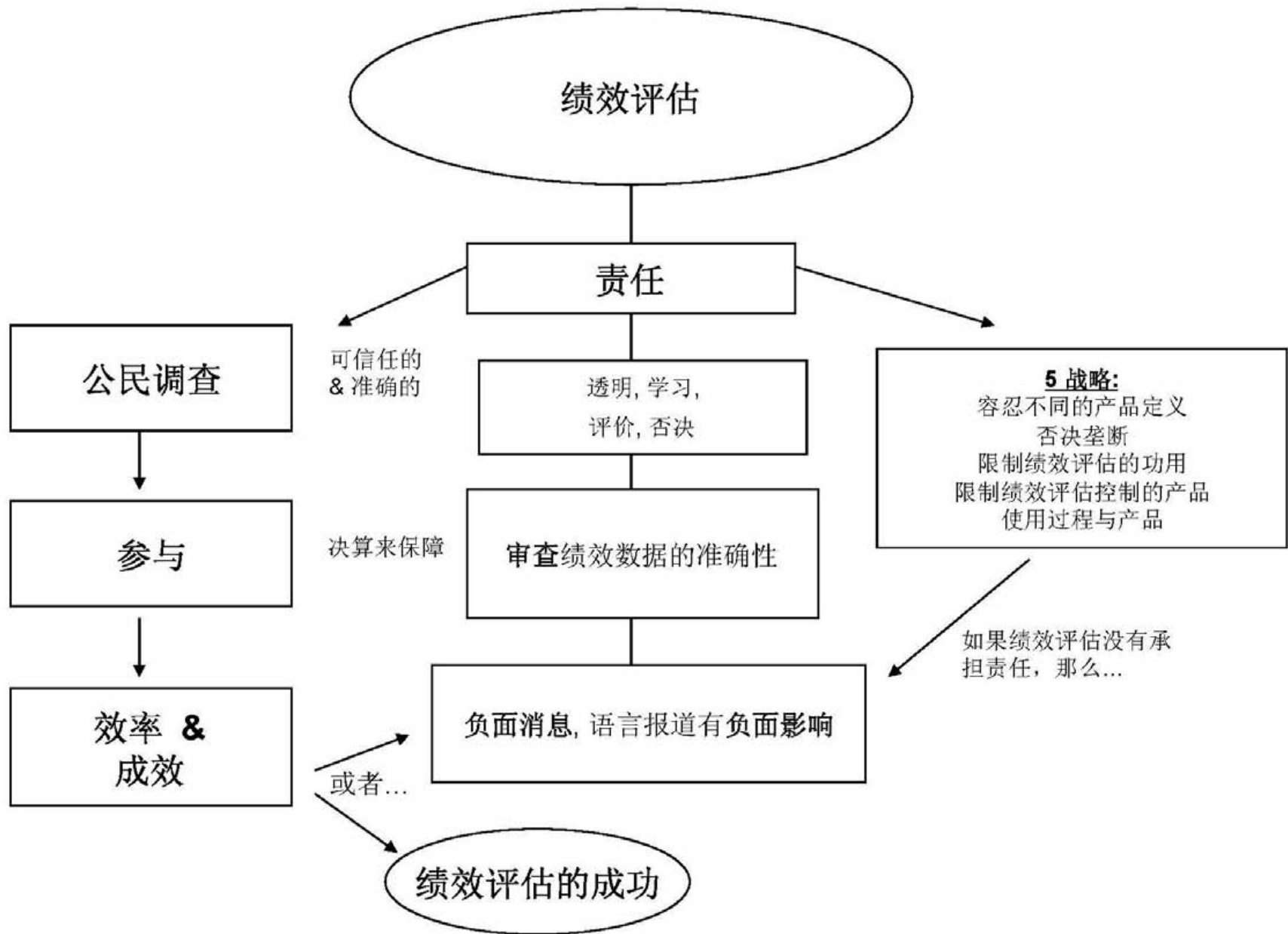


QUINN, R.E., Rohrbaugh, J. (1981). "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", *Public Productivity Review*, 5(2):131.

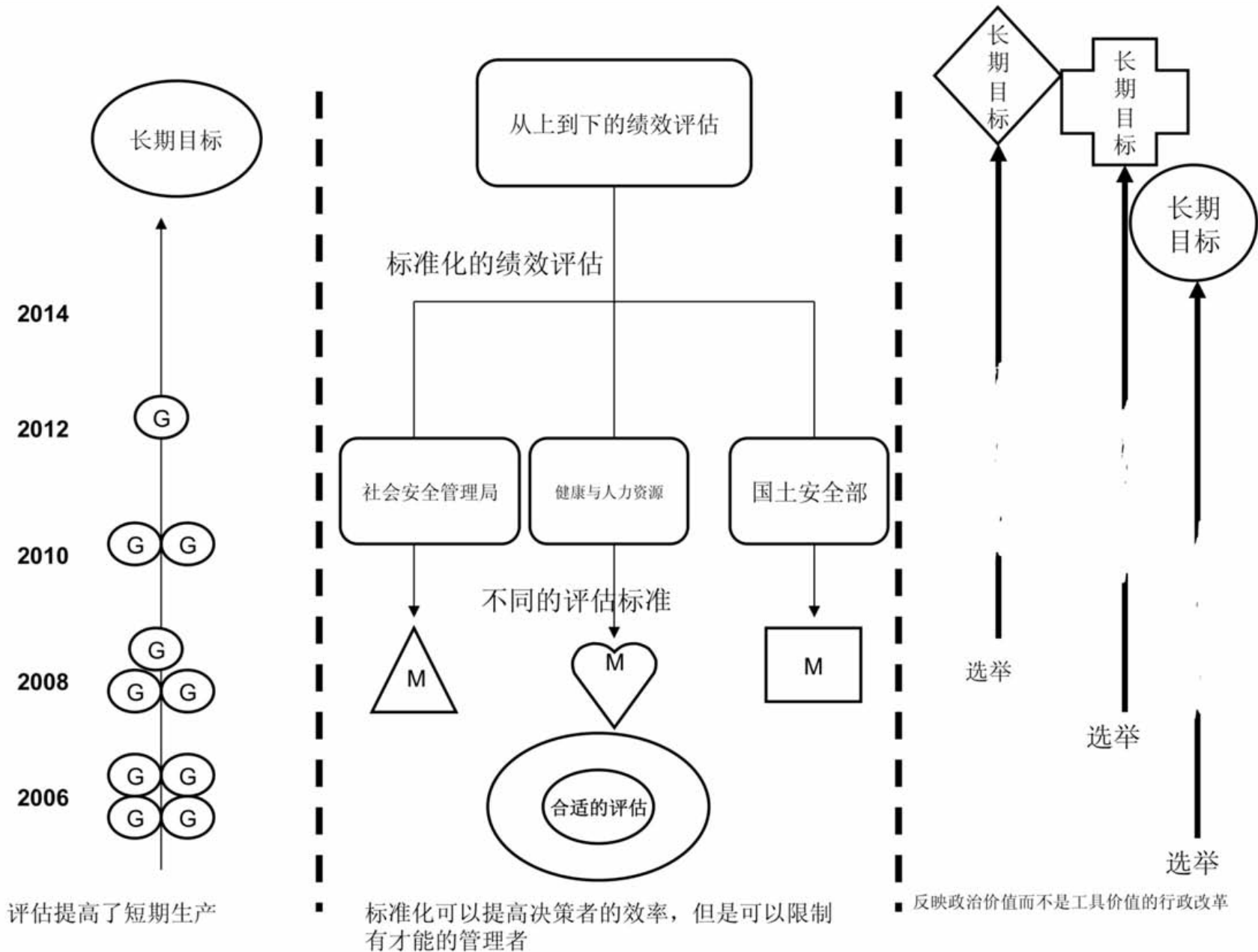
评估的层次



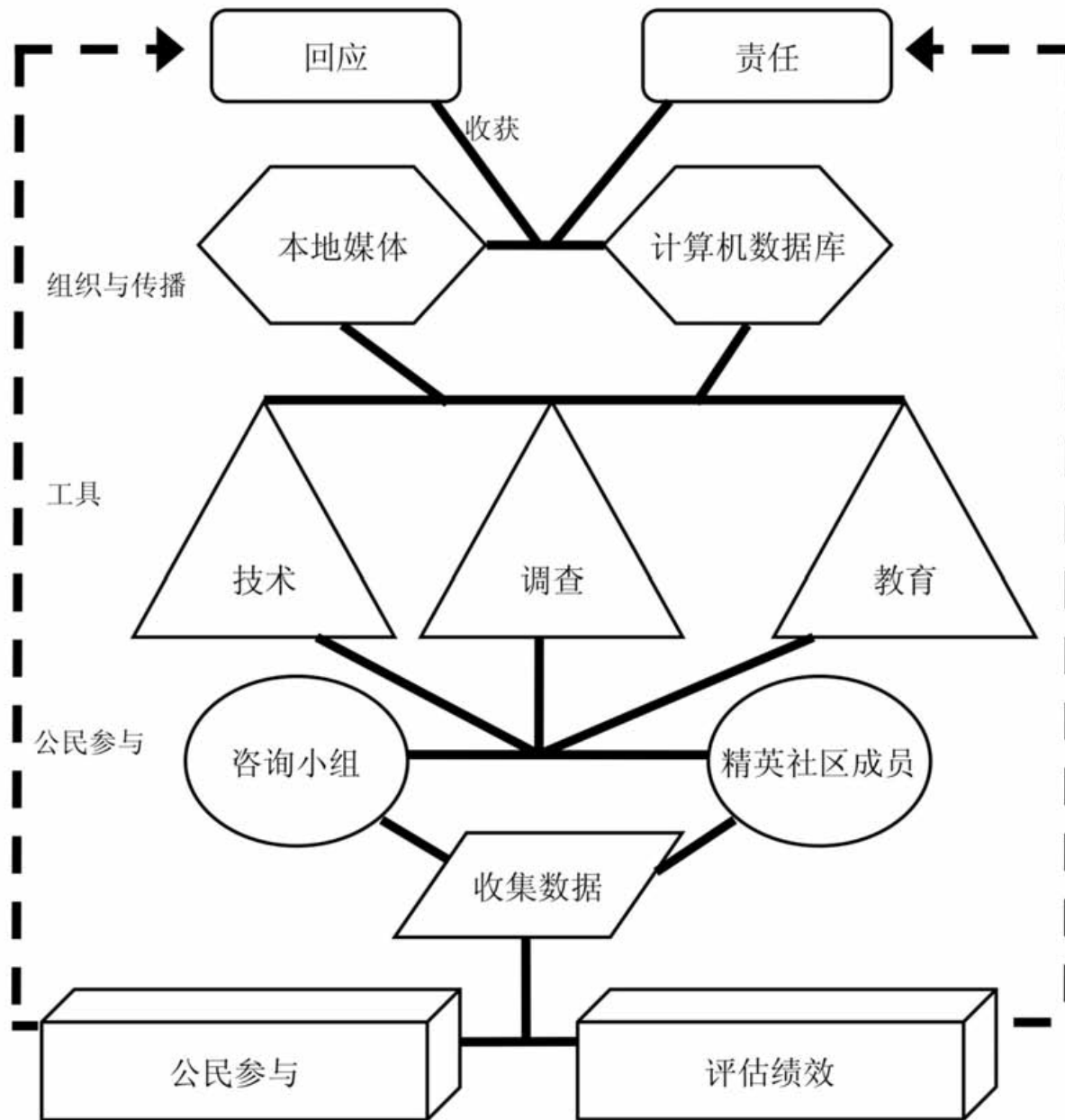
FRANKLIN, A. (1999). "Managing for Results in Arizona: A Fifth-Year Report Card", *Public Productivity & Management Review*, **23**(2): 194-209.



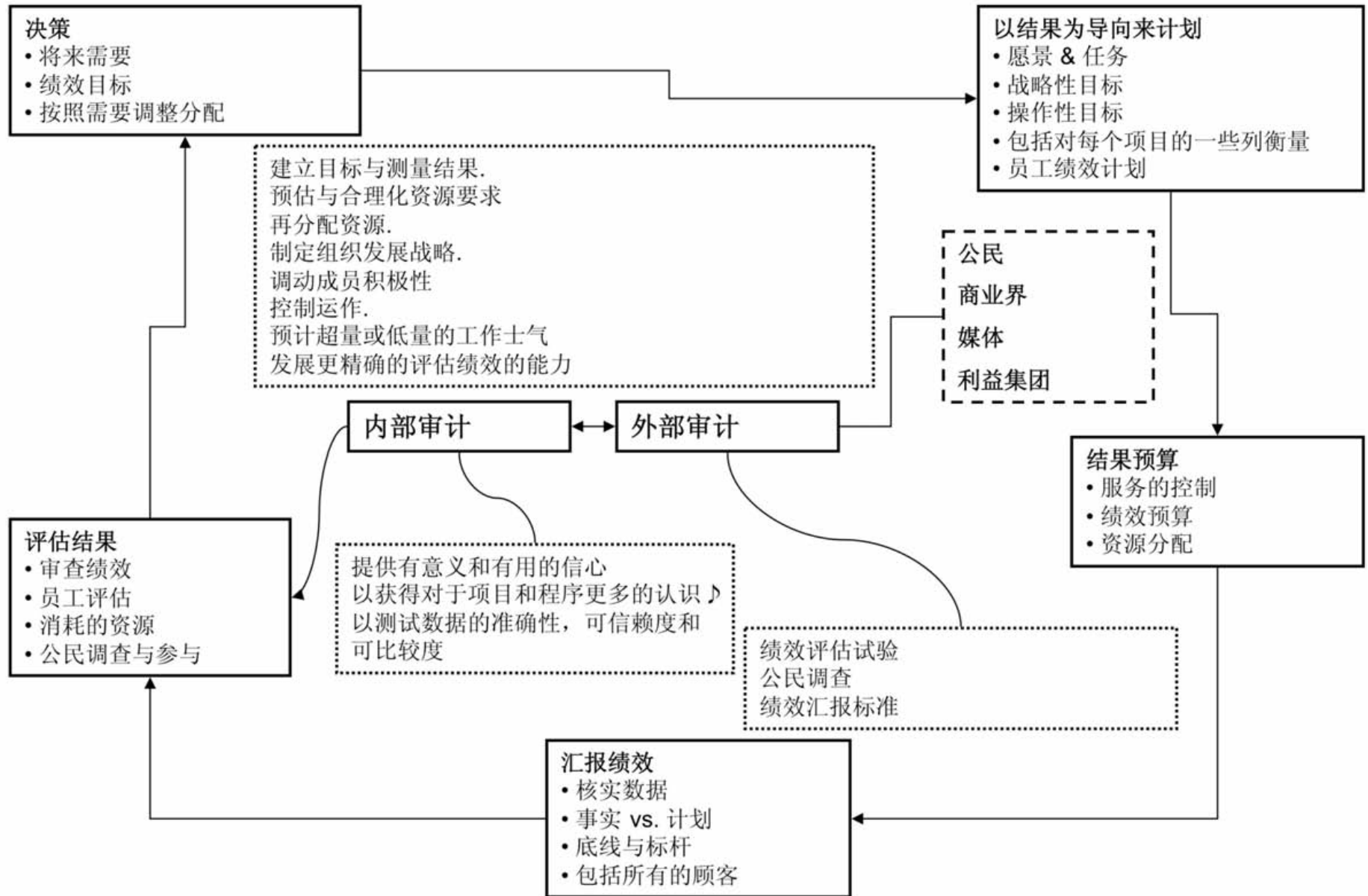
绩效评估的不利



BROMBERG, D. (2006). School of Public Affairs and Administration, Rutgers University - Newark



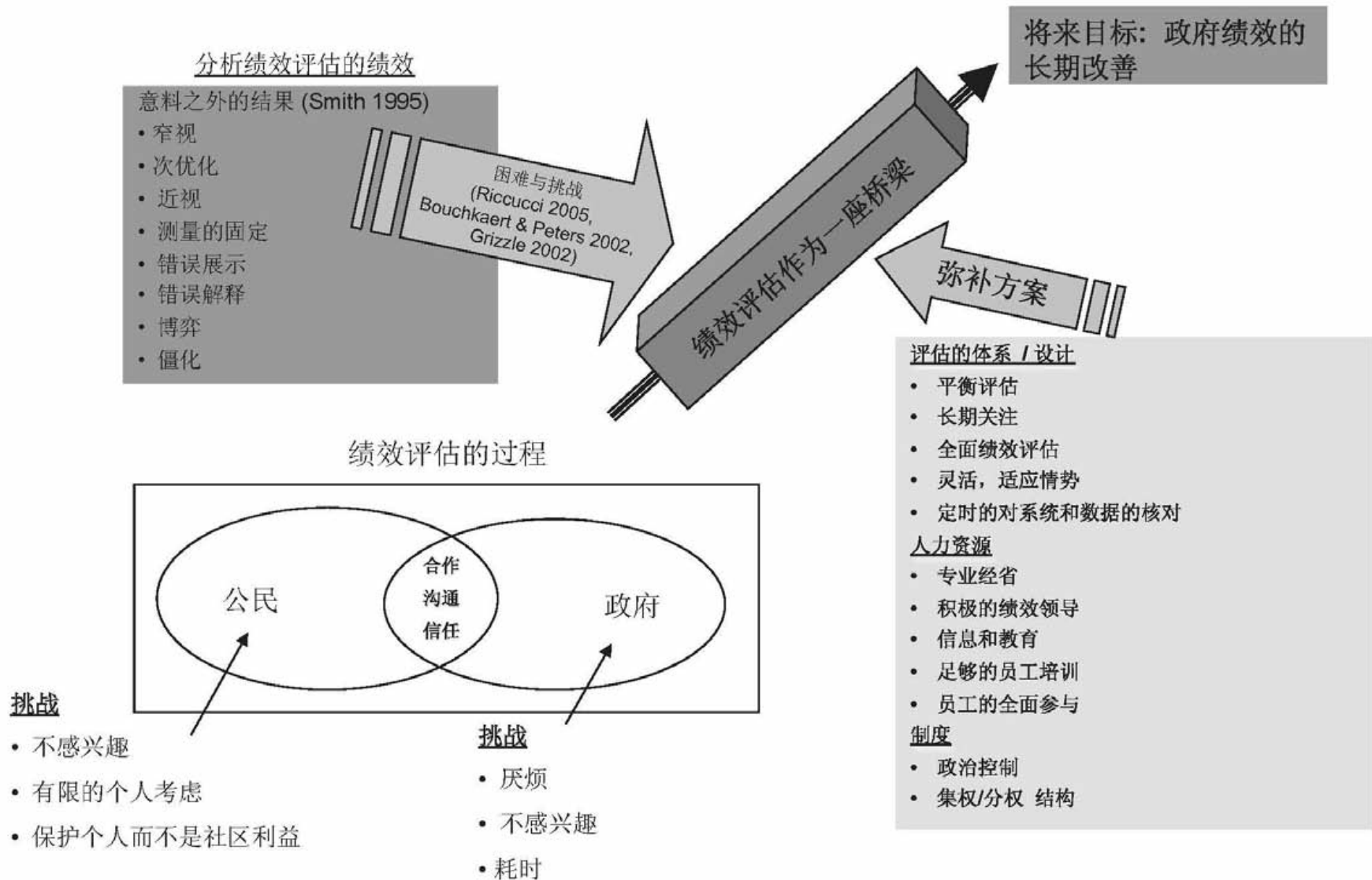
审查用于绩效评估中的数据的准确性

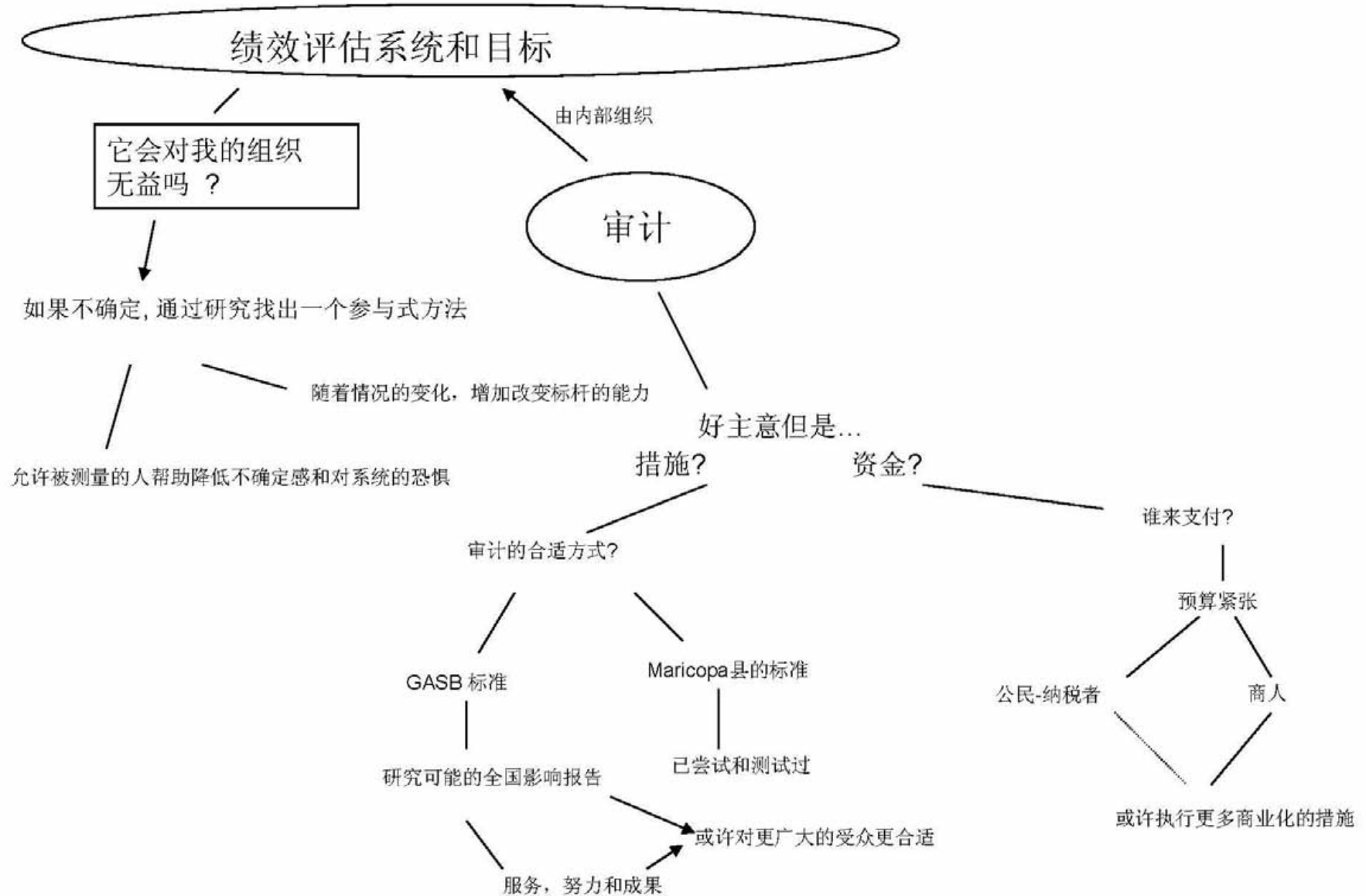


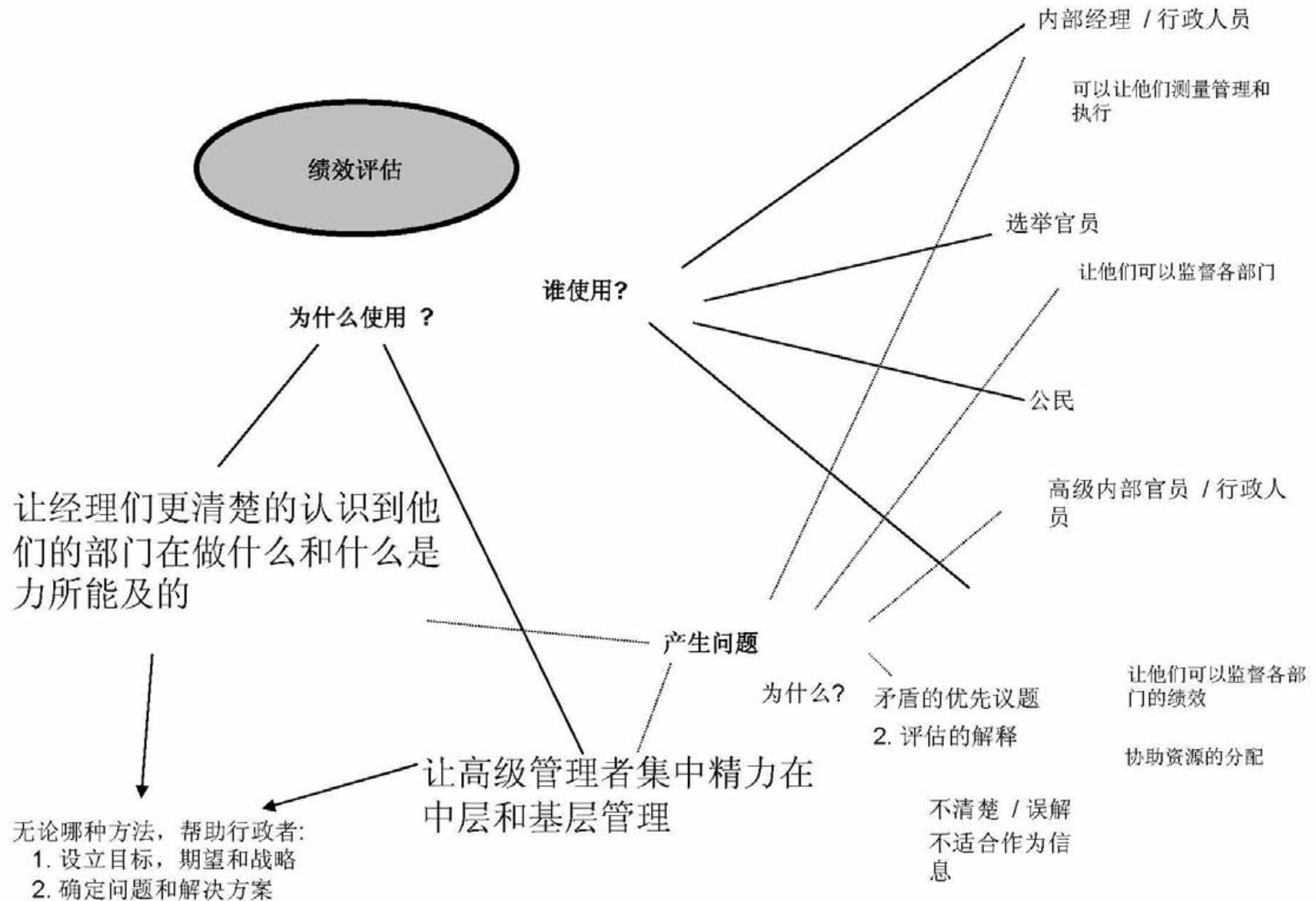
KIM, C. (2006). School of Public Affairs and Administration, Rutgers University - Newark

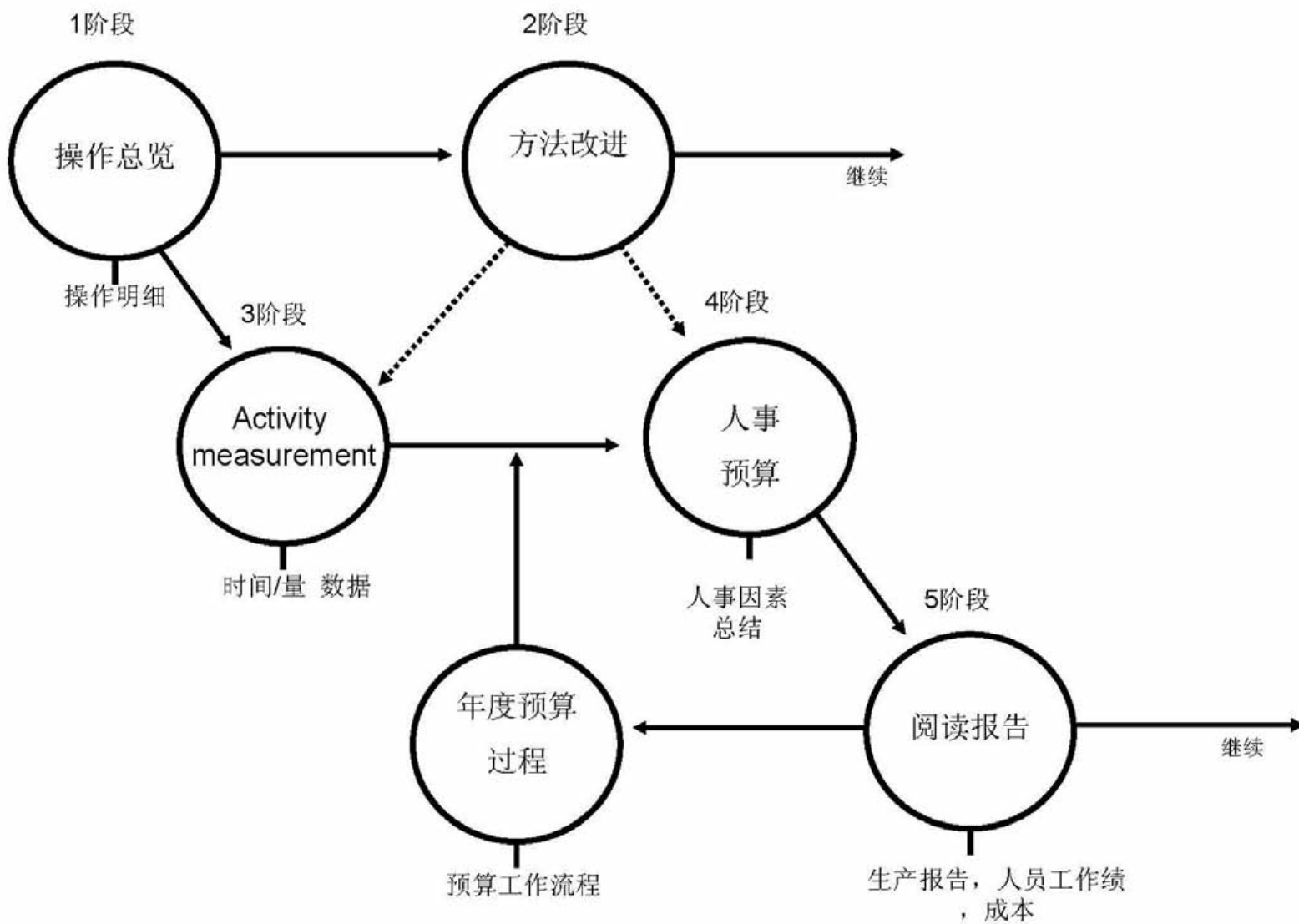
作为一个有机叙述的绩效评估

对自我控制的人的复杂网络的控制常常被错误理解并导致意料之外的结果 (Smith 1995, 280)



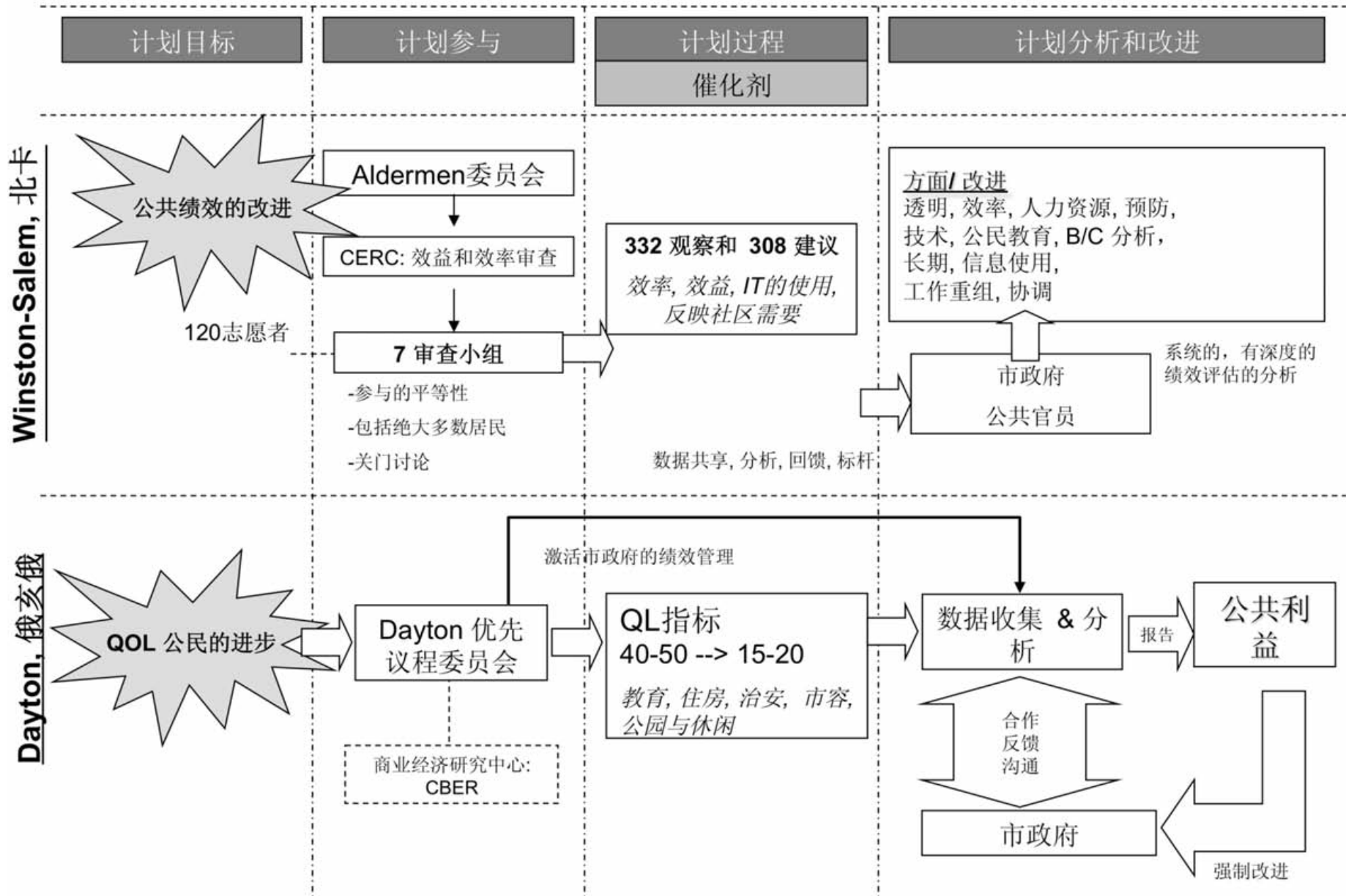






KERNAN, D.E., Lyles, R. (1975). "Resource Management System: City of Jacksonville", Public Productivity Review, 1(1):9-21.

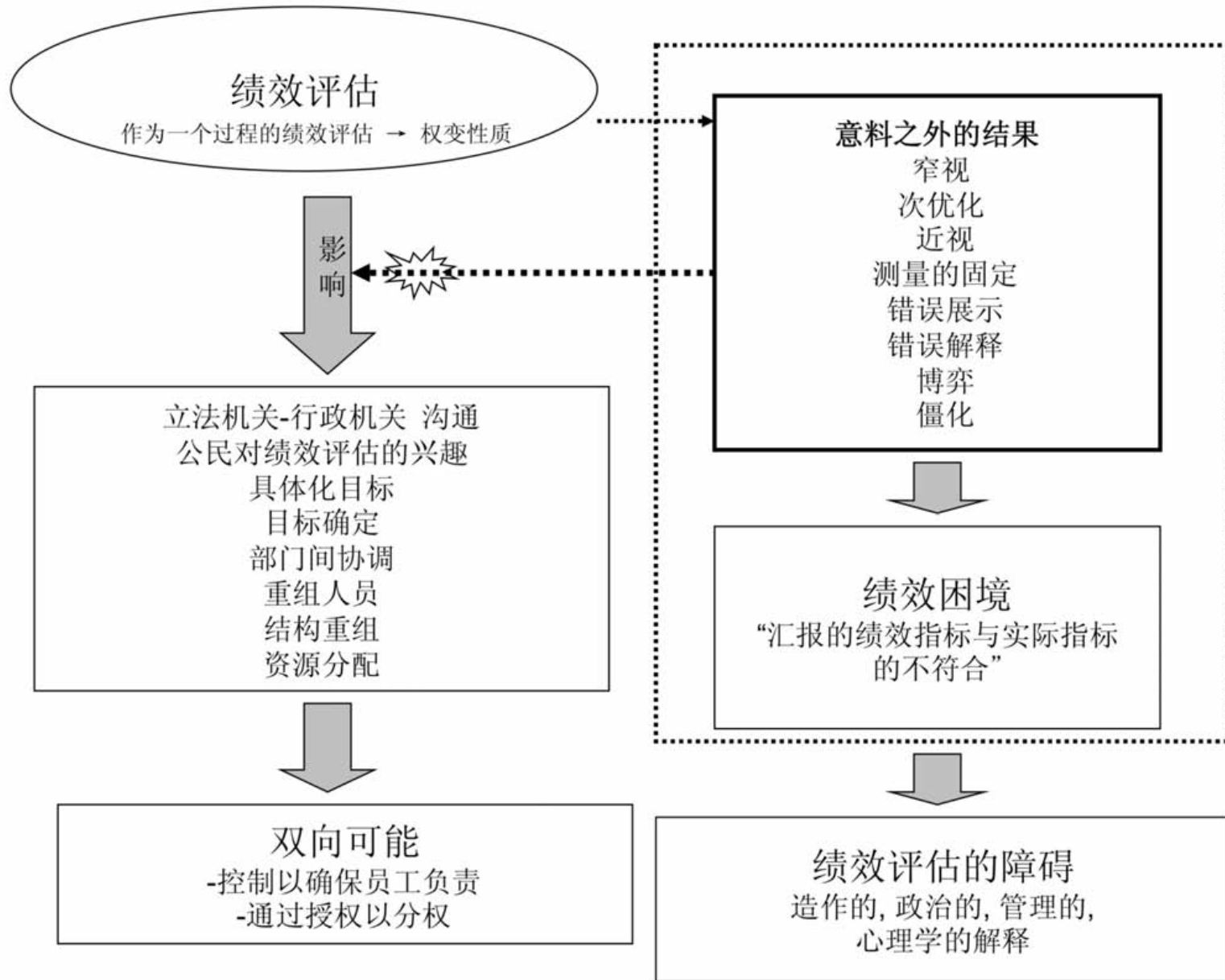
绩效管理系统的提前设计



KRUEATHEP,W. (2006). School of Public Affairs and Administration, Rutgers University - Newark

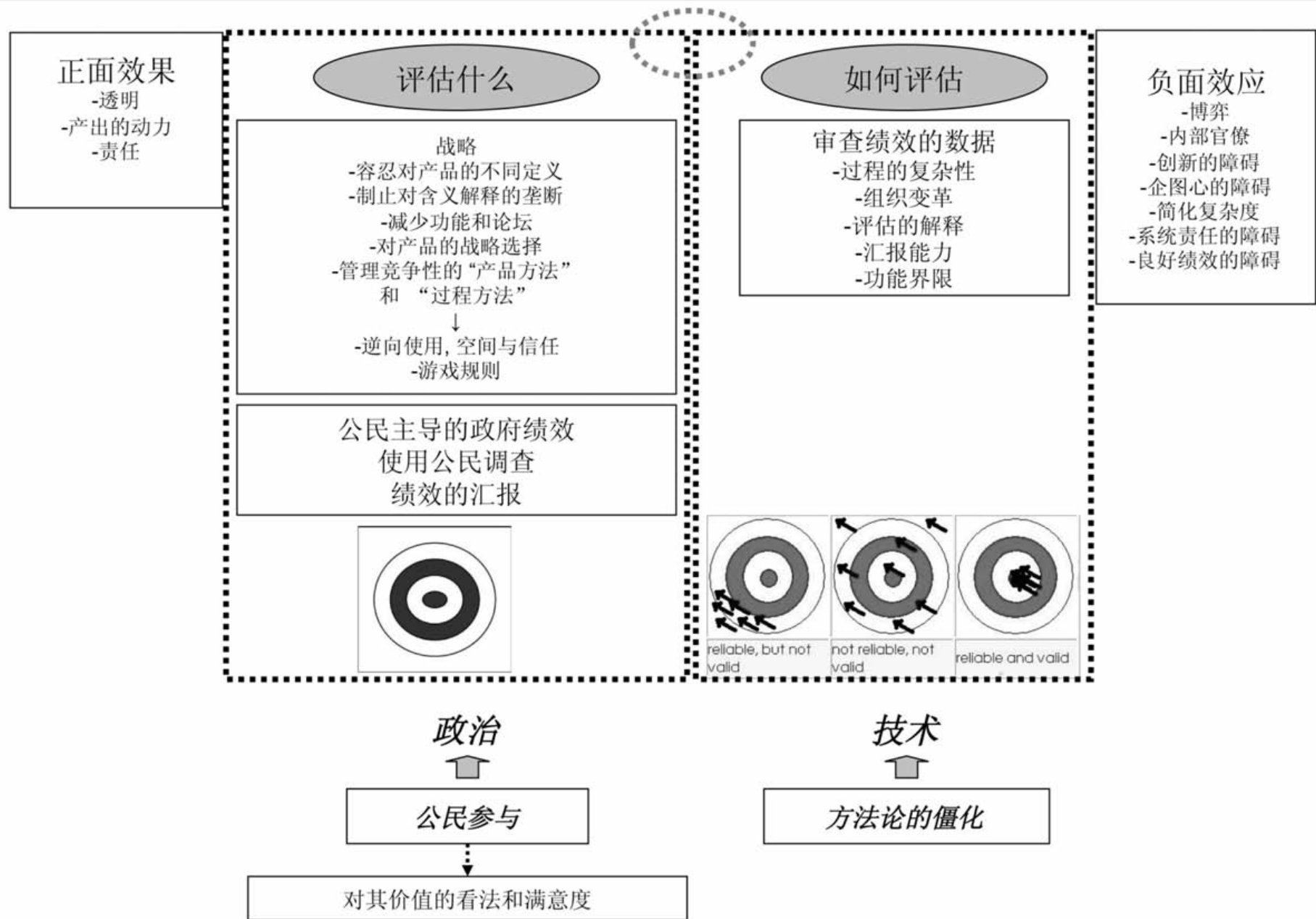
Reprinted in Holzer, M and E. Charbonneau (2008). *Public Management & Administration Illustrated* (ncpp.us).

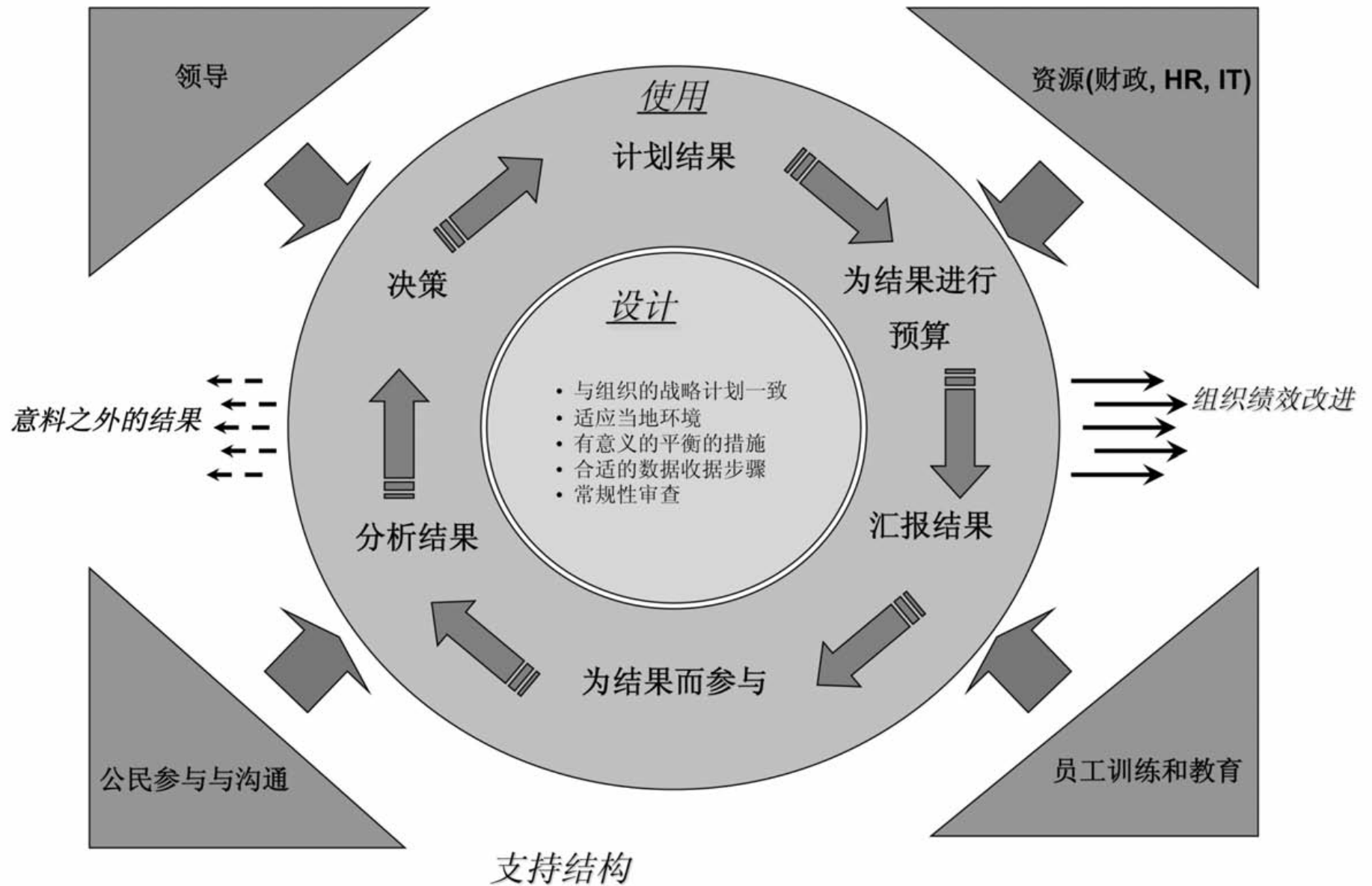
绩效评估的结果



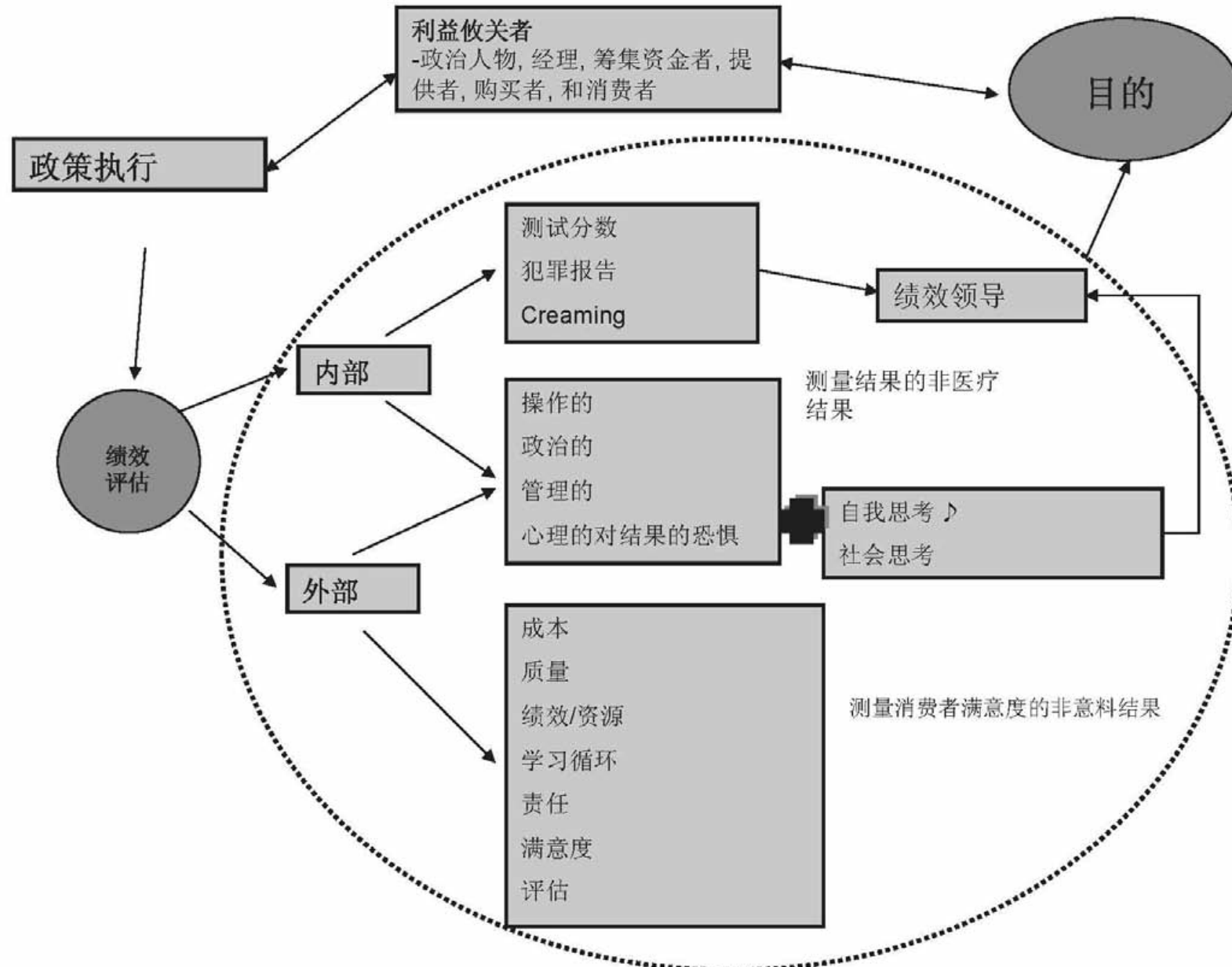
KWAK, S. (2006). School of Public Affairs and Administration, Rutgers University - Newark

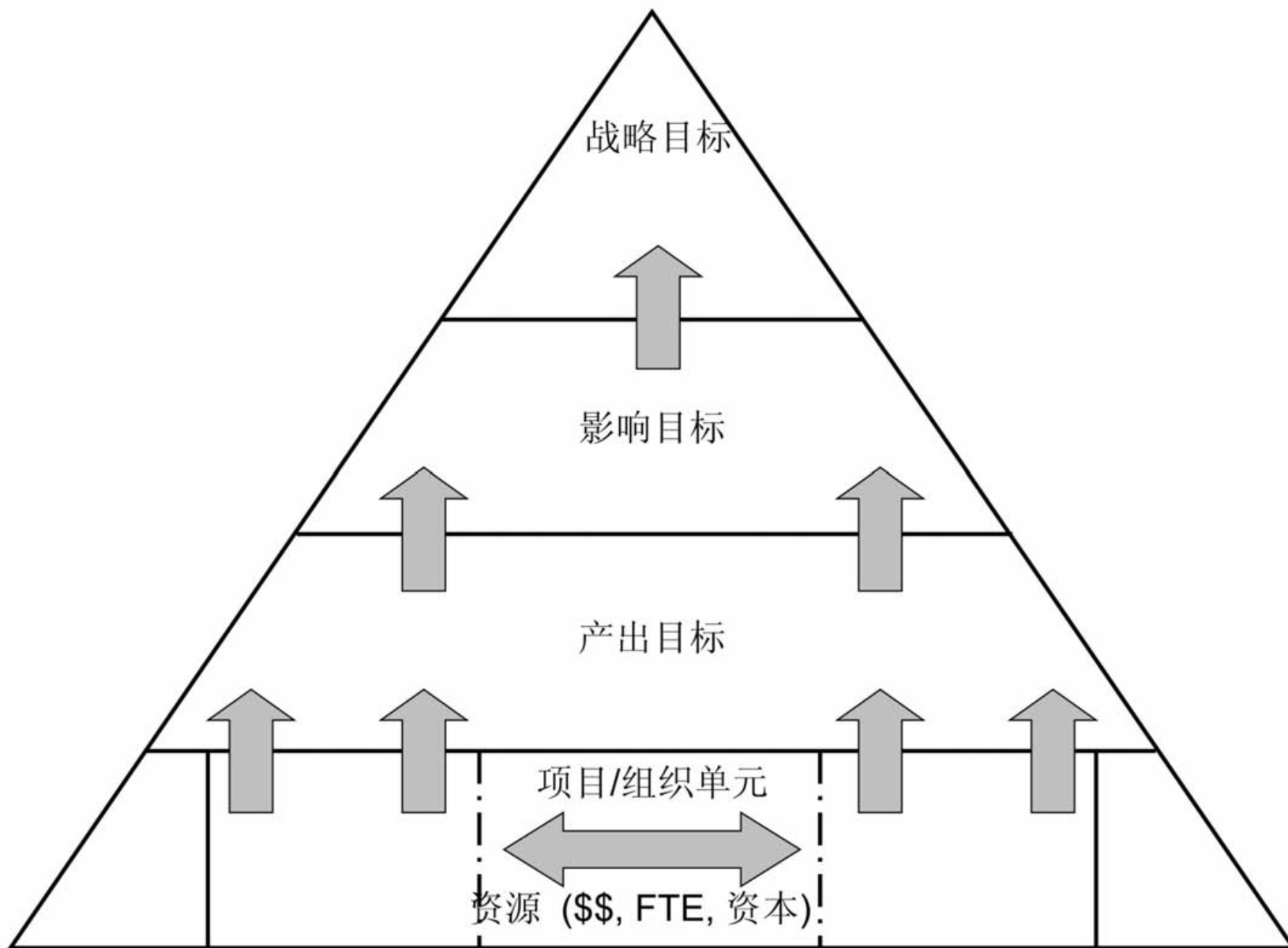
提升绩效的两方面





绩效评估的结果





BREUL, J.D. (2007). "GPRA – A foundation for Performance Budgeting", *Public Performance & Management Review*, **30**(3): 312-331.

长期结果

改善的项目质量, 回应性,
和效益

中期结果

对项目和公共组织更好的管理; 更咨询丰富的财政分配决定

最初结果

改变的/改善的在项目间和人员间的沟通以及与外部利益
相关者和政策制定者的沟通

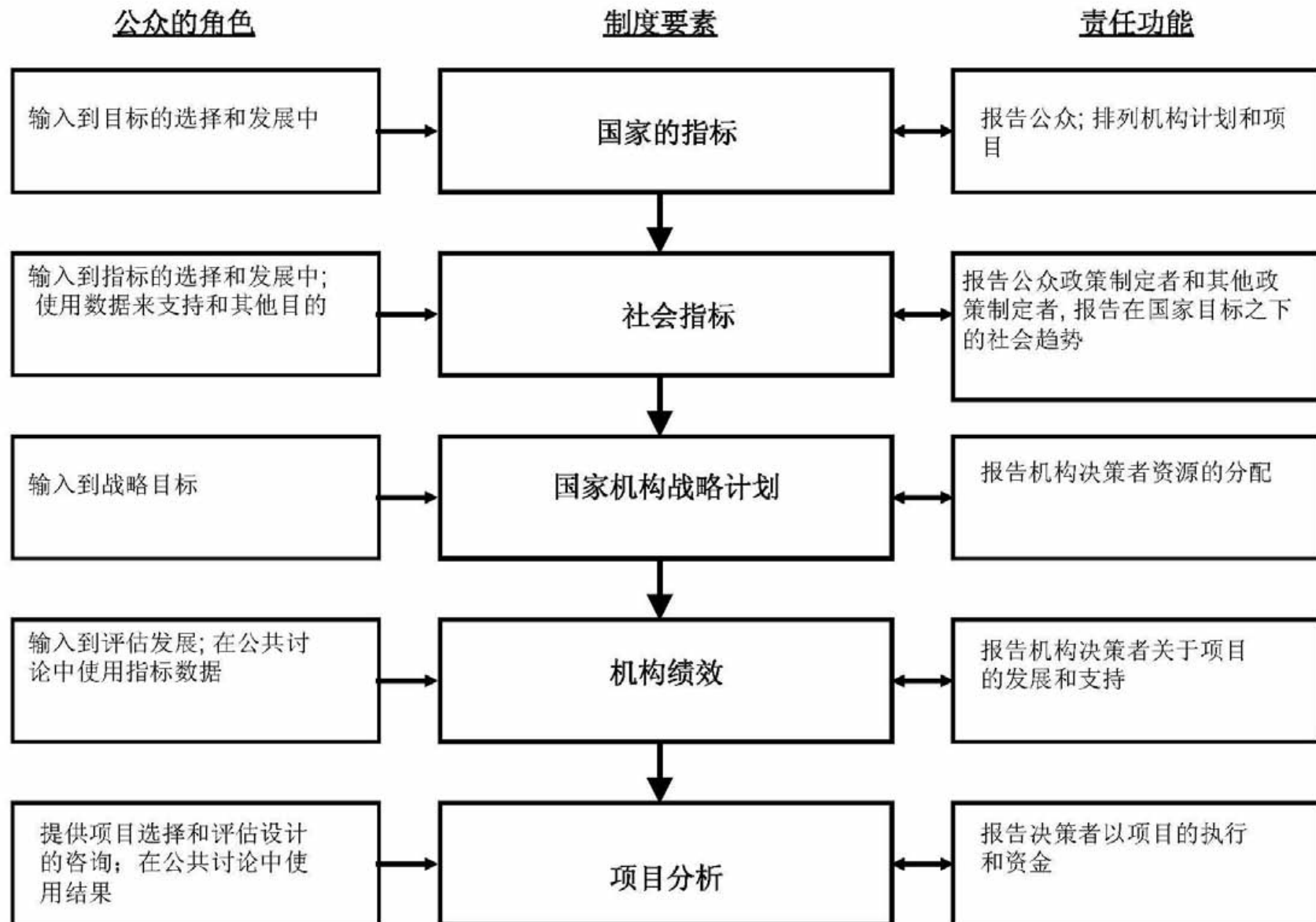
产出

关于项目和活动的绩效信息的沟通

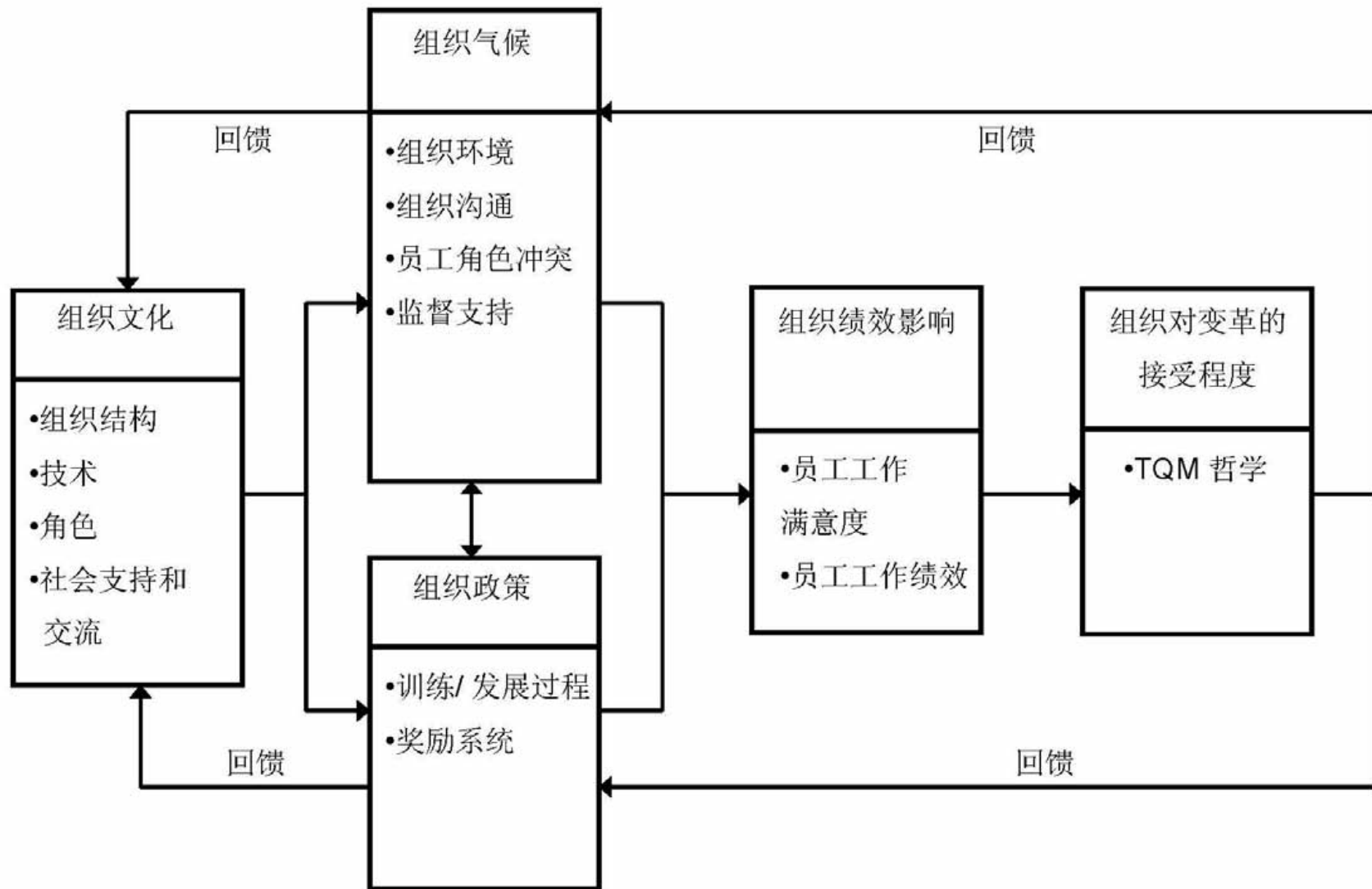
活动

绩效评估发展和融入现存及新的决策程序和系统

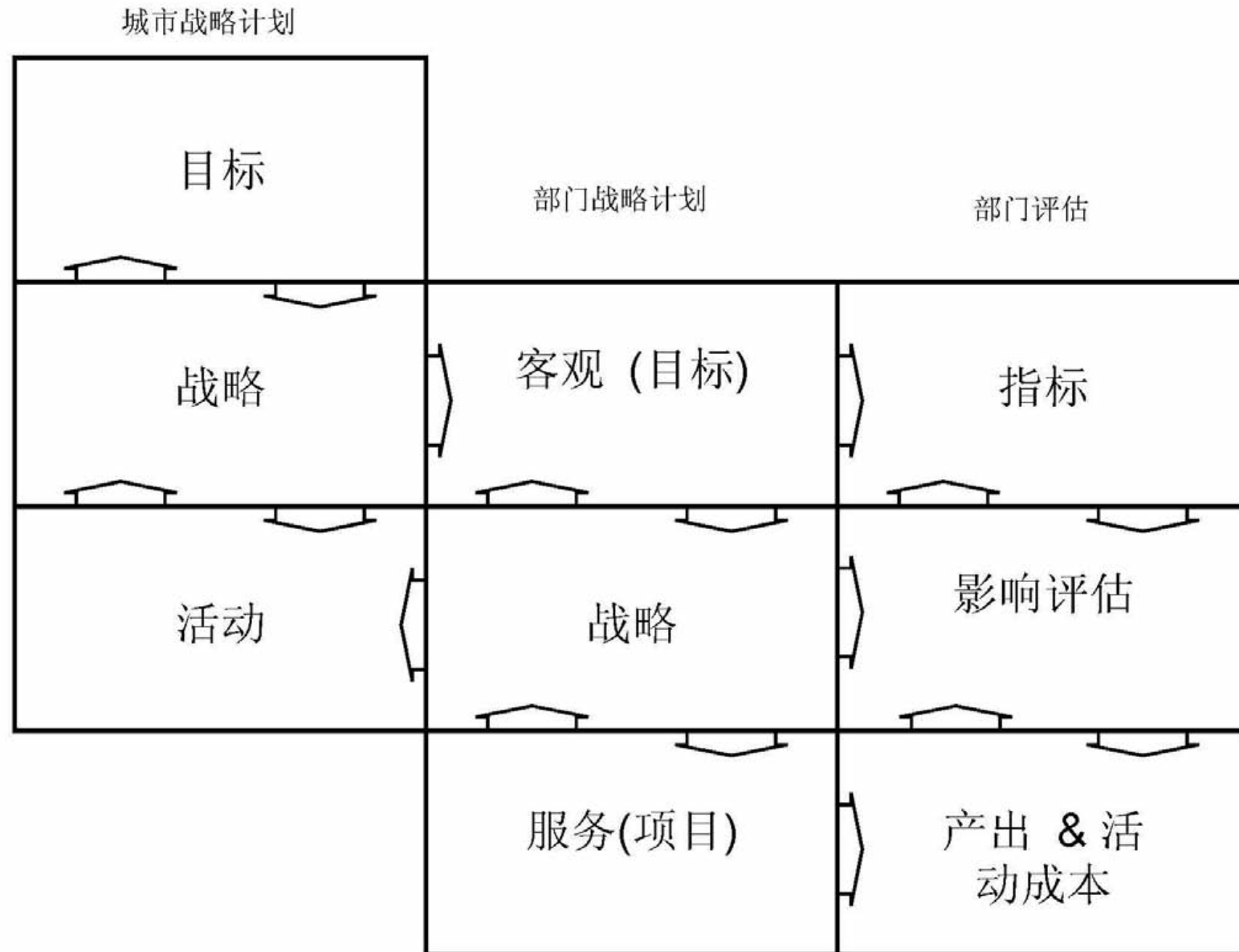
管理结果系统的架构



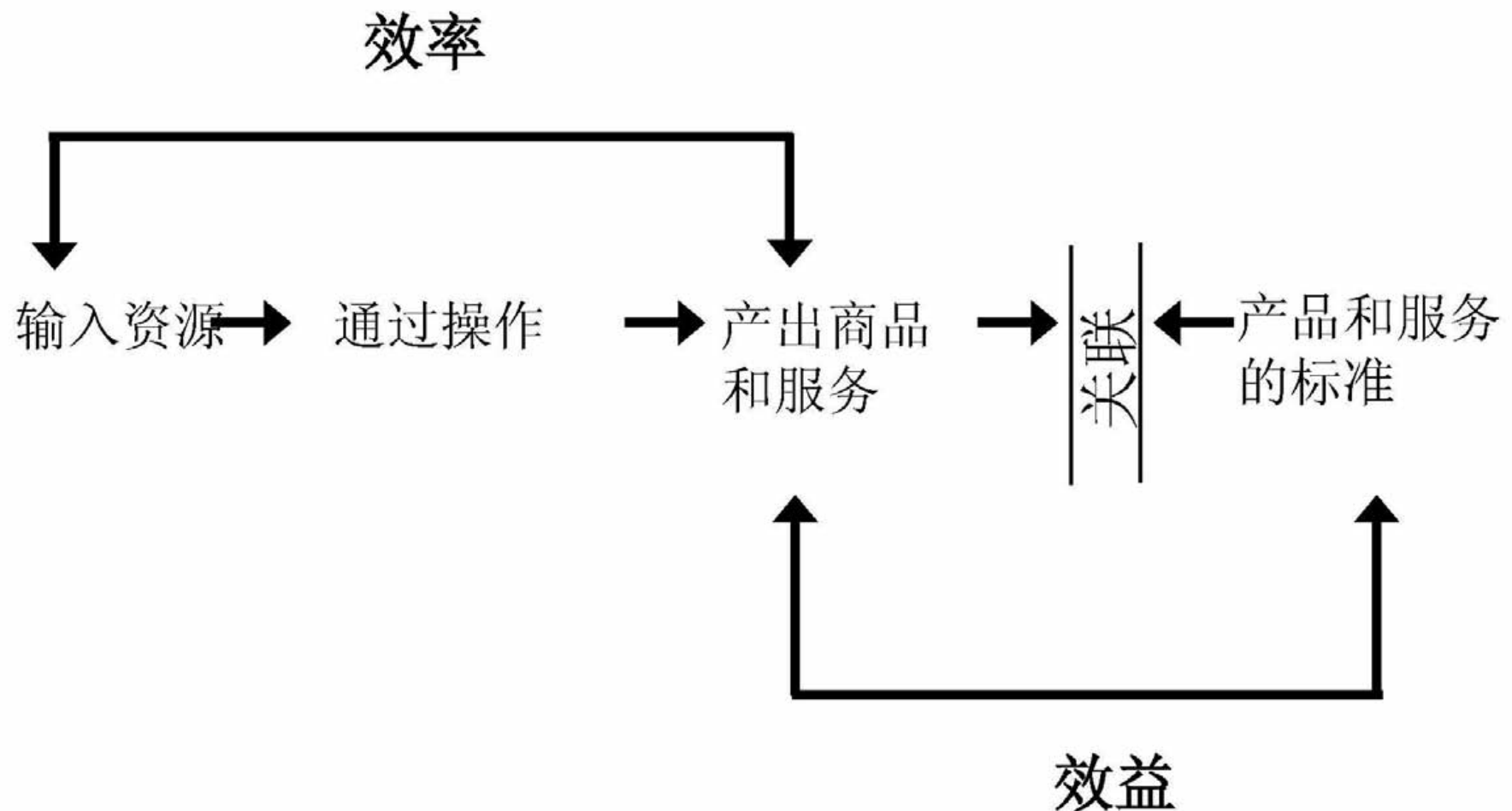
ARISTIGUETA, M.P.; Cooksy, L.J.; Nelson C.W. (2001). "The Role of Social Indicators in Developing a Managing for Results System", Public Performance & Management Review, **24**(3): 254-269.

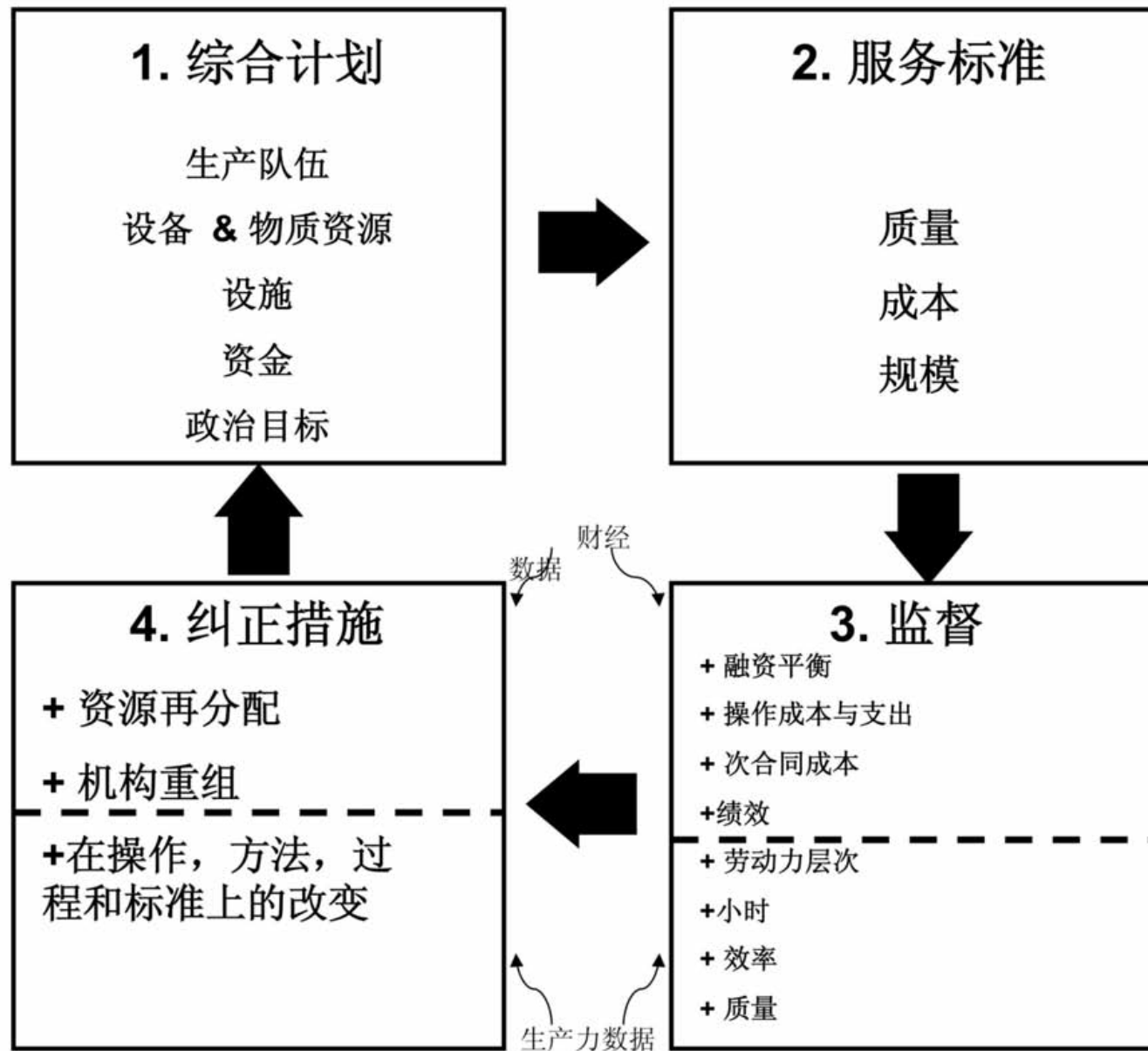


McNABB, D.E.; Sepic, F.T.(1995). "Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change", *Public Productivity & Management Review*, **18**(4): 369-385.



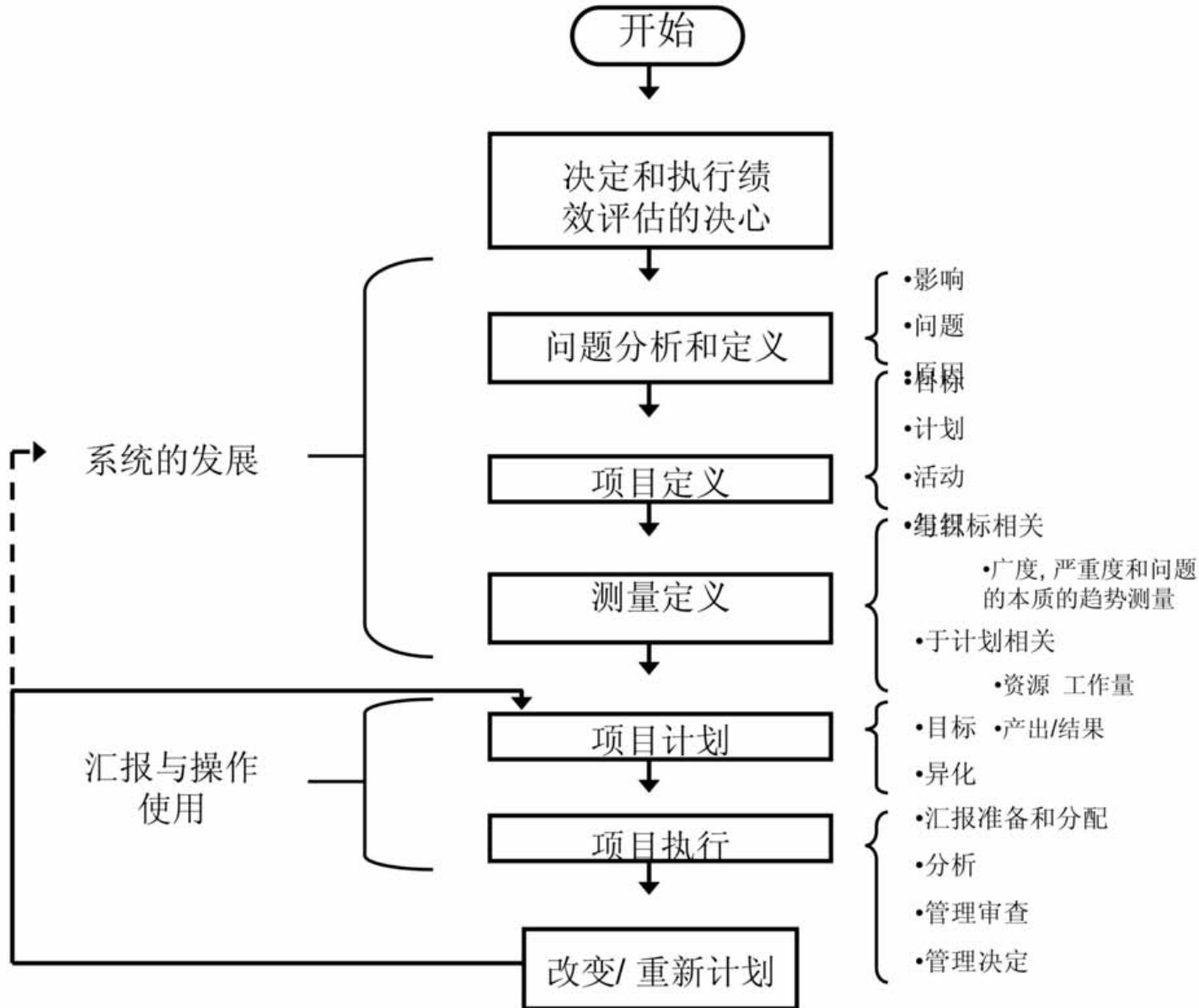
HENDRICK, R. (2000). "Comprehensive Management and Budgeting Reform in Local Government: The Case of Milwaukee", Public Productivity & Management Review, **23**(3): 312-337.





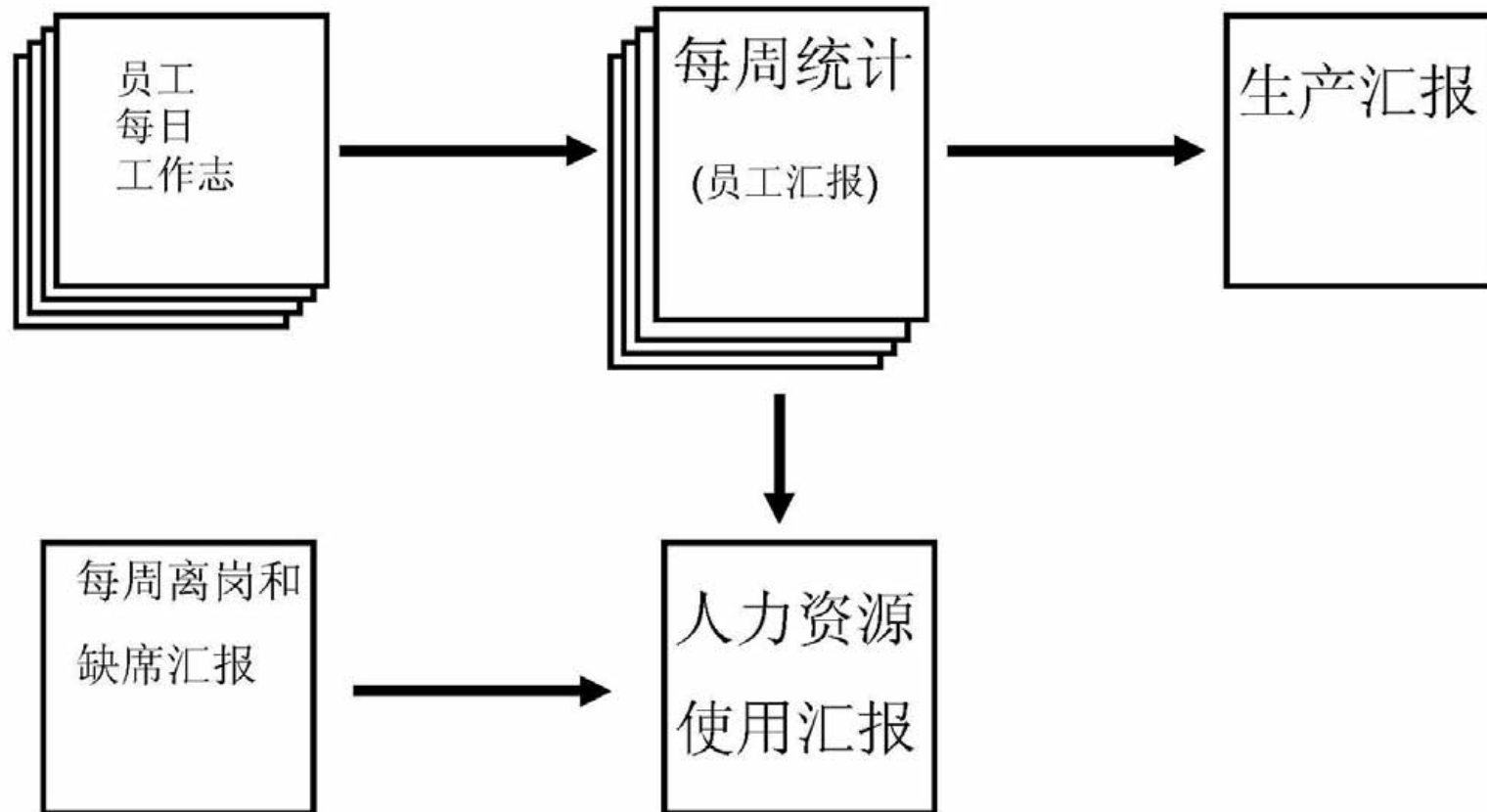
BALK, W.L.; Bouckaert, G; Bronner, K.M.(1989). "Notes on the Theory and Practice of Government Productivity Improvement", Public Productivity & Management Review, 13(2): 117-131.

绩效评估循环



Office of Management and Budget; Civil Service Commission; General Accounting Office (1971). Proceedings of the Workshop on Effectiveness Measurement, Prepared for Presentation to the International Working Group on Public Sector, November 18-19: 114p..

绩效汇报系统



报表

员工每日工作志
每周统计 (员工汇报)
每周离岗和
缺席汇报
人力资源使用汇报
生产汇报

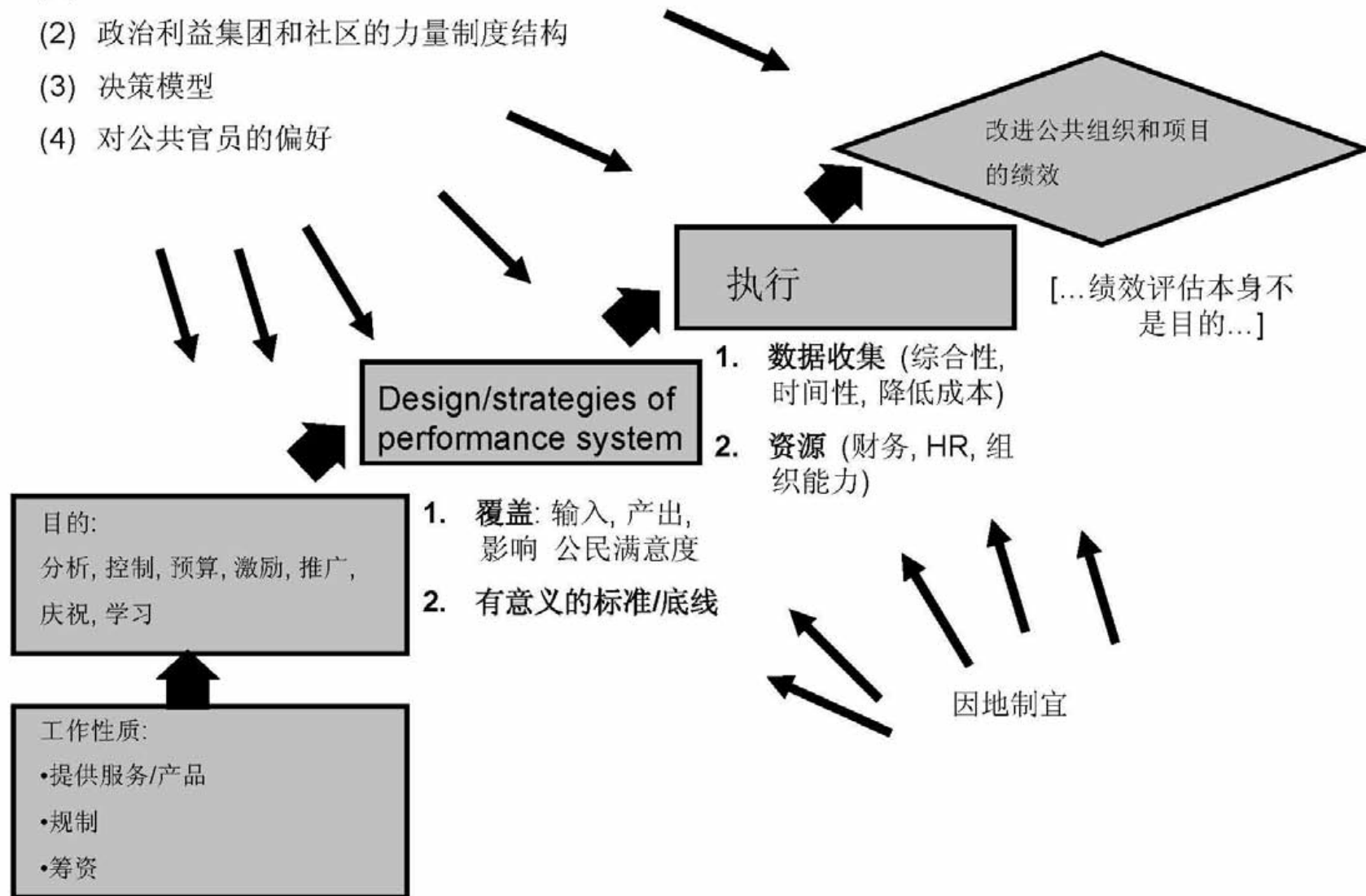
数据资源

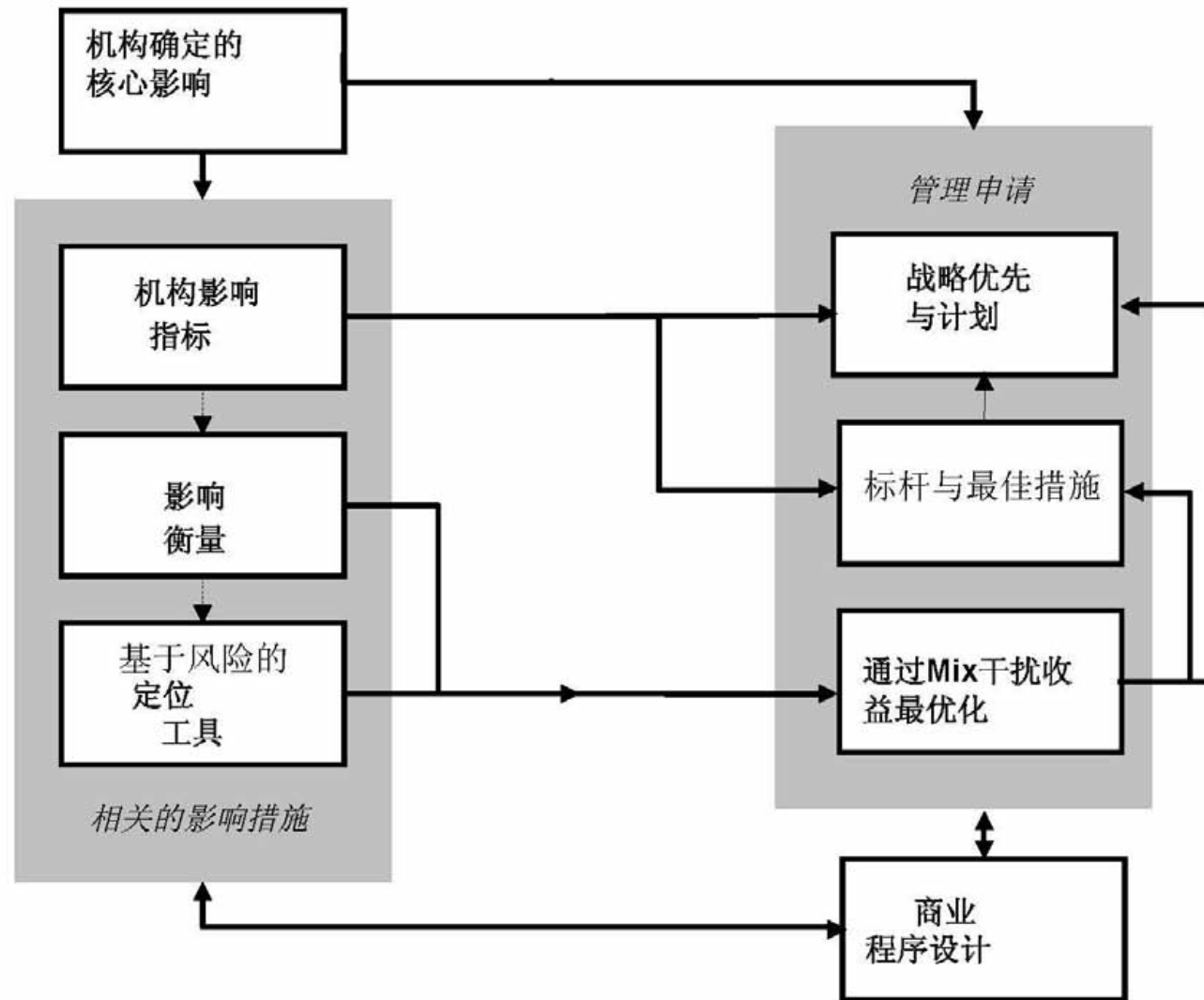
Work Done in Field
Daily Crew Log
Daily Attendance Record
Weekly Count Sheets

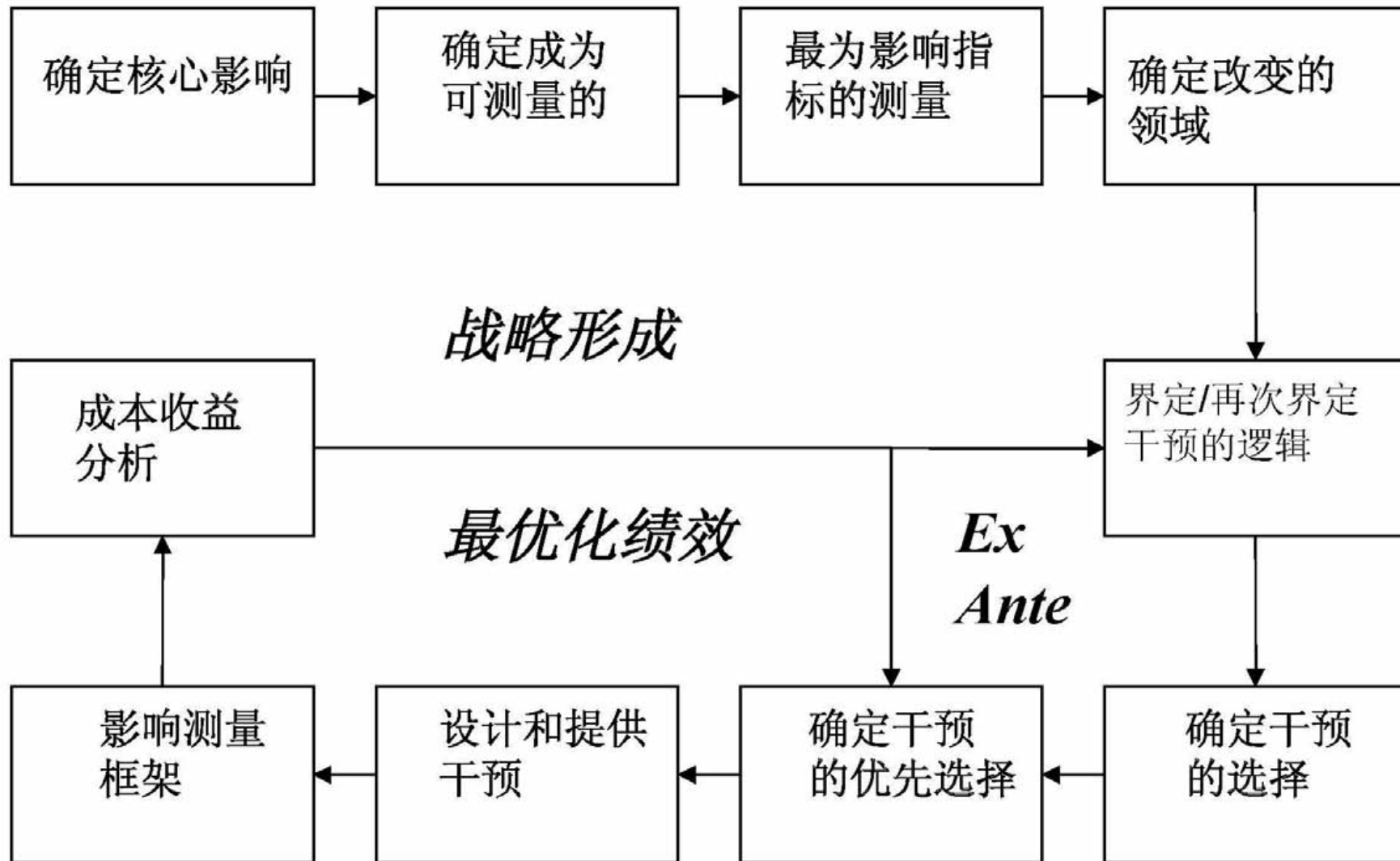
The National Commission on Productivity and Work Quality (1975). Improving Municipal Productivity: Work Measurement for Better Management, November, Washington, D.C.

背景:

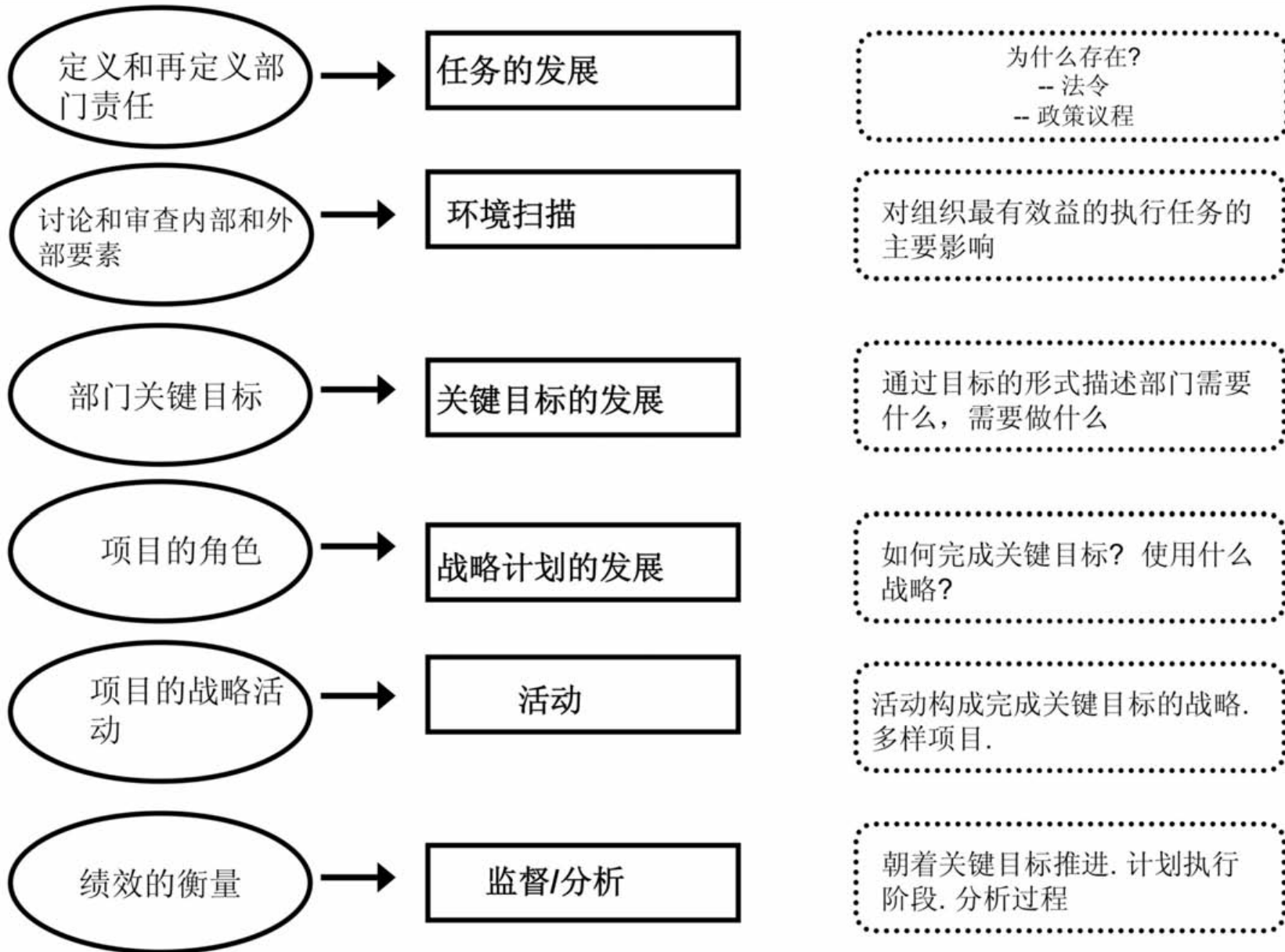
- (1) 政治价值
- (2) 政治利益集团和社区的力量制度结构
- (3) 决策模型
- (4) 对公共官员的偏好



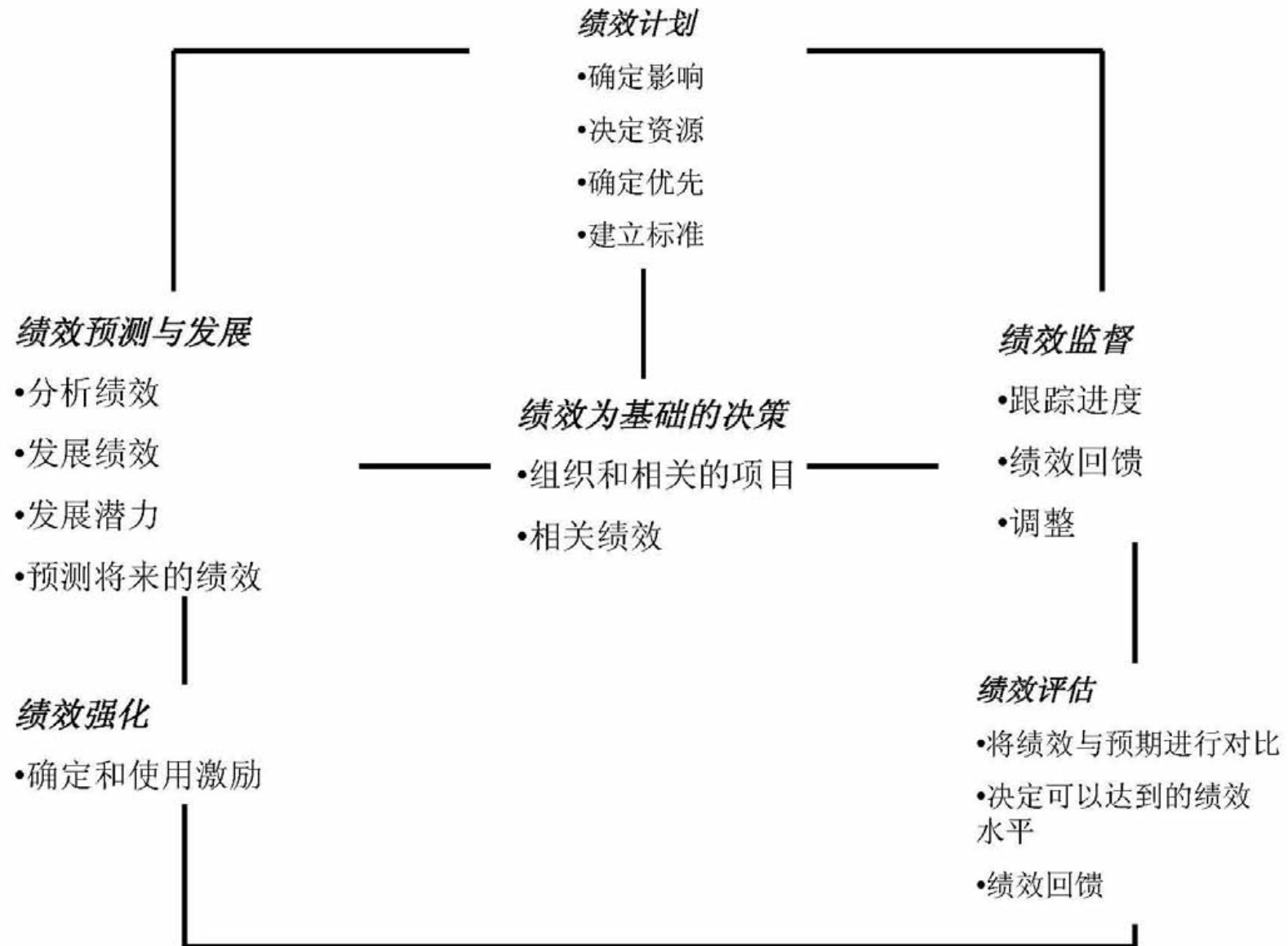


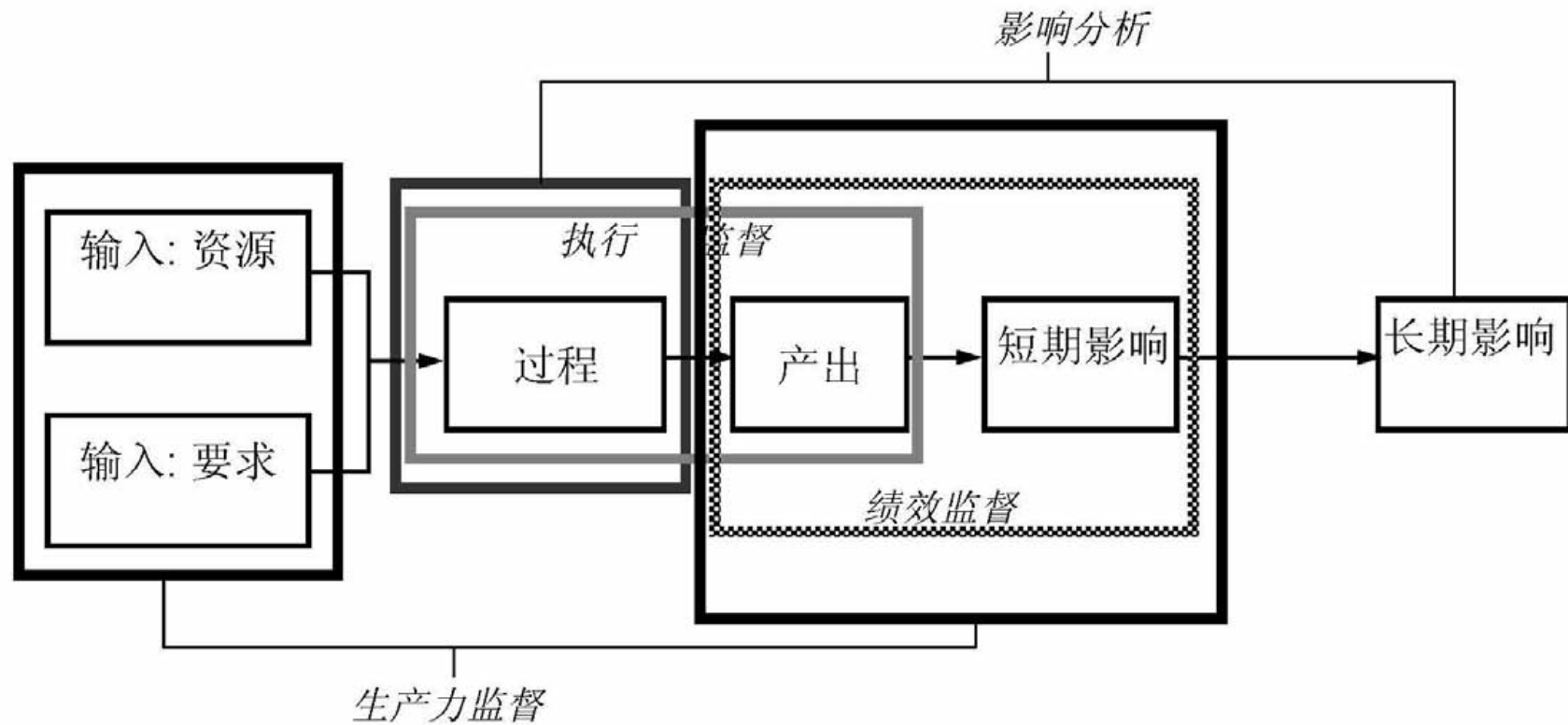


为结果为管理



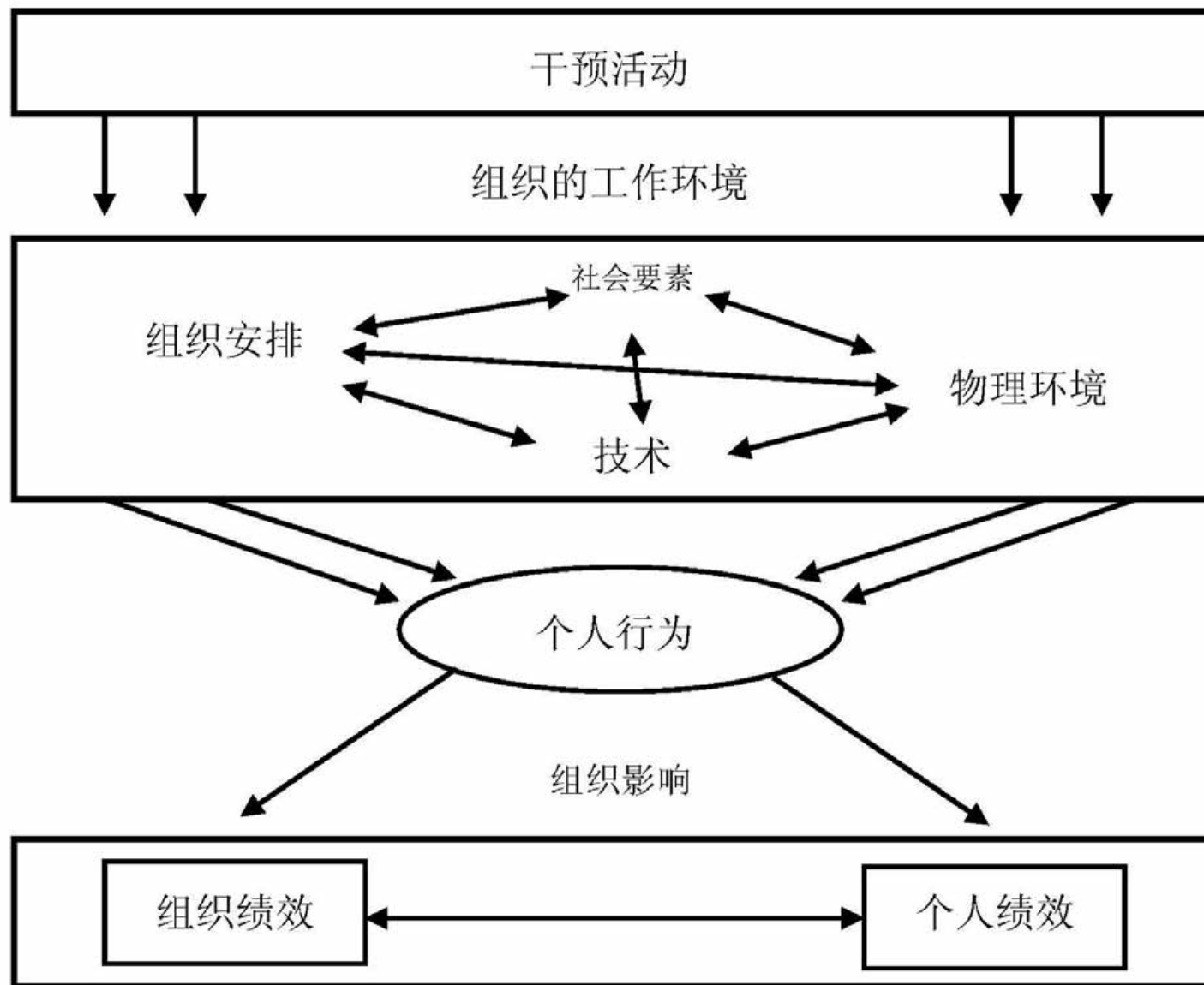
State of Delaware, *Strategic Planning Guidelines: Shaping Delaware's Future* cited in Performance Measurement for ADR Professionals, Maxwell School of Syracuse University. <http://sites.maxwell.syr.edu/measuringADR/results.asp>





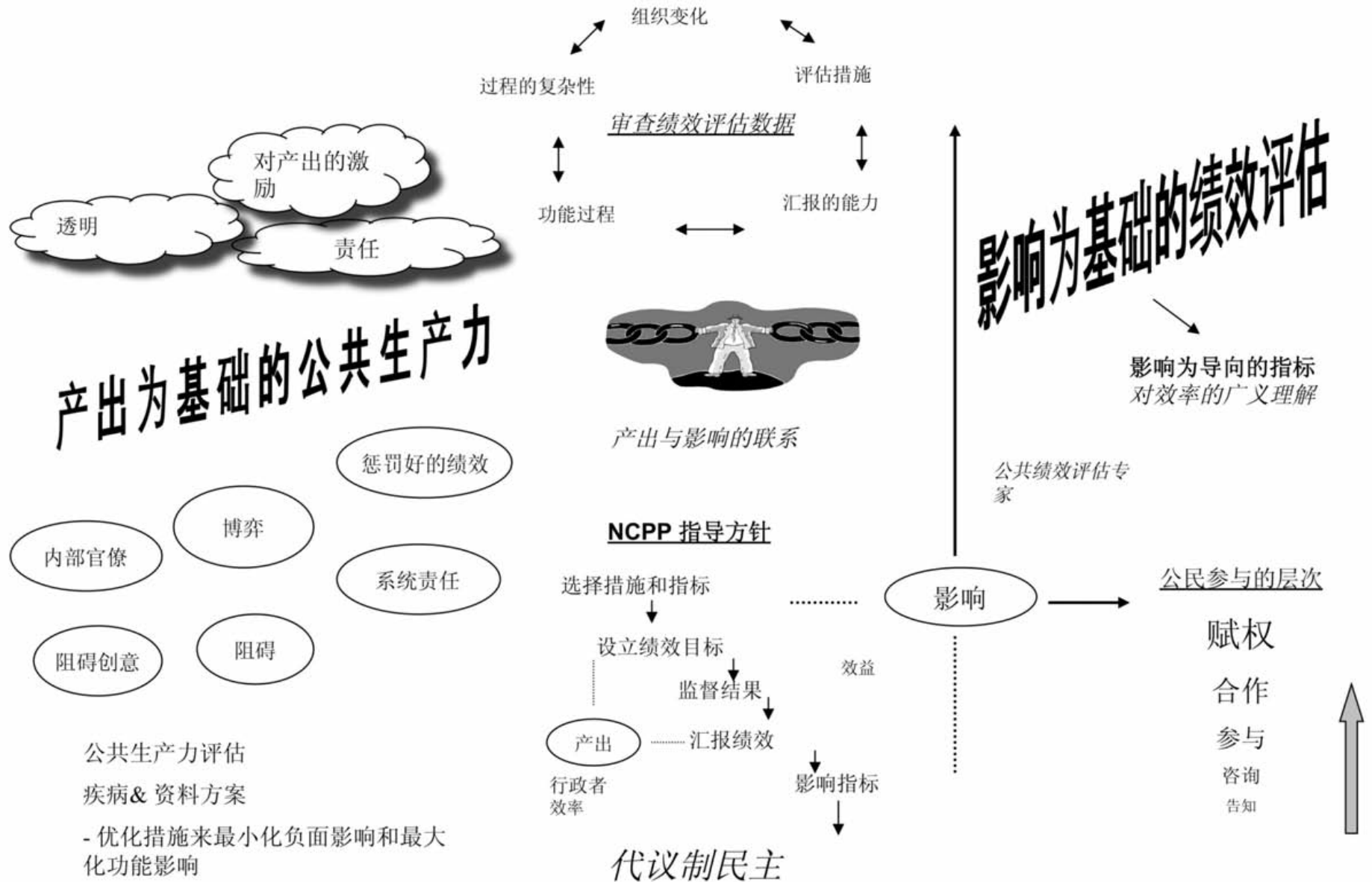
HENDRICK, R. (1994). "An Information Infrastructure for Innovative Management of Government", *Public Administration Review*, **54**(6):543-550.

一个关于计划组织变革的理论模型



ROBERTSON, P.J. and S.J. Seneviratne (1995). "Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector", *Public Administration Review*, **55**(6): 547-558.

Maricopa 县的绩效评估证书



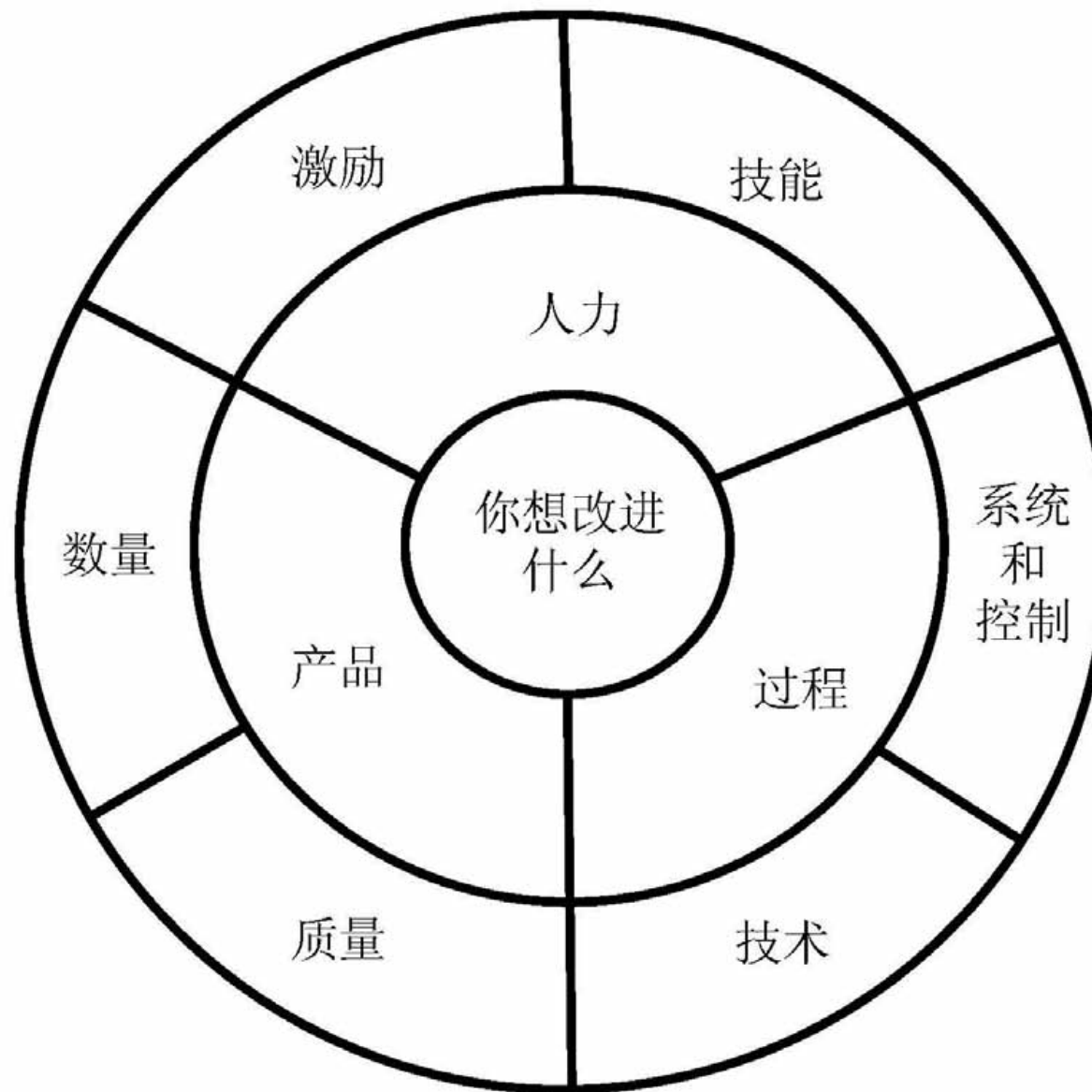
MANOHARAN, A. (2006). School of Public Affairs and Administration, Rutgers University - Newark

(Chapter 6)

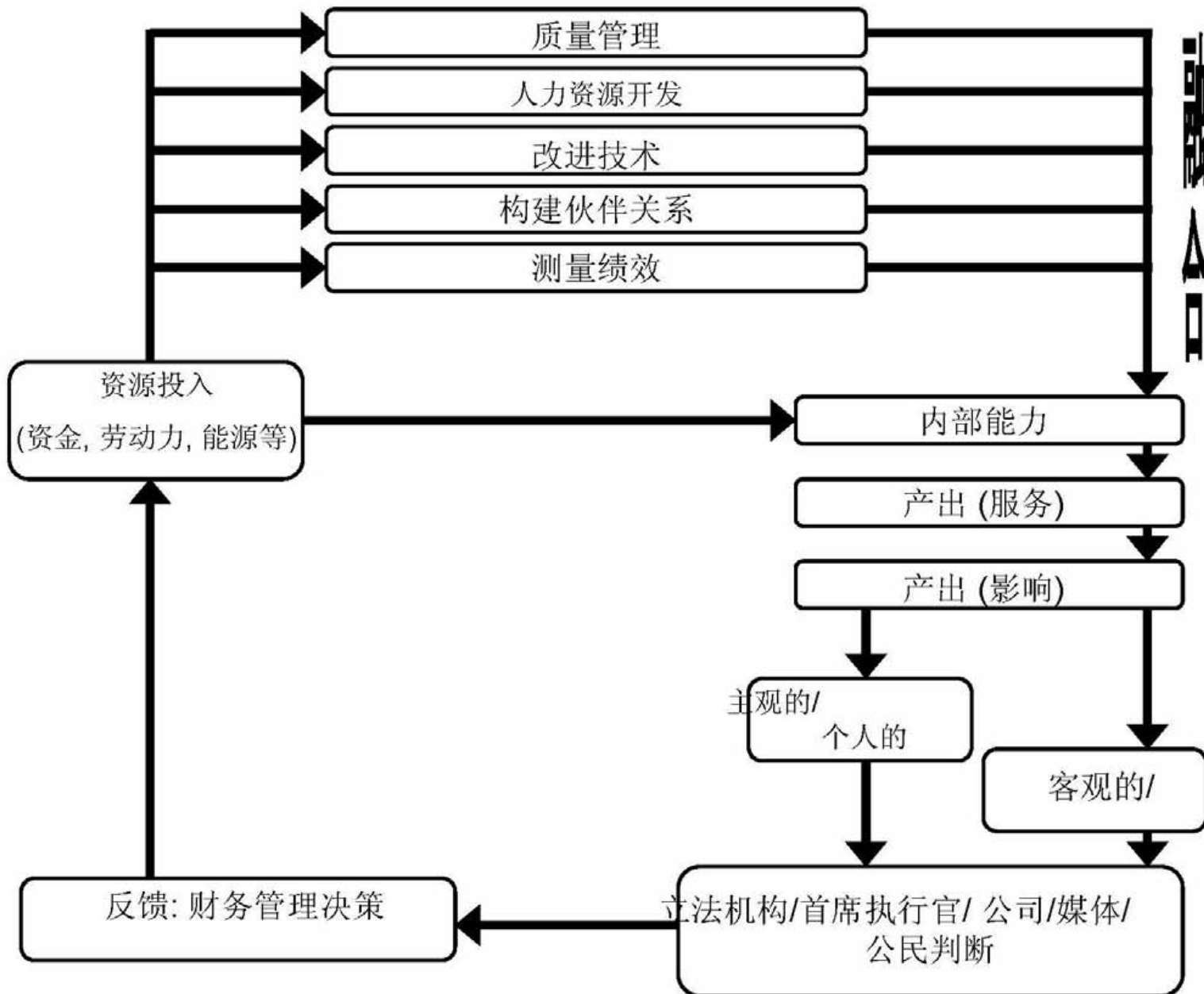
改进公共绩效

这一章的图表内容是前面章节所涉及主题的补充。首先，绩效评估和绩效改进是紧密联系在一起。为了观察绩效波动，做一些测量是必要的。确定新实施的绩效测评系统是否有助于提高生产力是很困难的一个重要原因是：我们无法将在新的评估方案下取得的成就和之前的系统做比较。其次，许多改进是主观的评估，它可能会基于不同利益相关者发生变化。这就是强有力的伙伴关系对于公共部门来说是重要的之所在。开放的决策过程会内化资本家，利益相关者，以及公共服务受益人的优先权和偏好：公民。反过来，通过更紧密的关注要求生产力和绩效改进的群体的偏好，可以提高改进发生的可能性。第三，新技术对生产力也有影响。例如，新软件可以节约成本，节省时间。电子政府的使用可能不会降低成本，因为它是增加而不是替代传统信息传递的媒介。但它可以增加政府透明度，公众参与，和扩大服务的机会。第四，改进任务界定，提高员工积极性，更好的组织结构和新的非物质激励措施可能带来生产力的改进。这有两个原因：在众多公共部门组织中，大部分成本是工资，而这些机构大多是劳动密集型过程。最后，可能的生产力提高会表现为公共部门系统和环境变化本身。对于组织来说很难直接影响他们的环境。其它力量可能带来重大的改进或变化：经济走强，大灾难要求改进的政府存在或进步的政治平台。

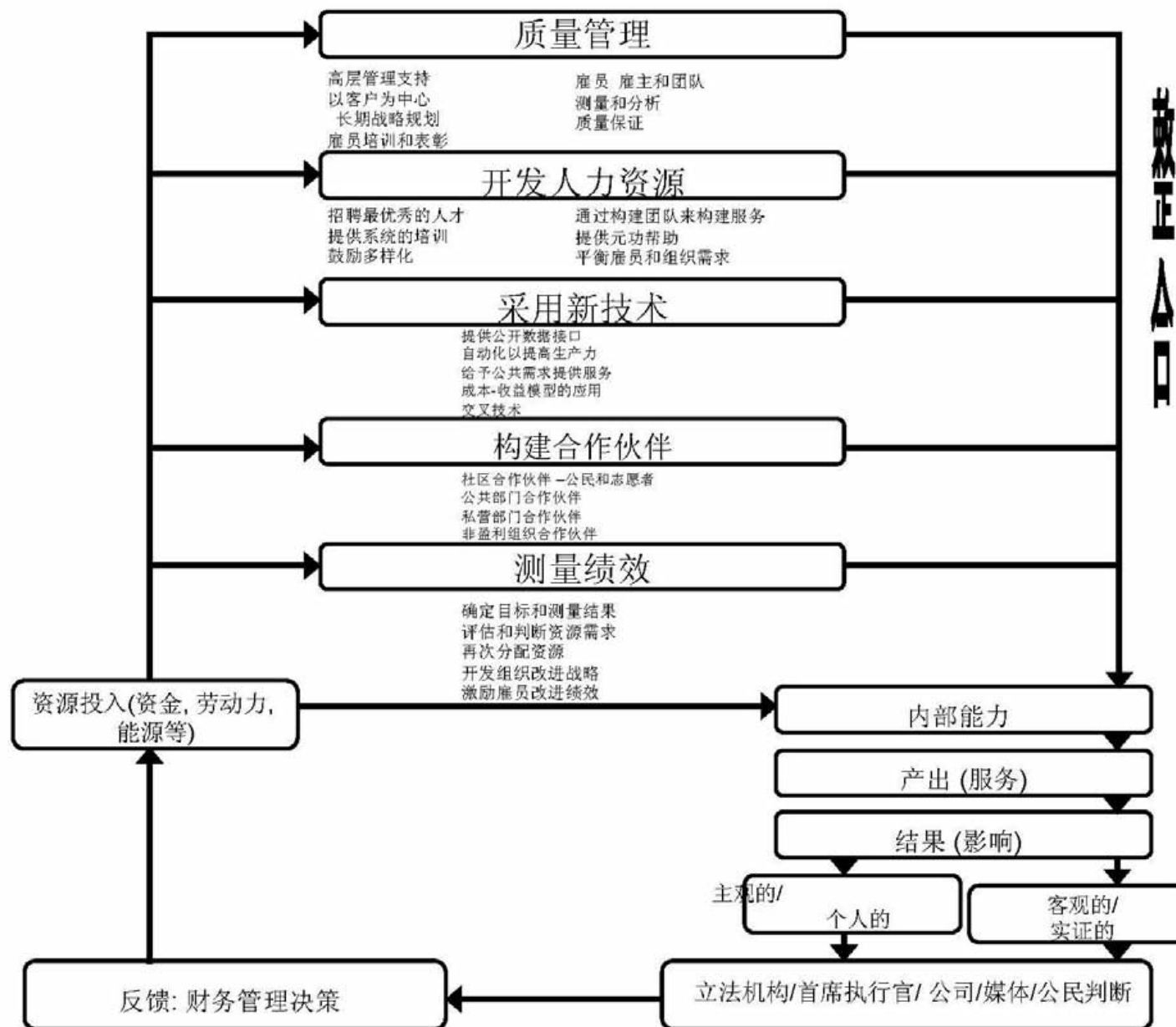
本章的用语较以往章节更加规范化。然而，公共管理专业的学生应该意识到要将他们关于政府某一方面或某些方面的知识转化为具体的改进。最后这一章的图表将有助于他们知识到行动的转化。



Joint Financial Management Improvement Program (1974). Report on Federal Productivity: Productivity Trends FY 1967-1973, Volume 1.

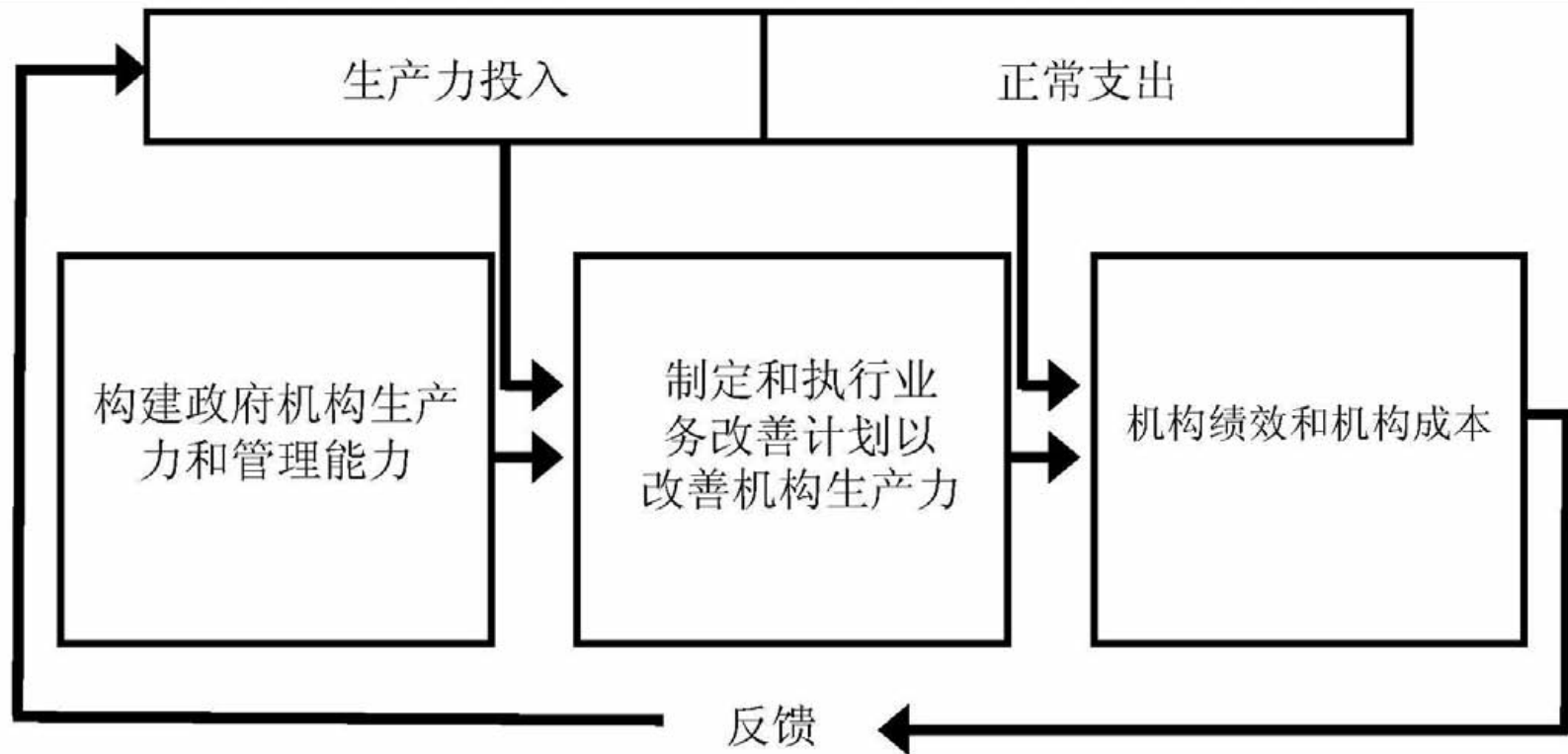


公共部门生产力的全面改进



HOLZER, M. (2003). Government at Work: Best Practices and Model Programs, Sage Publications: Thousand Oaks , CA: 233p.

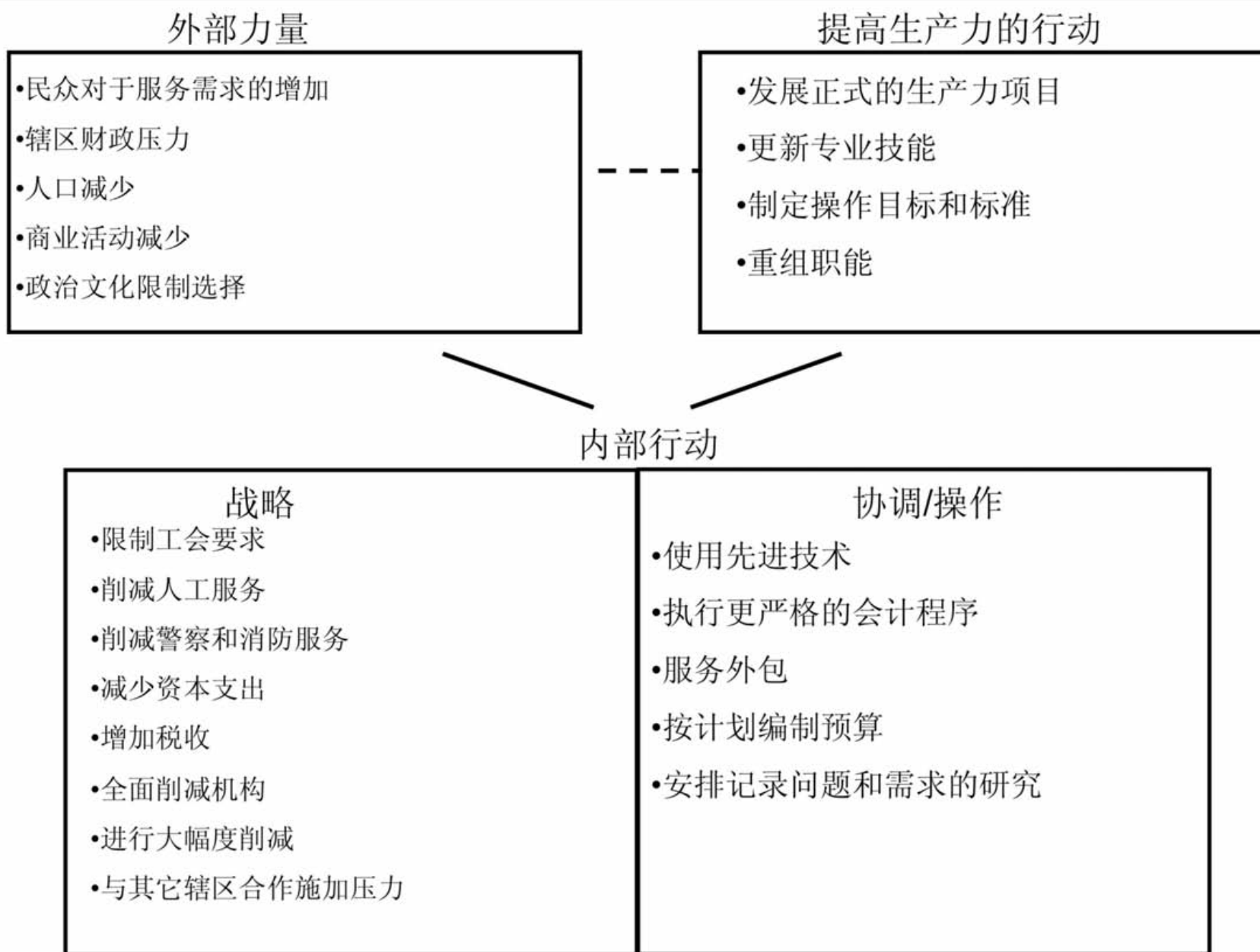
政府生产力增长的投资策略



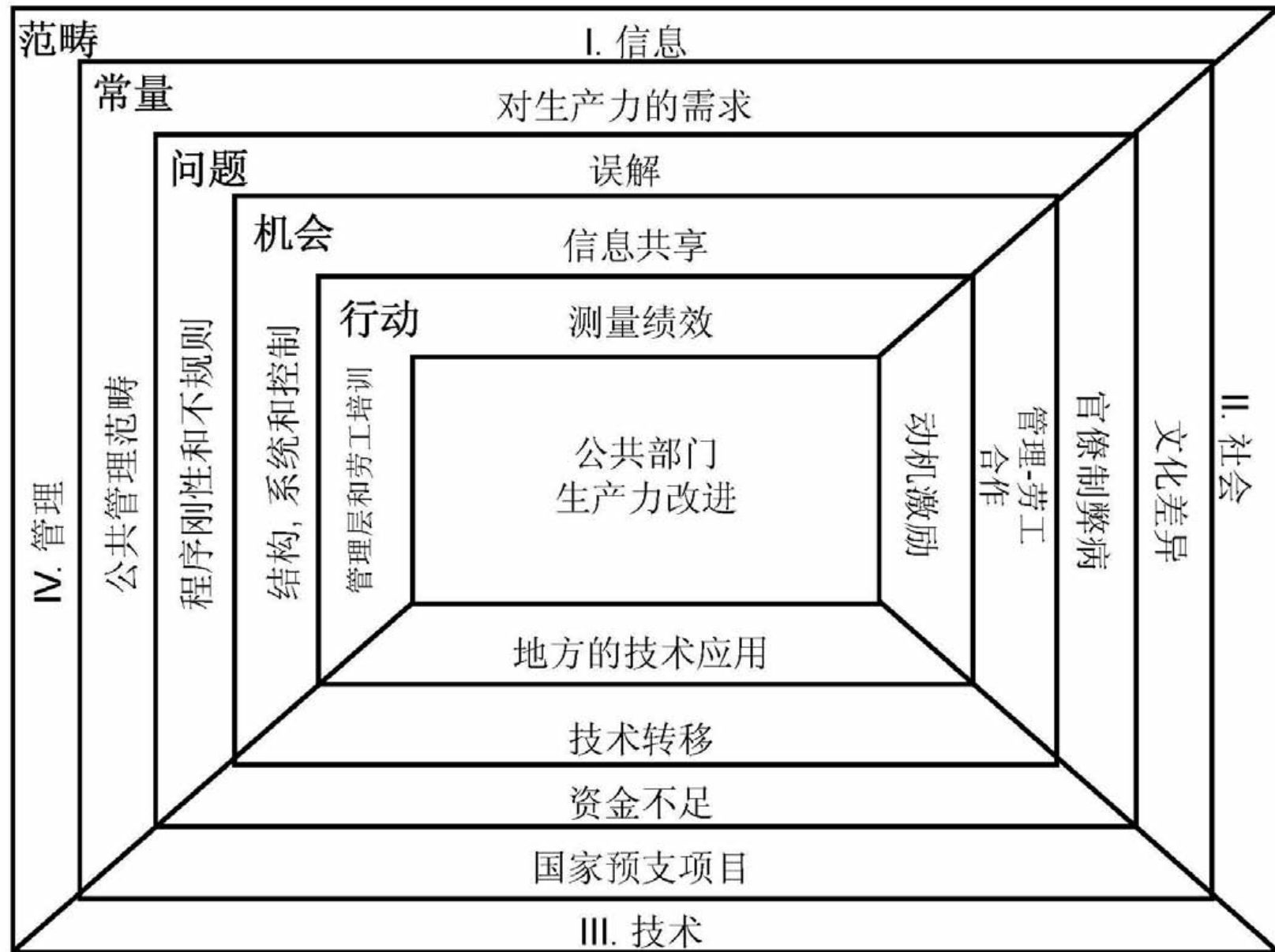
评估改进的效果，以及投资的需求和限制；
以社区为基础的：绩效测量和报告：
机构服务的效率和效果；社区，顾客，或委托人的需求；
管理者和雇员的能力构建需求界定；
监管和预测收入及支出；
基于事实的动态模型的评估；
基于共享的社会愿景和目标寻求改进

EPSTEIN, P.D. (1993). "Reinventing Government Is Not Enough: Invest in Government Productivity Growth", *Public Productivity & Management Review*, **16**(4): 363-364.

生产力的回应模型

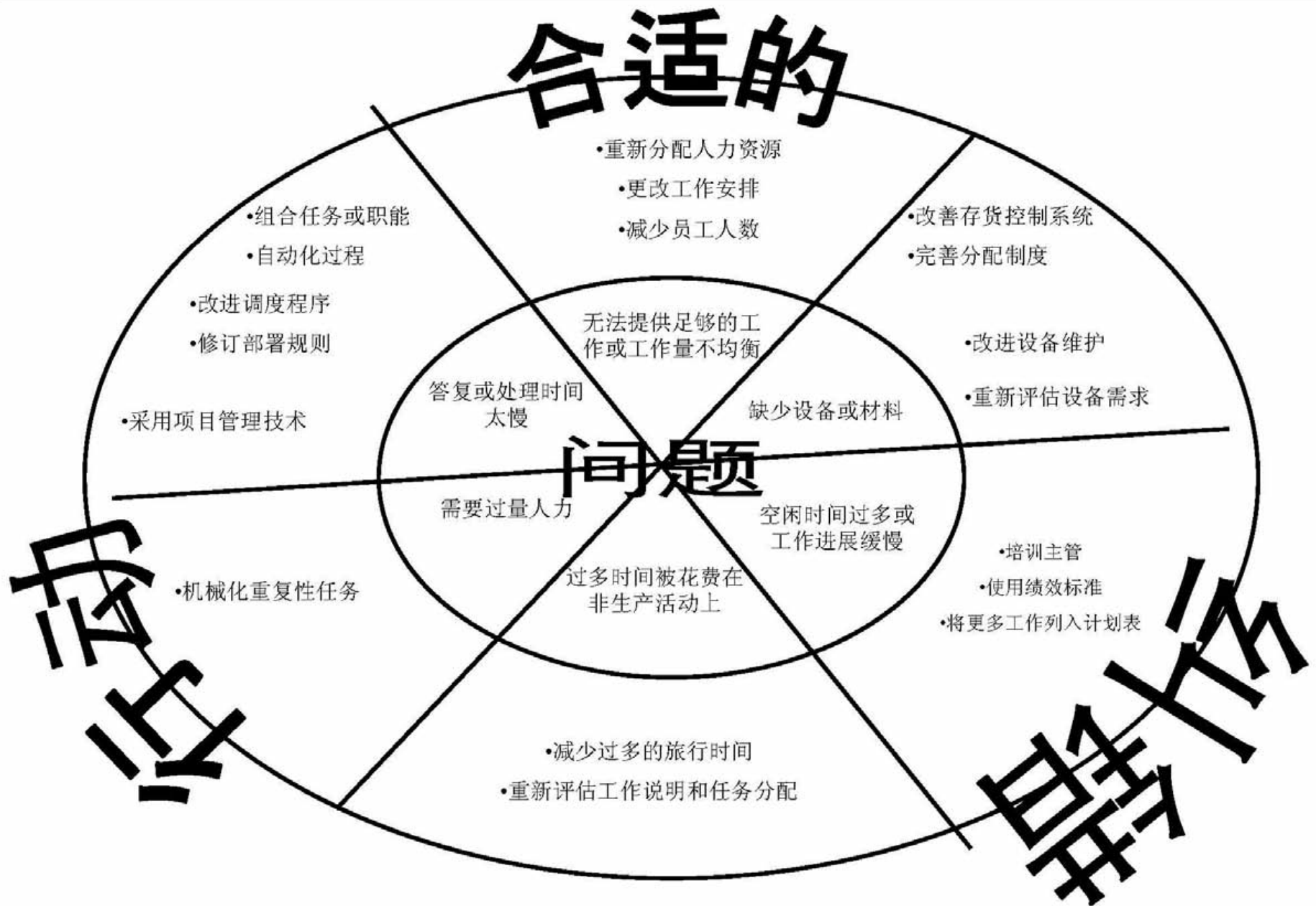


McGOWAN, R.P. (1984). "Strategies for Productivity Improvement in Local Government", Public Productivity Review, 8(4): 322.



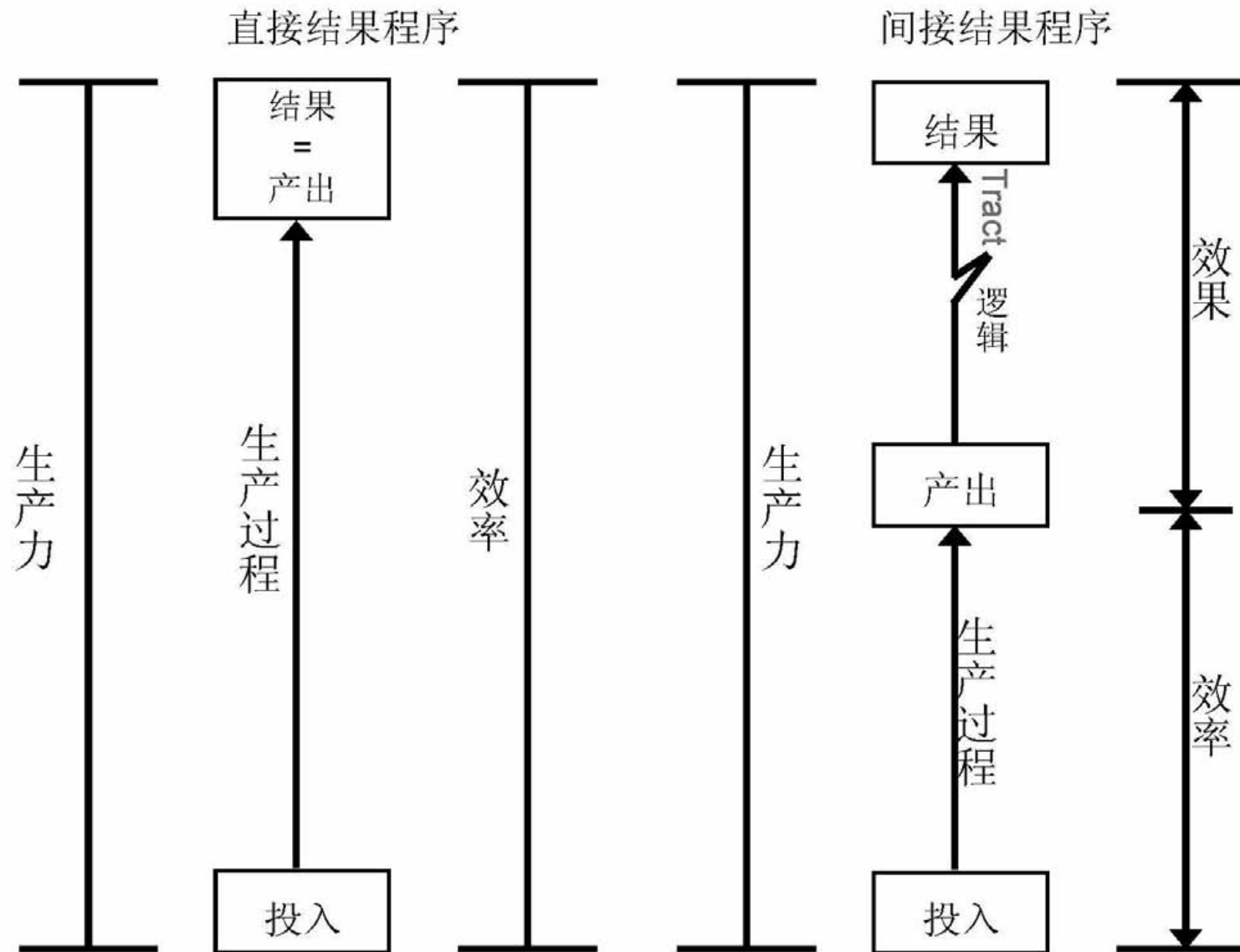
HOLZER, M. and V. Gabrielian (1997). "Five Great Ideas in Public Administration", Handbook of Public Administration, Second Edition: 49-101.

Reprinted in Holzer, M and E. Charbonneau (2008). *Public Management & Administration Illustrated* (ncpp.us).



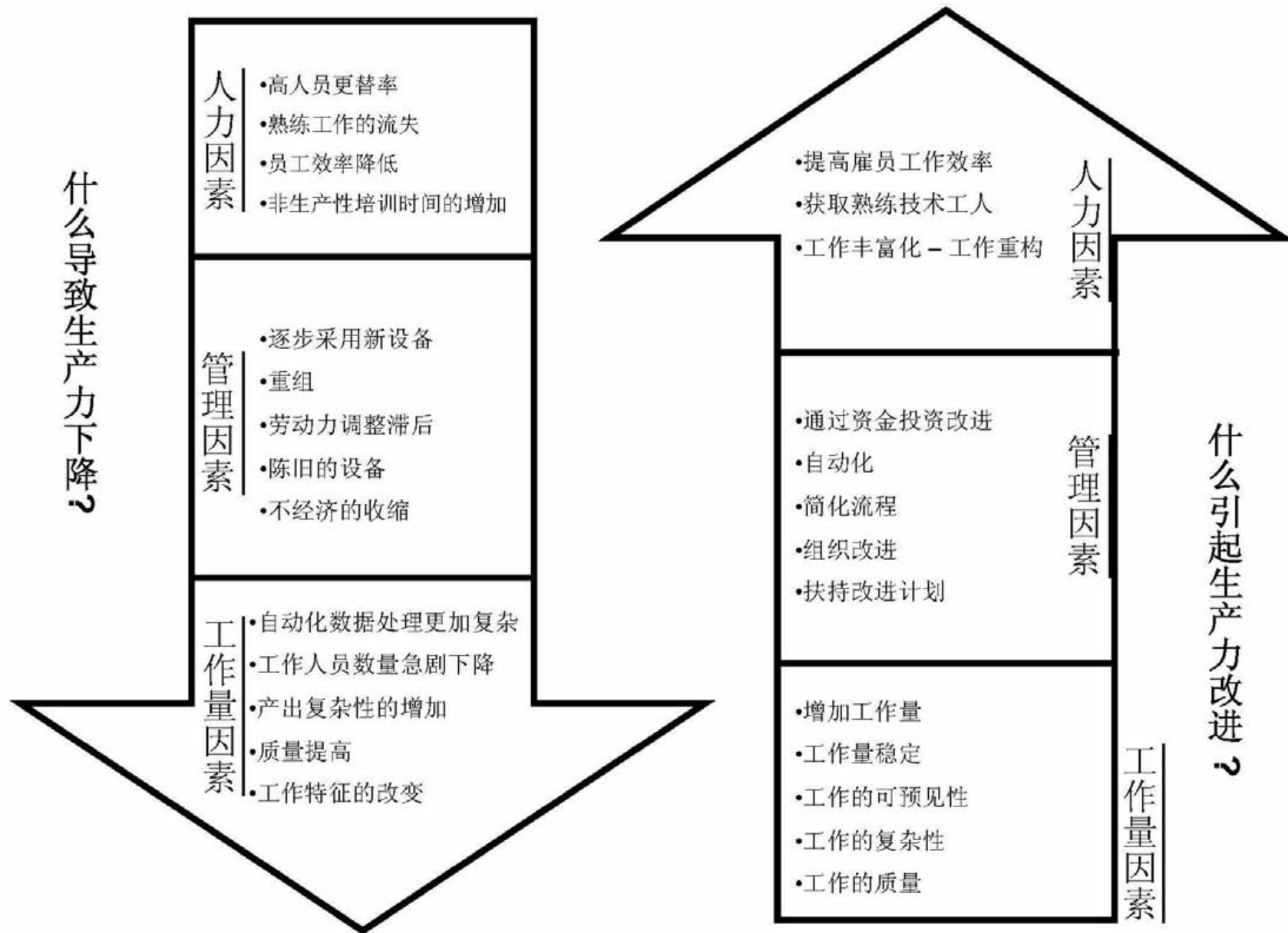
National Commission on Productivity and Work Quality (1974). So, Mr. Mayor, You Want To Improve Productivity

直接或间接结果程序的评估标准

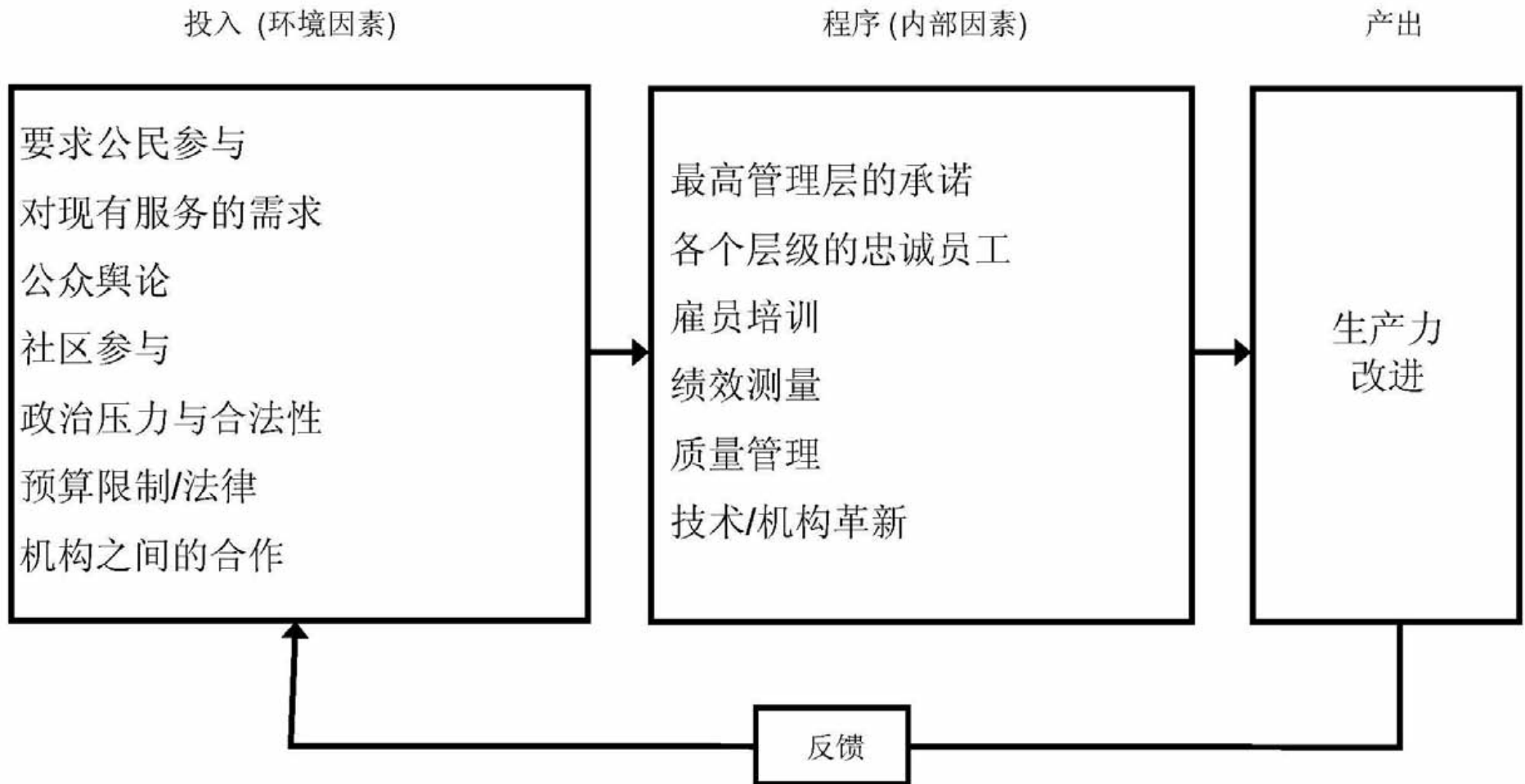


National Center for Productivity and Quality of Working Life (1978). Improving Productivity: A Self-Audit and Guide for Federal Executives and Managers, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, Fall, p.4.

什么因素导致生产力下降和改进？

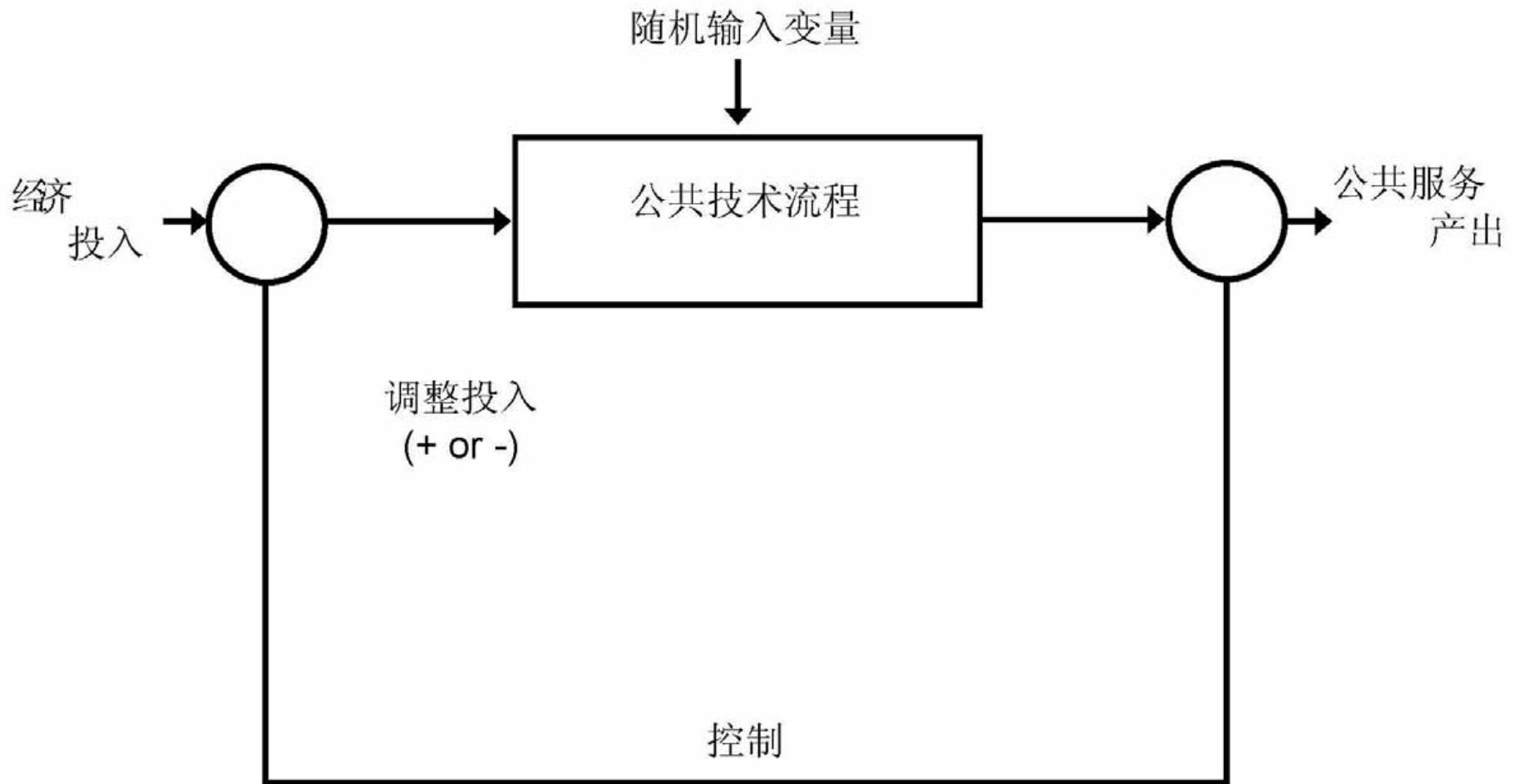


Office of Management and Budget (1973). Measuring and Enhancing Productivity in the Federal Government, Phase III – Summary Report, June.



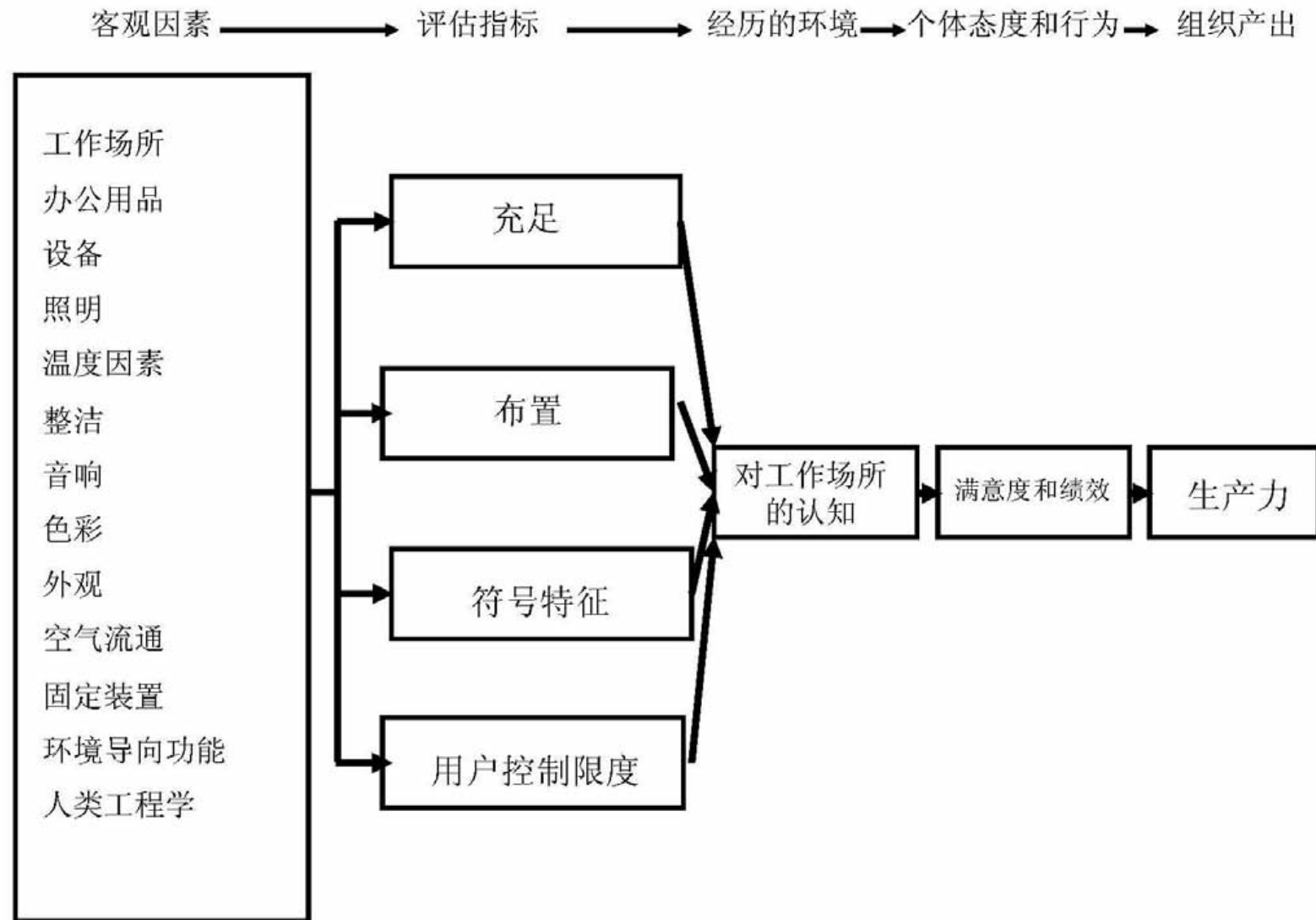
LEE, S.H. (2000). "Understanding Productivity Improvement in a Turbulent Environment: A Symposium Introduction", Public Productivity & Management Review, 22(3):424.

公共部门转换过程



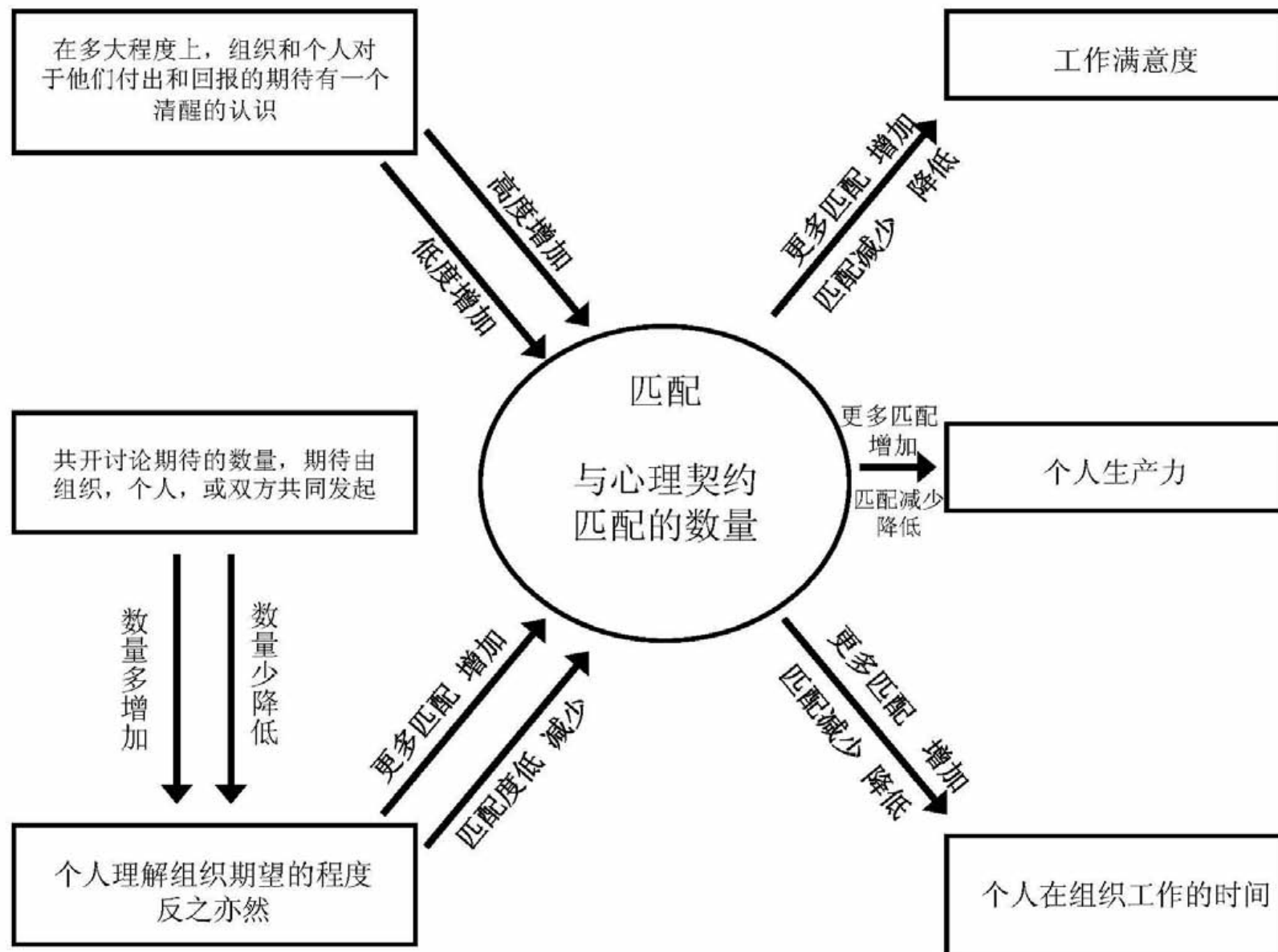
ADAM, E.E. (1979). "Quality and Productivity in Delivering and Administering Public Services", Public Productivity Review, **3**(4):33.

Process Model of the Effects of Objective Physical Factors on Individual Attitudes/Behavior and Organization Productivity

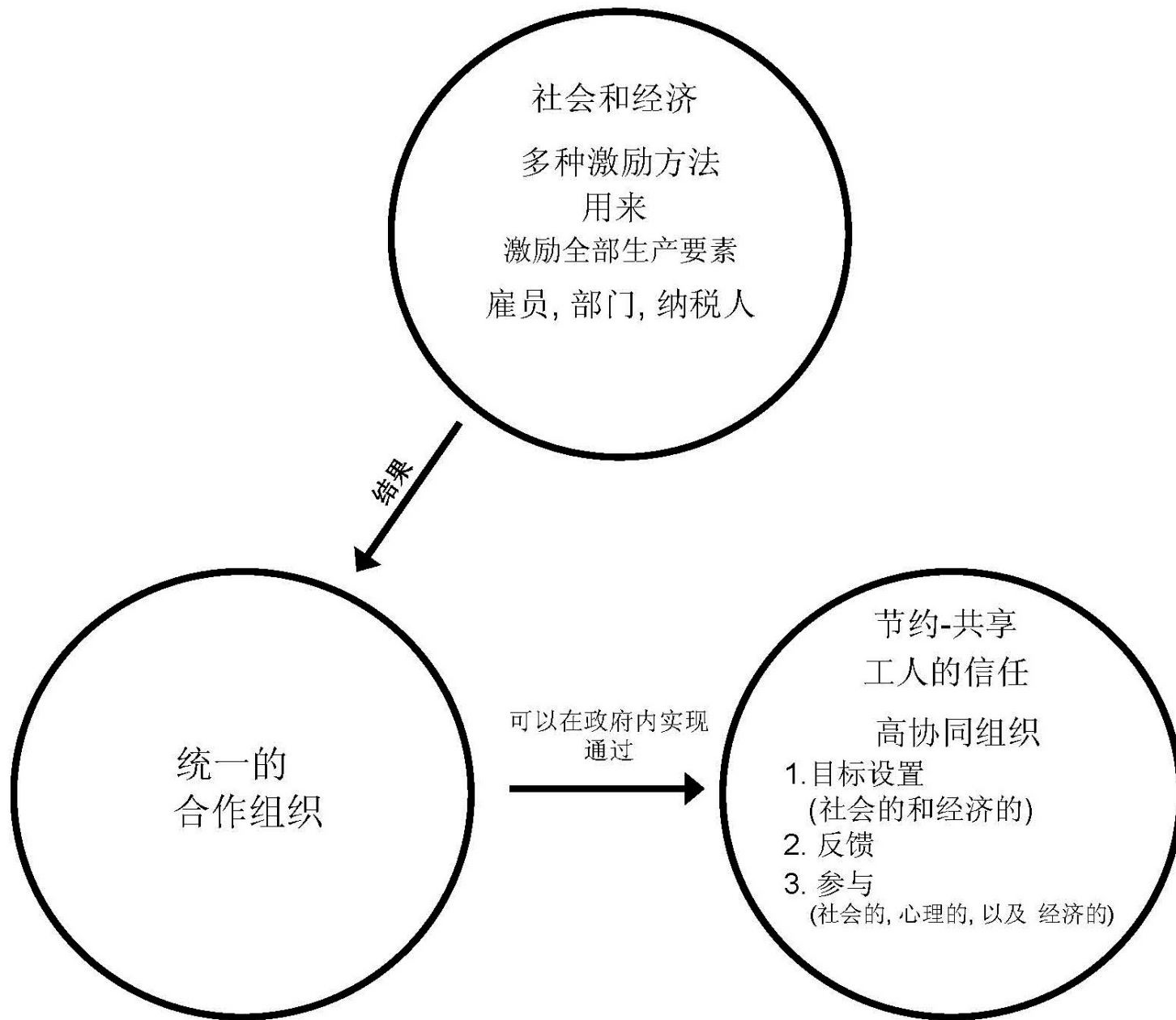


CARNAVALE, D.G. (1992). "Physical Settings of Work: A Theory of the Effects of Environmental Form", *Public Productivity & Management Review*, **15**(4):427.

Reprinted in Holzer, M and E. Charbonneau (2008). *Public Management & Administration Illustrated* (ncpp.us).

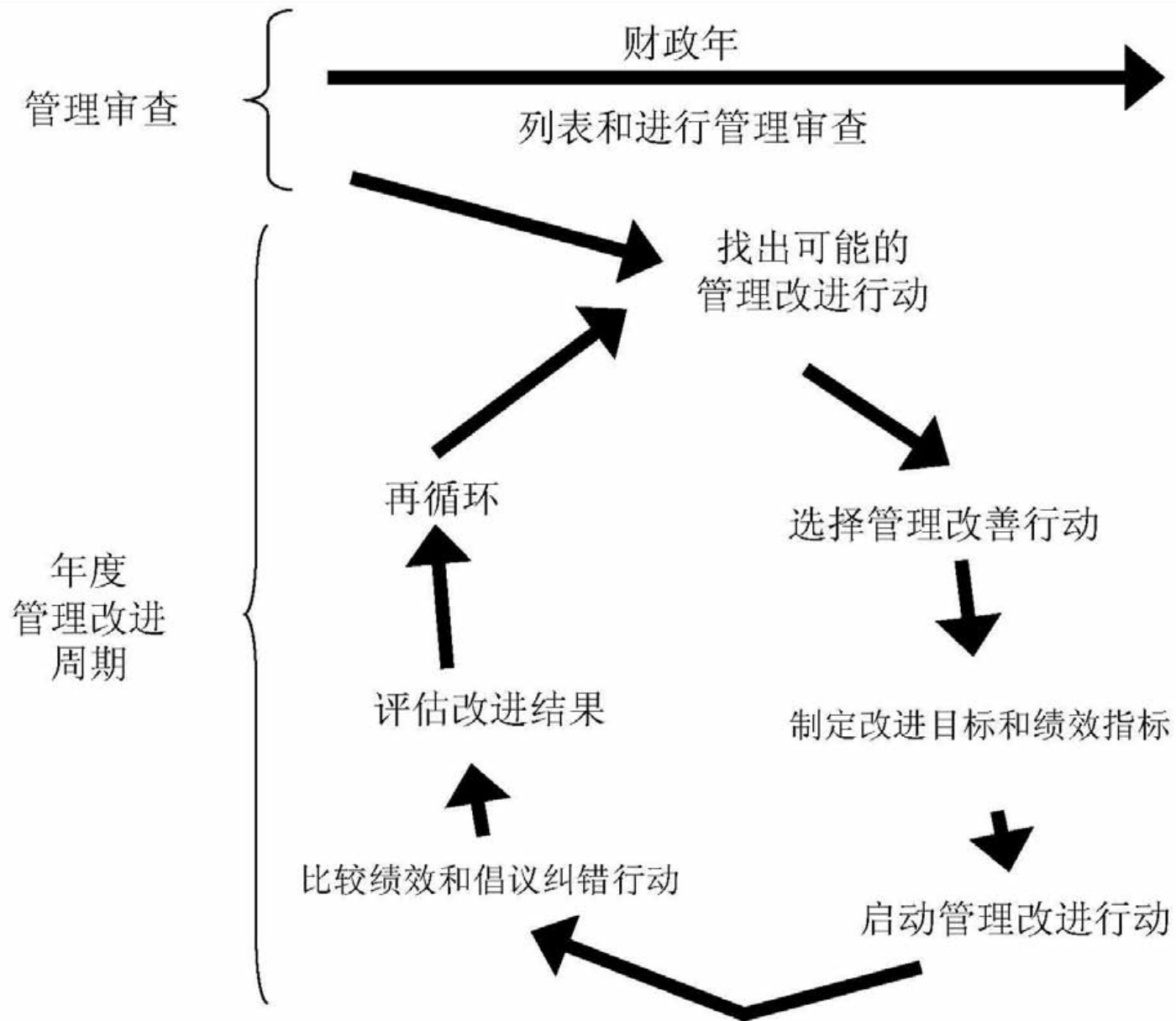


SUTEMEISTER, R.A. (1976). People and Productivity, McGraw Hill Book Company.



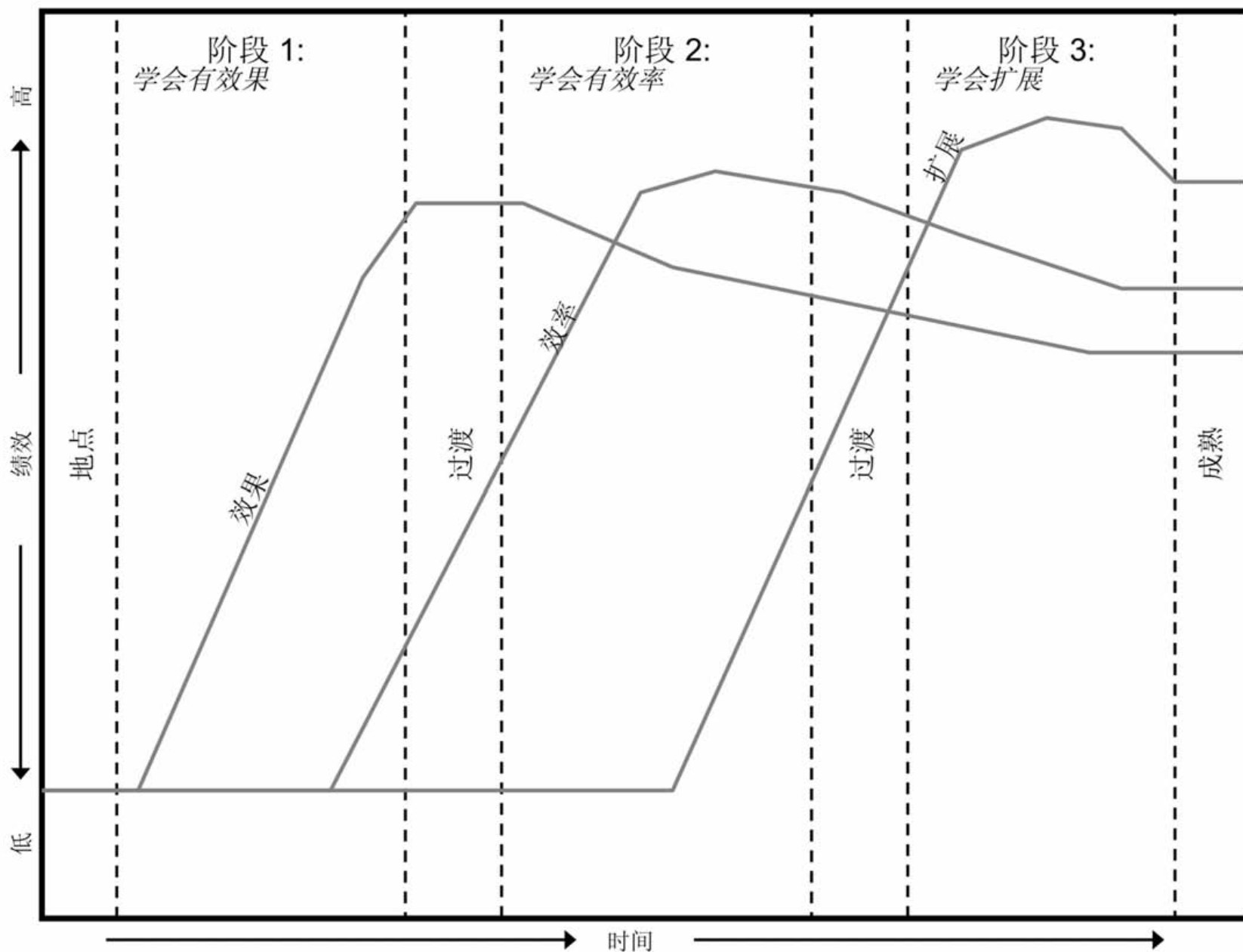
JEHRING, J. J. (1972). "Participation Bonuses", *Public Administration Review*, **32**(5): 539-544.

年度管理审查和改进周期



YAMADA, G.T. (1972). "Improving Management Effectiveness in the Federal Government", *Public Administration Review*, **32**(6): 764-770.

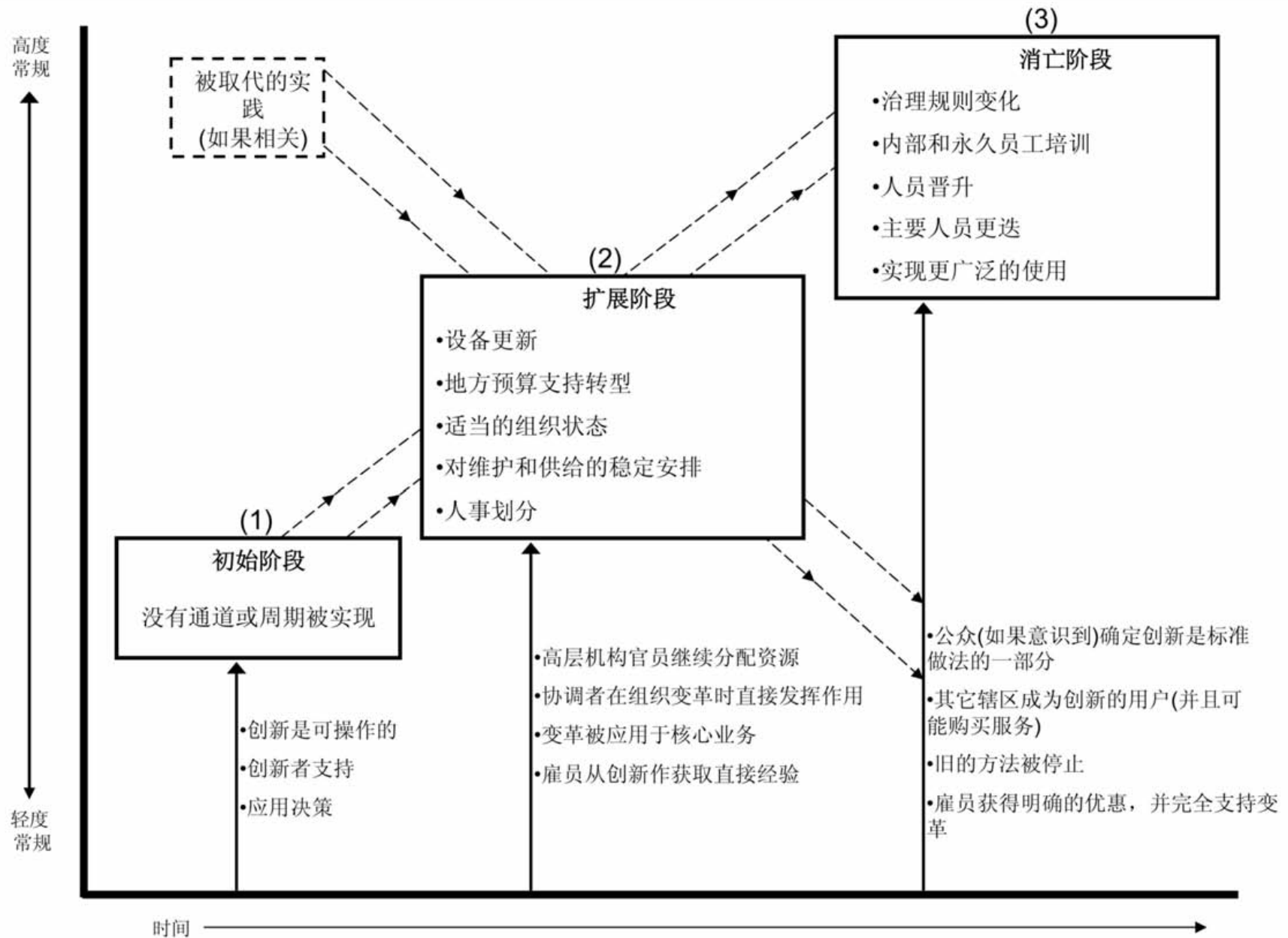
项目学习曲线



KORTEN, D.C. (1980). "Community Organization and Rural Development: A Learning Process Approach", *Public Administration Review*, 40(5): 480-511.

Reprinted in Holzer, M and E. Charbonneau (2008). *Public Management & Administration Illustrated* (ncpp.us).

地方创新的完整周期



YIN, R.K. (1981). "Life Histories of Innovations: How New Practices Become Routinized", *Public Administration Review*, 41(1): 21-28.