

北京师范大学

硕士学位论文

论文题目：基于平衡计分卡的A市公安派出所绩效管理的
实证研究

作者：庄海洋

导师：于海波

系别年级：政府管理学院

学科专业：公共管理 MPA 专业

完成日期：2017 年 11 月

北京师范大学研究生院

北京师范大学学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：日期：年 月 日

学位论文使用授权书

学位论文作者完全了解北京师范大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属北京师范大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许学位论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。保密的学位论文在解密后适用于本授权书。

本人签名：_____ 日期：_____

导师签名：_____ 日期：_____

基于平衡计分卡的A市公安派出所绩效管理的实证研究

摘 要

2003年第二十次全国公安会议后，我国公安机关绩效考核制度不断取得新突破、新发展，呈现出了按照警种分类考核、执法办案网上考评、公安派出所民警向社区群众述职述廉等多种考核新形式。公安派出所是公安机关重要的组成部分，是整个公安工作的出发点和落脚点，是维护社会治安稳定和保障辖区人民群众生命财产安全的重要力量，是实现当前公安工作战略目标的重要保障。因此，如何建立并完善一套公安派出所绩效管理体系，实现组织整体绩效的有效提升，激发公安派出所民警工作的积极性和主动性，从而不断的满足人民群众对公安工作的新要求和新期待，成为了当前公安派出所绩效管理亟待解决的问题。

我国公安派出所的绩效考核尚处于发展的初期阶段和实践的探索阶段。本文梳理了关于公安绩效管理国内外的文献资料和研究成果，对A市公安派出所的绩效管理体系进行了个案研究。本文结合A市公安派出所的绩效管理的总体现状，通过调查问卷和统计分析的研究方法，发现A市公安派出所存在着绩效管理战略定位不清晰、绩效管理工作透明性和公开化有待提升、绩效评估指标体系设置不合理、缺乏反馈沟通机制等问题。通过对A市公安派出所的绩效管理体系存在问题的原因进行分析，提出了构建A市公安派出所绩效管理体系的具体举措。

本文认为公安派出所绩效管理体系应包括绩效考评体系、绩效反馈沟通体系、绩效计划和绩效实施体系。在绩效考评体系中，本文通过对绩效评估指标的因子分析，并结合平衡计分卡理论，从顾客、学习与成长、内部流程和财务这四个维度对公安派出所的绩效考核指标进行归纳整理。通过分析A市公安派出所在绩效反馈沟通中存在的问题，构建了贯穿公安派出所绩效管理整个流程的绩效反馈沟通体系。最后对构建绩效计划体系和绩效实施体系提出了具体的建议。

关键词：公安派出所，绩效管理体系，平衡计分卡

EMPIRICAL STUDY BASED ON BSC OF CITY A'S POLICE STATION'S PERFORMANCE MANAGEMENT ABSTRACT

ABSTRACT

Since the 20th National Public Security Conference was held, the performance appraisal system of China public safety agency has made a new progress and achieved a new development continuously. There appears several new forms of assessment, such as basing on police classification, online assessment of law enforcement and case handling, and local police recount their responsibility and honesty of work to community. As an important part of public safety agency, police station is the starting point and foothold of the whole public safety's work, a significant force of maintaining social security and guaranteeing local people's life and property, and as well as a crucial part of achieving current public safety's strategies objectives. In this case, how to establish and improve a performance management system of police station, how to effectively promote police overall performance, and stimulate police's work enthusiasm and initiative which is able to meet common people's new needs and expectations for police, are present police station's performance management issues that are urgently to be solved.

China police station's performance appraisal is still in the initial stage of development and exploratory stage of practice. Sorting out domestic and foreign literature and research results of public safety performance, and using some research methods, such as literature research and questionnaire survey, the thesis does a case study on city A's police station's performance management system. The thesis finds that there are a few problems with city A's police station, including that the strategic orientation of performance management is not clear, performance management's transparency and openness still need to be promoted, performance evaluation index system is not valid, feedback communication mechanism is insufficient and so on, through concluding current situation of city A's performance management, and using methods of questionnaire and statistics. Analyzing causes of city A's performance

management system's problems, and combining with the actual condition of city A's police station, the thesis will put forward some specific measures about how to establish performance management system.

The thesis holds the point that police station performance management system is supposed to consist of performance evaluation system, performance feedback communication system, performance plan and performance implementation system. For performance evaluation system, the thesis analyzes performance evaluation indicator's factors, and combines with Balanced Score Card (BSC) theory, then it concludes police station's performance evaluation indicators through four dimensions, which are customer, study and development, internal process and finance. By analyzing problems of city A's police station in performance feedback communication, the thesis also build a performance feedback communication system that runs through the whole process of police station's performance management, and gives specific suggestions on establishing performance plan system and implementation system.

KEY WOEDS: Police station, Performance management, Balanced Score Card (BSC)

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 选题的背景.....	1
1.2 选题的意义.....	1
1.2.1 理论意义.....	1
1.2.2 现实意义.....	2
1.3 概念界定.....	2
1.3.1 绩效管理.....	2
1.3.2 公安派出所.....	3
1.3.3 绩效管理体系.....	3
1.4 研究方法与研究思路.....	3
1.4.1 研究方法.....	3
1.4.2 研究思路.....	3
1.5 创新和不足之处.....	4
1.5.1 可能的创新点.....	4
1.5.2 不足之处.....	5
第 2 章 文献综述及相关理论阐述	6
2.1 文献综述.....	6
2.1.1 国外研究现状.....	6
2.1.2 国内研究现状.....	7
2.2 相关理论综述.....	8
2.2.1 平衡计分卡理论.....	8
2.2.2 激励理论.....	9
2.2.3 公共选择理论.....	9
2.2.4 目标管理理论.....	10
第 3 章 A 市公安派出所绩效管理现状调查和存在问题的原因分析	11
3.1 A 市公安局概况.....	11
3.2 A 市公安派出所现行绩效考核模式.....	11
3.2.1 绩效考核的指导思想.....	11
3.2.2 绩效考核的管理机构.....	11
3.2.3 绩效考核的人员范围.....	11
3.2.4 绩效考核的主要内容.....	12
3.2.5 考评方法和考评程序.....	12
3.2.6 考核结果确定和运用.....	13

3.3 问卷设计与问卷调查.....	13
3.3.1 问卷调查的目的.....	13
3.3.2 问卷设计和内容.....	13
3.3.3 调查样本的选择.....	14
3.4 A 市公安派出所绩效管理现状.....	15
3.4.1 绩效管理政策.....	15
3.4.2 单位组织目标.....	15
3.4.3 绩效管理计划.....	15
3.4.4 绩效反馈结果.....	15
3.4.5 绩效考核流程.....	16
3.4.6 指标体系设置.....	16
3.4.7 目标关联程度.....	16
3.4.8 指标制定过程.....	17
3.4.9 指标计算方法.....	17
3.5 A 市公安派出所绩效管理体系存在的问题.....	17
3.5.1 绩效管理战略定位不清晰.....	17
3.5.2 绩效管理工作不透明.....	18
3.5.3 绩效评估指标设置不合理.....	18
3.5.4 绩效反馈沟通机制不健全.....	18
3.6 A 市公安派出所绩效管理体系存在的问题的原因分析.....	19
3.6.1 政治文化因素.....	19
3.6.2 制度因素.....	19
3.6.3 缺乏多元的考核主体.....	19
3.6.4 派出所民警绩效的产品特性和绩效的价值多元化.....	20
第 4 章 A 市公安派出所绩效管理体系构建内容.....	21
4.1 绩效考评体系.....	21
4.1.1 A 市公安派出所应用平衡计分卡的可行性.....	21
4.1.2 A 市公安派出所平衡计分卡框架.....	22
4.1.3 A 市公安派出所的使命、愿景和战略.....	23
4.1.4 绩效评估指标的因子分析.....	23
4.1.5 A 市公安派出所平衡计分卡的具体内容.....	26
4.1.6 建立 A 市公安派出所的总战略地图.....	30
4.2 绩效反馈沟通体系.....	31
4.2.1 调查问卷绩效反馈与沟通部分的样本分析.....	31
4.2.2 绩效管理前的反馈沟通.....	34

4.2.3 绩效管理中的反馈沟通.....	34
4.2.4 绩效管理后的结果运用.....	35
4.3 绩效计划体系和绩效实施体系的建议.....	35
4.3.1 绩效目标确定原则.....	35
4.3.2 绩效目标确定方法.....	36
4.3.3 绩效目标的确定.....	36
4.3.4 绩效实施体系.....	36
第 5 章 A 市派出所绩效管理体系完善的保障条件.....	38
5.1 加强绩效管理组织保障.....	38
5.1.1 成立绩效管理小组.....	38
5.1.2 建设专业考评队伍.....	38
5.2 加强绩效实施监控监督.....	38
5.3 加强绩效考核结果运用.....	39
5.3.1 绩效考核结果要与奖惩措施挂钩.....	39
5.3.2 绩效考核结果要与反馈机制挂钩.....	39
5.3.3 绩效考核结果要与教育培训挂钩.....	39
研究结论与展望.....	40
参考文献.....	41
致 谢.....	43
附 录.....	44

图表索引

图 1	本文研究框架	4
图 2	公安派出所战略关系图	22
图 3	A 市公安派出所的总战略地图	31
图 4	公安派出所绩效管理体系运行流程图	37
表 1	人口学信息描述统计	14
表 2	对 A 市公安派出所绩效管理相关政策的了解情况	15
表 3	对 A 市公安派出所组织目标的了解情况	15
表 4	对 A 市公安派出所绩效管理计划的了解情况	15
表 5	对绩效反馈结果能够反映公安派出所实际工作的赞同情况	15
表 6	A 市公安派民警对所在单位绩效考核具体流程的了解情况	16
表 7	对派出所绩效考核指标体系设置的赞同情况	16
表 8	对岗位绩效目标与工作目标之间关联程度的了解情况	16
表 9	对岗位绩效指标制定过程的了解情况	17
表 10	对各项考核指标的计算方法的了解情况	17
表 11	KMO and Bartlett's test	23
表 12	旋转后的成分矩阵	24
表 13	对公因子的信度测量和描述性统计	26
表 14	A 市公安派出所学习与成长指标	27
表 15	A 市公安派出所内部流程指标	28
表 16	A 市公安派出所客户维护指标	29
表 17	A 市公安派出所财务维度指标	30
表 18	认为“对绩效管理的意见以及建议可以得到及时响应的”赞同情况	32
表 19	认为“绩效考核可以为我的工作提供动力的”赞同情况	32
表 20	认为“单位的绩效考核公平公正公开的”赞同情况	32
表 21	认为“领导关注能够促使我工作更努力的”赞同情况	33
表 22	认为“我清晰的知道领导对我的工作要求的”赞同情况	33
表 23	认为“工作上遇到困难，会找领导沟通的”赞同情况	33
表 24	认为“通过与领导沟通，工作有所进步的”赞同情况	33

第1章 绪论

1.1 选题的背景

绩效作为一个外来术语，主要源自西方的科学管理思想，最初应用于英国的文官制度考核，随后在企业管理中得到了巨大发展，产生了许多新的考核理论与方法，如平衡计分卡、360度考评、关键绩效指标等^[1]。关注绩效，是组织获取成功的重要因素。随着新公共管理运动的发展，提高政府绩效，已经成为公共管理始终追求的基本目标之一^[2]。与西方国家相比，我国的政府公务员绩效管理体系开展的时间比较晚，绩效制度体系尚不健全，在实践中暴露出很多问题。近些年来，国家行政机关开始运用绩效考核对公务员的工作进行评估，公务员是政府机关践行党的方针理论、执行政府决策的排头兵，代表着国家行政机关的形象和执政的能力与水平。

公安派出所是我国政府机关的重要组成部分，肩负着维护社会治安、社会稳定的重要使命。近些年来，各级公安机关十分重视绩效考核制度的建设，公安部将基层派出所和业务单位的执法质量考核纳入基层公安机关的绩效考核体系，充分运用绩效考核结果等手段方式，全面推进我国公安机关绩效管理体系建设。因此，公安派出所绩效管理作为一项有效的管理工具应该受到广泛的关注。公安派出所是公安工作最的基础，要实现我国公安机关整体的战略目标，建立并完善一套适合我国国情的公安派出所绩效管理体系，无疑是公安绩效管理领域迫切需要研究和解决的课题。

基于BSC公安派出所绩效管理体系构建，就是通过对公安派出所的绩效管理进行全面的深入的调研，广泛的征求专家学者和民警的意见，从派出所的绩效计划、绩效实施、绩效考评、绩效反馈沟通体系等维度，全面的推进公安派出所绩效管理体系的构建，为公安派出所民警开展工作提供指向和动力。

1.2 选题的意义

无论是国内公安机关还是国外警察部门对于警务绩效管理工作均较为关注，但由于我国公安绩效管理实践开展比较晚，对于公安派出所绩效管理方面的研究理论和实践经验更是相对较少。本文以平衡计分卡理论为基础，以构建公安派出所绩效管理体系为研究对象，重点分析了A市公安派出所在绩效管理中存在的问题，目的是为不断完善公安派出所的绩效管理工作，为提升派出所的整体管理水平提供有效途径。因此，具备一定的理论及现实意义。

1.2.1 理论意义

一方面，通过研究可以为公安派出所的绩效管理提供理论思路。在公安机关，尤其是公安派出所，尚没有运用平衡计分卡的成功案例，加强对此方面的研究可逐步丰富公安机关绩效管理经验做法，更新执法理念。另一方面，将在企业中得到广泛运用的平衡计分卡理论应用到政府部门中，实现公共部门人力资本、信息资本和组织资本的战略组合，这也

为其他领域学术研究开创新思路。基层公安机关的绩效管理体系构建，不仅是公共管理需要深入探讨的问题，还与法学、公安学等学科存在交集。

1.2.2 现实意义

一是有利于更好的实现组织战略目标。通过构建基于平衡计分卡的派出所绩效管理体系，有利于基层公安民警从战略的高度理解公安派出所肩负的使命和职责，为公安民警履行职责提供明确的导向。二是有利于提升公安队伍凝聚力。警察作为一个特殊的群体，承担着打击犯罪、保护人民群众的神圣职责，随时可能面临各种危急情况，平衡记分卡作为一种沟通的新语言，有利于广大派出所民警了解公安工作的使命和愿景，树立大局意识，提升整体的战斗力。三是有利于提升公安队伍素质，为民警搭建良好平台。平衡计分卡强调组织和个人的学习成长，能够对提升民警个人素质方面起到明显的提升作用，既有利于个人的发展，又有利于最大限度的提高组织绩效。

1.3 概念界定

1.3.1 绩效管理

从字面意思分析，绩效是绩与效的组合。“绩”为成绩、业绩，体现企业的利润目标，又包括两部分：目标管理(MBO)和职责要求。“效”就是效率、效果、态度、品行、行为、方法、方式。效是一种行为，体现的是企业的管理成熟度目标。效又包括纪律和品行两方面，纪律包括企业的规章制度、规范等。

不同学者对绩效管理有着不同的定义和描述。经对之前学者研究成果的综合比较，可以从两个层面来理解绩效管理的定义。从宏观层讲，Annstrong & Baron(1998)提出绩效管理是通过提升个体能力和促进团队发展的方式进而促进组织的持续进步的方法^[3]，这个定义并没有对绩效管理的流程和方法进行细化，是一个宏观的、战略性的方法。美国人事管理局认为绩效管理是指组织通过个体成员和团队来完成组织的任务和工作的过程。此定义明确了绩效管理的目的，将完成组织的任务和目标作为绩效管理的目的。从微观层面讲，Lebas(1995)认为绩效管理应该包括了企业员工培训、团队协作能力、奖励和惩罚、共同的目标、广泛参与等等内容^[4]。Pollitt(1999)认为绩效管理主要包括四项工作：组织目标的制定、个人和团队的职责分配、绩效评估、绩效信息反馈^[5]。上述二位学者对绩效管理中的相关要素进行了举例，但是并没有说明这些要素应该在什么条件下使用。综合绩效管理的宏观定义和微观定义，结合本文的研究对象和研究领域，可以将绩效管理的定义归纳为：通过制定计划、统筹组织、正确指挥、持续沟通的方法，将组织的目标和个人的目标有机的结合，在组织内部形成强大的上升动力，最终为组织完成既定的产出目标^[6]。

对于组织中的个体来讲，通过绩效管理个人可以知道自己的工作方向、工作内容、知悉组织对自己的工作要求^[7]。对于公安派出所而言，绩效管理就是要求公安派出所的绩效考核小组对公安派出所民警的工作业绩、业务素质进行持续的监督与管理，让民警的每一项工作都向公安派出所整体的战略目标看齐，最终实现公安派出所整体绩效持续稳定的提升。

1.3.2 公安派出所

公安派出所是上级公安机关的派出所机构，是公安机关开展各项基础工作的重要保障和依托。公安派出所工作是整个公安工作的根本和基础，肩负着服务人民群众和维护社会稳定的双重使命，是整个公安工作最前沿的阵地。公安派出所的主要任务有：坚决贯彻和落实上级公安机关的工作部署和工作要求；打击辖区内各类治安违法和刑事犯罪活动，保护辖区人民群众的人身安全和财产安全。在机构设置上，以 A 市公安派出所为例，内设打击队、社区队、巡逻队、综合作战指挥室。打击队负责社会面综合整治及刑事案件、治安案件办理，社区队负责辖区社区基础工作，巡逻队负责接处警和辖区重点部位防控，综合作战指挥室负责发布警情、警力调度、文秘档案、户籍办理等工作。

1.3.3 绩效管理体系

绩效管理体系具有系统性，能够将个人层面的绩效同组织层面的绩效二者有机的相结合。绩效管理体系在实施和推行的过程中，不仅仅只关注绩效结果一个环节，绩效管理体系中的计划制定、信息分析、指标评估、沟通反馈等都十分的关键和重要。

因此，构建公安派出所绩效管理体系时，首先，应该明确公安派出所的责任使命和战略目标，通过对公安派出所内部运营机制的全面分析，确定被考核民警的范围、人数，加大对绩效管理专业人才的培训力度，整合公安派出所内外管理资源。其次，对民警的反馈意见予以充分的分析，依据分析的结果，科学的制定绩效考评体系，对绩效评估指标进行分类和确定。最后，通过在绩效考核过程中不断的与民警进行沟通和反馈，使民警的个人目标同公安派出所的组织目标相统一，最终实现公安派出所整体绩效稳定持续的提高。

1.4 研究方法与研究思路

1.4.1 研究方法

第一、文献研究法。通过对国内外关于警察机关绩效管理方面文献资料、各类著作、期刊和论文等进行搜集、研读和整理，进而学习归纳他们的研究成果和结论，对公安派出所绩效考核的基本方法和理论、公安派出所绩效评估理论等进行回顾总结，为 A 市公安派出所构建绩效管理体系提供理论依据。

第二、问卷调查法。通过对 A 市公安派出所民警进行问卷调查，调查 A 市公安派出所民警对本单位绩效管理总体现状、绩效评估指标构成、绩效反馈沟通的认同程度。

1.4.2 研究思路

本文绪论部分介绍了研究背景和研究意义，对绩效管理、绩效管理体系等概念进行了界定，阐述了本文的研究方法和研究思路，并指出了可能的创新和不足之处。

第 2 章为文献综述以及相关的理论综述，主要包括国内外研究现状，在相关理论综述中，对目标管理理论、激励理论、公共选择理论、平衡计分卡理论进行了综述。

第 3 章先是对 A 市公安派出所现行绩效考核模式进行总结，运用调查问卷的研究方法，通过对 A 市公安派出所绩效管理总体情况的样本分析，发现 A 市公安派出所在绩效管理方面存在的问题和不足，并对 A 市公安派出所绩效管理体系存在的问题的原因进行了分析。

第4章从绩效考评体系、绩效反馈沟通体系、绩效计划体系和绩效实施体系的这几个维度对A市公安派出所绩效管理体系进行构建。

第5章为A市公安派出所绩效管理体系完善的保障条件,为A市公安派出所绩效管理体系的有效推行提供了保障。

最后部分为研究结论和展望。笔者在本章对构建A市公安派出所绩效管理体系的研究过程、研究结果和研究结论进行归纳总结,对派出所公安绩效管理体系研究前景做了展望。

具体结构框架如图所示:

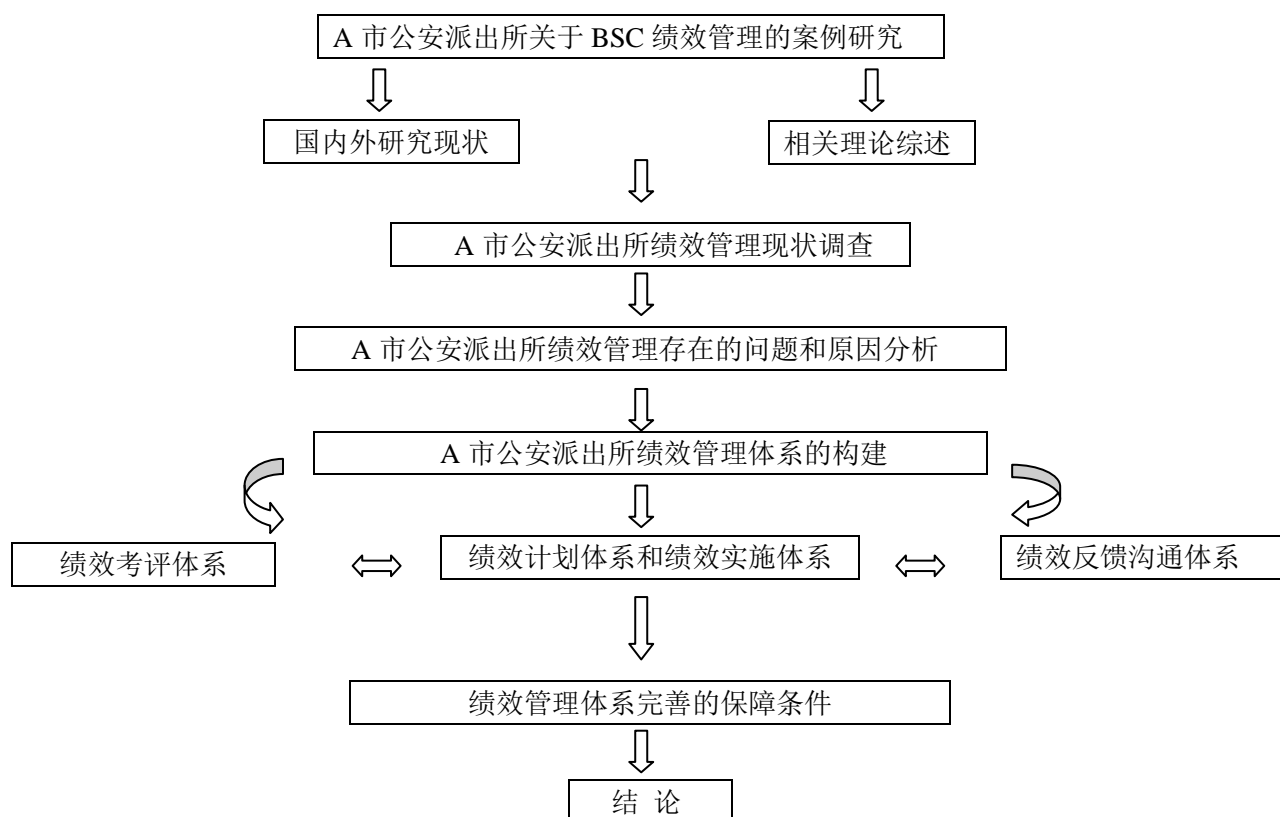


图1 本文研究框架

1.5 创新和不足之处

1.5.1 可能的创新点

目前国内对于公安绩效管理方面的研究,多集中于从宏观层面指出我国公安绩效管理方面的不足,提出的也是基于宏观层面的指导性策略。公安机关涉及到的层面、层级的单位众多,鲜有专门针对基层公安派出所绩效管理体系现状或某一基层公安单位绩效管理体系的实证性研究。本人作为一名基层派出所的工作人员,切身体会到公安派出所实施绩效管理对提升单位服务水平、管理水平以及警队战斗力的重要意义。本论文通过调查问卷法,分析了A市公安派出所民警对绩效管理总体情况、绩效考评指标构成、绩效反馈的问卷作答数据,指出A市公安派出所在绩效指标、绩效考评、绩效沟通等方面的存在的不足之处,为公安派出所构建绩效管理体系提供实施路径。从这个意义上来讲,这个可能是本文的一个创新之处。

1.5.2 不足之处

由于时间和精力有限，本文没有对公安机关涉及到的全部警种或者岗位进行岗位分析，而是针对 A 市公安派出所的绩效管理情况进行了专门的实证研究，这在一定程度上可能缺乏广泛的适用性。另外，在绩效考评体系中，每一个绩效评估指标代表不同的考核方面，由于计算权重的方法比较多且公安派出所岗位众多，因此本文没有对确切的考核指标的权重进行分析。上述两点稍有欠缺。

第2章 文献综述及相关理论阐述

2.1 文献综述

2.1.1 国外研究现状

2.1.1.1 理论及政策研究

通过查阅各国学者在公安绩效管理体系方面的研究成果，国外学者比较习惯将绩效评估的原理和方法理论应用到警务实践中，将绩效管理理论与本国的警务实践相结合。

一是有关健全和完善公安机关绩效管理体系方面的研究。Mayne 在 1981 提出在对公安机关民警进行绩效考核的过程中，应着重考核将警务工作人员取得的成绩和执法成本之间的关联度，但是基于警务工作的特殊性，警务人员的角色并非一直不变，因此传统的绩效考核方法会显现出缺点和劣势。Kelling 在 1992 年指出，公安机关应该不断的适应时代的进步和发展，民警的职位职责和岗位职责也在不断的变化和调整过程中，因此公安机关的绩效管理体系应该与时俱进，不断的进行调整和完善。

二是关于公安机关绩效考核内容方面的研究。Louse (1999)，Martin (1998) 将公安民警的绩效考核内容分为三方面：一是结果，指的是公民的安全感、幸福感以及发案率；二是产出，是指民警在开展警务工作所产生的正面影响和负面后果；三是投入，是指公安机关在办理案过程中所付出的各种成本。研究者 Jackson 和学者 Green 在 1999 年提出，在对民警进行绩效考核的过程中，应当将民警为社会公众提供的服务质量和创造的治安环境作为重点的考核内容，只有这样才能够不断的增进公民与民警之间的信任，切实的满足各类群体的需求。但是 Moore 和 Barga 认为，对公安机关民警的绩效考核应该多维度、多层次进行，单一的维度考核所得出的结论，不具有说服力。学者 Johnston 对警务机关的绩效考核内容应该包括：对违法犯罪的处置情况、公共权力的实现程度、警务人员的工作能力、社会矛盾和安全隐患的化解、民警关系的维护、突发事件及时处置等。

2.1.1.2 实践经验研究

在以“以顾客为导向”的思想的指引下，国外警察绩效管理机构在对警务机构的绩效考核过程中注重考核警察对公民的服务水平，因此，国外警务机构通过制定比较贴近和符合民众的需求的绩效评估指标，进而提升的警察的执法水平、业务能力、服务水平以及警局的公众形象^[8]。

英国警方成立了专门的警务绩效管理机构，并通过立法手段，加强警务绩效管理^[9]。上世纪七十年代，英国警方成立了专门的警务绩效管理机构，此机构通过对全国警务大数据的收集，侧重对社区的受立案情况、辖区发案情况、居民和社会媒体意见进行科学的统计和整理，为绩效考核的指标体系提供依据。此外，该机构还对警务绩效的实施情况进行监督和指导。2002 年英国推出《警察改革法》，通过立法的手段明确了构建公安机关绩效管理体系的主要内容，其中将打击犯罪、刑事案件侦办、公众关注点、创造安全环境、提供应急救助等几个方面作为绩效考核的主要内容，并根据辖区特点、部门性质等开展分类

考核，加大公众和媒体对警务绩效考核的监督力度和参与程度。

美国在警务绩效管理中引进了先进的绩效考核评估方法。美国的警务绩效管理机构将平衡计分卡这一战略管理工具引进到警务机关的绩效管理体系中，通过平衡记分卡的应用，将警务机关的整体战略目标与美国警察的个人工作目标相结合^[10]。美国警务机关在开展绩效管理工作的時候，注重先进绩效管理评估方法的应用，其中客观描述法、综合比较法是比较有先进代表性的方法。另外，在绩效考核内容方面^[11]，美国的警务绩效管理机构主要从警务人员的工作态度、服务水平、办案能力等方面进行考核，进而不断的提升警察的工作积极性，带动警务机构工作效率和服务水平的提升。

韩国通过健全绩效沟通反馈机制来保持其绩效管理体系的先进性。韩国警务绩效管理机构注重警务人员、专家学者对绩效计划的意见和建议，注重同被考核警务人员之间的沟通和互动，考核机关和被考核者之间有着良好和谐的人际关系，因此绩效管理机构依据考核结果进行不断的总结和反思，为警务人员提供及时公正的激励，进而调动民警工作的积极性^[12]。

新加坡公安机重视绩效考核结果的应用。新加坡公安机关对公安的部门职能、岗位职责进行了分类，每一类部门都制定了详细的绩效考核流程和细则，依据民警的绩效考核结果对民警进行评级，民警的个人职务晋升、绩效津贴都与绩效考核的结果相关。另一方面，新加坡警方十分重视警察的培训工作，充分运用绩效考核的结果，强化民警业务短板，针对专业的警种开设培训班，并定期对培训效果进行测验。

另外，如澳大利亚、日本、荷兰、法国等国的警察机关也在不断的完善警务绩效指标，逐渐探求和构建符合本国警务工作的绩效管理模式。

2.1.2 国内研究现状

当前我国公安机关绩效管理的相关理论研究和实践尚处于初期的探索阶段。从上世纪八十年代开始，我国公安机关对绩效管理制度作了一系列研究和探索，增强基层在绩效考核方面的自主性与活力，并在实践中加以运用，在推动公安工作方面起到了不可忽视的作用^[13]。1986年，黑龙江省公安机关最先在全省公安机关范围内推行警务目标管理^[14]。如今，全国各地公安机关开创了多种绩效考核方法，如：民警分类考核、执法办案网上考评、派出所民警和领导向辖区群众述职述廉等考核办法，极大推动了绩效考核制度在基层的实践和发展。近些年来，很多国内学者在结合我国公安工作实际情况的基础上，对我国的公安绩效管理进行了深入的研究，可以概括为以下三个方面：

一是在公安机关绩效考核管理体系建设方面，李一鸣在《我国基层公安民警绩效考核体系改进研究》一文中，对广东省深圳市公安局坪山公安分局绩效考核体系进行案例研究，总结了该分局绩效考核体系的现状和特点，并从思想根源、权力体系重构、完善制度等方面提出了对策和建议。王飞^[15]从绩效考核对象、绩效考核流程、绩效考核范围等五个维度进行论述，指出当前基层公安机关绩效管理体系存在的主要问题和困难并提出解决对策。

二是在公安机关绩效考核指标体系设定方面。顾洪江^[16]和李彦^[17]通过选取基层的某一

单位进行案例研究,对该单位的绩效管理现状进行问卷调查分析,并结合公安机关的职责和战略目标,针对单位绩效指标设定方面存在的问题,将KPI体系引入到公安派出所绩效管理中,优化和完善公安绩效考核指标体系。邵祖峰、李玉琴、王秀华在《基层公安派出所民警绩效考核指标与运行机制设计》(2015年)一文中回顾了我国公干警绩效考核的起源,通过对基层公安派出所民警进行访谈和调研,分析和指出了现在基层公安机关绩效考核存在的问题,并有针对性的建立起来了治安民警、社区民警和内勤民警的三种警种的绩效考核指标体系,并对绩效指标体系进行了三级分解。李小凤等结合派出所社区民警岗位职责和具体工作内容,以新疆地区的基层公安派出所的绩效考评指标为研究对象,通过因子分析,从五个维度重塑派出所的绩效考核指标体系^[18]。

三是在关于完善公安机关绩效考核对策和方法层面的研究。夏亮江、王英毅^[19]等通过发挥网络在考核中的作用来提升我国当前的公安机关的绩效考核水平。杨卫平等将模糊数学的评判理论用于实例分析,验证了多级综合评价方法对提升警务绩效的有效性和实用性^[20]。张扬^[21]在对比国内外警务绩效考核制度与国外警务绩效考核的模式和评价体系的基础上,对每一类基层公安机关的岗位进行了分析,在进行绩效考核指标评测的过程中引进了评估量表,进而更加全面、科学的对基层公安公安机关进行绩效考核。孙锦连通过归纳总结美国政府机关绩效评估的经验,找出我国公安派出所绩效评估上的缺点和不足,并提出改进的方向^[22]。

综上所述,与国外相比,虽然我国的公安机关绩效管理体系尚未完全构建,但随着社会治安形式不断变化,人民群众对公安工作的要求和期待与日俱增,公安领域研究学者和公安机关领导者已经认识到构建公安机关绩效管理体系对提升我国公安机关执法能力和服务水平的重要意义^[23]。

2.2 相关理论综述

2.2.1 平衡计分卡理论

平衡计分卡是由罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿共同创建的企业业绩评价工具,在国外的企业和各类公共组织中得到十分广泛的应用。平衡计分卡将企业的战略融入财务、市场和顾客、内部运营、学习成长这四个板块,在每一板块下面都有若干个绩效评估指标,为企业的所有员工提供了行动导向方案,进而实现企业的远景规划^[24]。由于平衡计分卡的四个维度是相互促进和驱动的,因此它除了四个维度的指标评价体系以外,还是一个战略管理系统。平衡计分卡基于行为过程和绩效结果平衡发展的理念,以战略为核心,将发展置于中心地位。

平衡计分卡的体系具有开放性,这种开放性的框架结构为能够给绩效的管理者们提供更多的思考空间和设计思路,这也为平衡计分卡运用到公安派出所绩效管理中提供了可能性和条件,通过平衡计分卡促进组织战略目标的实现。公安派出所可以依据平衡计分卡的理念,从战略的角度为公安派出所民警履行职责提供明确的方向。通过平衡计分卡建立绩效管理者与民警之间的有效沟通机制,使公安派出所民警的工作方向与公安派出所的职责

与使命保持一致。通过内部流程的管理和优化，可以降低公安机关执法成本，提高公安机关执法效率，更好的为辖区群众提供一个稳定、安宁的治安环境。

2.2.2 激励理论

激励一词来源于古拉丁语“movere”，意为“促动”。激励理论是行为科学的核心理论，主要用于开发员工的潜力，增强组织内部的驱动力。笔者认为，激励是指通过各种的外界刺激，满足员工在物质层面和精神层面的需要，进而调动员工为组织努力工作和无私的付出，朝着组织的既定目标不断前进。

一些西方的管理学学者对激励理论进行了深入的研究，我们认为以下两个方面的理论对研究派出所民警的激励问题有意义。一方面是内容型激励理论^[25]，包括需要层次理论与双因素理论。需要层次理论提出了生理、安全、情感、尊重和自我实现的五个层次的需要，说明了人类欲望的种类，并列举了工作成就感、受到赏识、进步成长等激励因素；双因素理论认为人有不同层次的需要。一类是“较低层次”，主要是衣食住行等物质方面；另一类是“较高层次”，主要是内心对获得赞赏的渴望。另一方面是过程型激励理论。主要包括：员工会采取积极地行动当他们预期某一行为能够带来吸引力的结果；员工不仅关注自己的报酬，也与其他员工获得的报酬进行横向比较；凡是为单位、企业做过贡献的员工，必须得到奖励^[26]；要明确组织的战略目标，让员工知道应该如何结合组织的战略目标开展工作等理论内容。

因此按照上述定义，对派出所民警的激励就是指运用各种手段和方法提升民警的工作热情和使命责任感，使其行为向组织期望的目标努力。合理的利用绩效考核结果对民警进行物质奖励和精神褒奖，可以满足派出所民警的职业自豪感和被组织认可的成就感，进而民警在开展警务工作的时候会更加的认真履职和勇于付出。

2.2.3 公共选择理论

公共选择理论是以个人为基本分析单位，以理性经济人为基本的行为假设来研究集体决策和集体规则的选择。“理性经济人”认为人是自私的且理性的效用最大化者^[27]。因此，政府官员在开展具体工作时会做出有利于自己的选择。他们注重本人在开展工作中的成本和收益，可能利用手中权力和规则漏洞为自己谋取利益。政府的行为具有灵活性，加之政府官员自身具有自利动机，因此政府官员在提供公共服务或者开展具体工作的时候，会以自己的偏好和利益的最大化原则来决策，而不是为了最大程度的增进共同的利益。

因此，从公共选择理论的视角来看，公安派出所民警在工作中会存在“经济人”的行为，然而派出所作为公安机关的派出机构，承担着服务辖区群众，维护公共利益和使命和责任，但是近些年来公安队伍违法违纪现象时有发生。因此，可以通过构建派出所绩效考评管理体系，监督派出所民警的执法活动，约束民警在服务工作和执法工作中依法履职。同时，将群众代表、社会媒体等服务对象纳入考评主体，形成多角度、多层面的考核，既丰富了考核主体，又能够让民警在“镜头”下执法。

2.2.4 目标管理理论

目标管理理论是由管理学家彼得·德鲁克于1954年在《管理的实践》一书中最先提出^[28]。目标管理是指根据设定的目标进行管理，即围绕确定目标和实现目标开展一系列的管理活动。其实施流程主要包括制定和分解目标、在实施目标过程中的管理、对目标成果进行评价。目标管理理论具有如下特点：目标管理是系统的，而不是经验的，他通过科学的方法来制定目标体系；目标管理体系明确了个人目标和个人的权、责；目标管理理论将总目标进行详细的分解，并且每一个目标都规定了完成时限，在完成目标的过程中，员工和负责人之间应保持不断的沟通，及时的调整和修订工作目标。对于公安机关而言，应当将公安机关的任务和使命转化为工作目标，一是由公安机关的绩效管理机构提出在一定时期内的总目标，将民警的个人需求同组织目标相结合；二是构建目标体系，将各局属单位、公安派出所等进行目标分解，并制定实现本部门、本单位的目标管理细则；三是重视结果，对民警在公安工作中的奉献大小进行如实评价，达到履行岗位职责和改进单位绩效效果的目的。

第3章 A市公安派出所绩效管理现状调查和存在问题的原因分析

3.1 A市公安局概况

A市共计16个区，329个乡镇街道办事处，总面积16410.54平方千米。截止2015年12月底，A市户籍人口1347.9万人，流动人口822.6万人。

A市公安局现有公安民警51000余人、警卫消防现役官兵7600余人、文职人员2400余人。35岁以下民警占36.6%，36岁至45岁民警占32.2%，46岁以上民警占31.2%。民警主要分为刑侦、治安、巡逻、交通、特警、社区等警种，全体执法民警均获相应执法资格认证。人员知识结构合理，除公安、法律专业学科外，广泛吸纳外语、经济、计算机、体育、新闻等其他社会人文交叉学科的专业人才，现有法医、刑技、防爆安检、交通管理等公安领域专家38名。人员文化程度普遍提高，大专以上学历的民警占99.2%，其中研究生以上文化程度的近3000人。为做强“小机关大基层”，实现警力跟着警情走，全局90%以上警力“钉”在基层一线，该比例远远高于公安部85%的规定。目前，平均每万人中就有民警24名（24名民警/万人），该比例高于国内其他城市。基层民警屯警街面、重大活动安保、查处治安案件、重拳打击街面犯罪，及时发现和有效控制了危害社会公共安全的事件，增强打击违法犯罪的震慑力，提升人民群众的安全感。统计数据显示：去年全市接报违法犯罪警情、刑事案件立案总量同比分别下降8.7%和14.2%，群众安全感达到95.6%，创2000年开展调查以来的最好水平。

在机构设置方面，A市公安局有22个职能部门，16个公安分局。其中局机关主要包括办公室、政治部、纪检监察室、警务保障处等；直属业务单位有警务督察总队、法制总队、刑事侦查总队、禁毒总队、治安总队、经济犯罪侦查总队等。

3.2 A市公安派出所现行绩效考核模式

3.2.1 绩效考核的指导思想

A市公安派出所坚持“严格管理、科学管理和以人为本”的工作思路，所在分局根据分局业务常量以及执法规范化、管理精细化等相关文件精神，在绩效管理中坚持注重实绩、群众公认；坚持公开、公平、公正；坚持有效管用、简便易行，奖励与惩罚并重等原则，充分调动民警的工作积极性。

3.2.2 绩效考核的管理机构

A市公安派出所的绩效考核管理机构由派出所领导班子成员、各警区警长、材料内勤、统计内勤共同组成，负责全所的绩效考核管理工作，其中派出所政委为绩效考核的第一责任人，负责派出所绩效考核的全面工作。

3.2.3 绩效考核的人员范围

A市公安局绩效考核的范围为A市公安局科级及以下干部。到龄免职的科级干部应参加本单位全警绩效考核。副处级以上干部为市管干部，由市委考核。A市公安局后勤服务事业编制人员的绩效考核由所在单位参照本办法执行。考核对象所在类别以考核年度当年

12月31日以前所任职务为准。考核对象所在单位以实际工作所在单位为准，年度内工作岗位有变动的、借调外单位，另有考核办法。

3.2.4 绩效考核的主要内容

A市公安派出所的绩效考核是对民警的“德、能、勤、绩、廉”进行全面考核，具体操作层面为分局各业务部门将年度的工作目标和任务下发给公安派出所，公安派出所进行层层分解，制定派出所考核细则。考核的内容主要是派出所辖区人口管理方面、辖区治安管理方面、辖区内部安全防范方面、公安情报信息方面、服务群众方面、出入境管理这6个板块。并将每一板块都制定了考核标准和评分原则，共计100分。人口管理板块主要包括：常住人口管理、暂住人口管理、流动人口管理、重点人口管理、宗教实有人口管理、身份证人口管理、户籍管理；治安管理板块主要包括：房屋租赁管理、打击处理、行业场所管理、查禁黄赌毒、枪爆管理、校园周边秩序、治安整治、矛盾纠纷与化解；安全防范主要包括：消防管理、宣传教育、居委会治安积极分子队伍建设、警务室建设、落实责任制警力到位、追逃工作、中心工作；情报信息主要包括：情报信息录入及时准确、信息搜集类处置；服务群众主要包括：重点单位重要目标安全保卫、医院安全保卫、刑事案件办理、专项打击工作；出入境管理主要包括公民出入境业务的受理和办理。

上述7个考评板块分别有各自的评分细则，以常住人口管理为例，评分细则为：对辖区的常住人口底数清楚，计算机录入项目齐全，每差错一项扣0.1分；人户分离(一年以上)无记载每发现1人扣0.1分；熟悉率达不到要求的每差10%扣0.1分；对于辖区重点年龄层面人口“三知”率达不到80%的扣0.1分；未对出生事项、死亡事项、迁入迁出事项变更与补录的扣3分，每漏登1人扣0.1分；户口清理整顿每缺少1项(次)扣0.2分。鉴于本文篇幅所限，不做扩展。

3.2.5 考评方法和考评程序

首先，民警需填写《公务员平时考核评价表》，重点报告本人在月度或年度的具体表现和工作成效，客观剖析自身存在的差距和不足，提出下一步整改方向和措施。

其次，派出所各个建制警区或者警队召开工作汇报会，全体人员逐一报告工作，提出自评意见，与会人员对其进行评议，并由会议主持人进行点评。根据被考核人在工作汇报会上报告工作情况和自评互评情况，其直接领导(不含警探长；设警探长的，直接领导须参考警探长意见)对被考核人进行全面考察，在《公务员平时考核评价表》上对被考核人进行公务员平时考核的量化评价，并填写考核意见。原则上总分不得打满分，每个建制单位全体人员分值不得同一。考核意见须体现被考核人本年度“德、能、勤、绩、廉”表现总体评价、不足之处、努力方向等。考核意见是领导干部管理队伍的直接体现，评议意见是否客观准确是领导干部管理能力的直接体现。

最后，按照(平时得分+领导评价)×50%计算被考核人的成绩，被考核人的各项成绩确定后，须由被考核人签字确认。被考核人不认可的，可申请复核。绩效考核成绩确定后，应在一定范围内公示，接受群众监督。对于群众举报，须认真核查。在此基础上，各单位

负责考核工作的同志将每人的成绩逐一汇总，填入《公务员平时考核成绩统计表》。

3.2.6 考核结果确定和运用

民警年度考核结果的分数为平时考核成绩的平均值。成绩为 90 分及 90 分以上的，年度考核等级为“优秀”；80 分及 80 分以上到 90 分之间的，年度考核等级为“称职”；民警平时考核成绩为 60 分（含）以上、80 分（不含）以下的，考核等次为“基本称职”；公务员平时考核成绩为 60 分（不含）以下的，考核等次为“不称职”。

采取奖惩措施的双轨制，即：对完成各项任务、目标的警区根据月、季、全年排名情况由评审小组研究，给予相应奖励。年终评比时，结合民警日常工作情况，对成绩突出的民警进行表彰、奖励。民警的平时考核成绩低于 60 分的，减发其下一季度工作性津贴的 30%，在对民警的缺点予以指出和帮扶的同时，可对工作性津贴酌情予以扣减，减发额度一般不超过下一季度工作性津贴的 30%。涉嫌违法违纪问题的，要及时立案调查。

3.3 问卷设计与问卷调查

3.3.1 问卷调查的目的

通过对 A 市公安派出所民警的问卷调查，可以了解 A 市公安派出所的绩效管理体系的总体现状，了解 A 市公安派民警对单位绩效评估指标及对绩效沟通反馈的看法，进而发现当前 A 市公安派出所绩效管理中存在的问题，对问题产生的原因进行分析，并最终对 A 市公安派出所绩效管理体系建构提出有效路径。

3.3.2 问卷设计和内容

本文所用的问卷以绩效管理理论、激励理论等理论为基础，并在题目的设计上以平衡计分卡法和关键绩效指标法作为理论依据，调查问卷借鉴了我国部分地区公安机关在公安绩效管理的做法和经验。在部分绩效评估指标题目的设计上，在结合当前 A 市公安派出所核心工作的同时，借鉴了范柏乃教授的公安绩效评价指标体系^[29]，并同公安管理领域的相关学者、基层公安派出所领导反复论证，最终设计出了“A 市公安派出所绩效管理调查问卷”。

本次问卷总体结构分为四大部分：第一部分为关于 A 市公安派出所绩效管理总体情况的描述、第二部分为关于 A 市公安派出所绩效评估指标的相关陈述、第三部分为关于 A 市公安派出所绩效反馈的相关内容、第四部分为个人基本情况。

问卷的第二部分是问卷的核心部分和亮点部分，但是也是本问卷设计上的难点。设计环节经过了多次的修改与完善，最终确定了问卷中关于 A 市公安派出所绩效评估指标部分的相关题目，题目主要依据如下：

（1）以平衡计分卡法为理论依据。以平衡计分卡中的财务维度为例，公安派出所与企业不同，不追求财务指标的盈利或者最大化，追求的应该是以最小的财务成本为辖区居民提供最大的服务。因此在绩效评估指标的设置方面将可能影响到办案成本和执法成本的一些因素考虑进来，比如单位成本节约率、提高现有资产利用率、警务装备运用程度、年度预算经费公开等。

(2) 紧紧围绕 A 市公安派出所重点工作和奋斗目标。A 市局坚持“党建是核心、队建是根本”的政治理念，大力践行“忠诚、为民、公正、廉洁”的人民警察核心价值观，积极回应人民群众对司法公正、权益保障的新期待、新要求，以“建设最安全城市、打造最廉洁警队”的“两最”奋斗目标不懈努力。因此将民警的人民警察价值观培养、民警的遵纪守法情况、群众安全感、群众满意度、队伍建设等指标纳入问卷的题目中，能够体现 A 市公安局派出所的组织战略。

(3) 充分听取基层公安派出所领导和公安管理领域专家学者的建议和意见。在对问卷第二部分题目进行设计的过程中，一方面参考我国其他地区公安机关绩效管理的经验和做法，例如警务公开程度、投诉信访数量、民警违法违纪自查率、定期向群众汇报工作等指标，这些指标在我国部分公安机关的绩效评估指标中出现的频率很高。另一方面，笔者向部分派出所的政工领导和公安管理学领域的专家学者进行了请教和询问，进而增强评估指标的准确性，尽可能让评估指标全面的反应基层公安机关的实际工作情况。

3.3.3 调查样本的选择

本文以 A 市公安派出所民警为研究对象，随机选择 A 市公安派出所 15 个，通过亲自走访发放、委托同事发放等形式对民警进行问卷调查，共计发放调查问卷 336 份，其中去掉无效调查问卷 24 份，共计得到有效问卷为 312 份。

表 1 人口学信息描述统计

	类别	频数	百分比	累积百分比
性别	男	226	72.4	72.4
	女	86	27.6	100.0
年龄	25 岁以下	33	10.6	10.6
	26-30 岁	106	34.0	44.6
	31-35 岁	75	24.0	68.6
	36-40 岁	49	15.7	84.3
	41-45 岁	25	8.0	92.3
	46 岁以上	24	7.7	100.0
	文化程度	高中及以下	4	1.3
	大专	20	6.4	7.7
	本科	219	70.2	77.9
	硕士及以上	69	22.1	100.0
工作年限	小于 5 年	114	36.5	36.5
	6-10 年	95	30.4	67.0
	11-15 年	36	11.5	78.5
	16-20 年	31	9.9	88.5
	21 年及以上	36	11.5	100.0
	总人数	312		

从样本的基本情况来看，男民警占 72.4%，女民警占 27.6%，男女比例相差比较大，这跟公安派出所的工作性质和岗位配备有关；从年龄上划分，25 岁及以下的民警占到 10.6%，26 岁到 30 岁之间的民警比例为 34.0%，31 岁到 35 岁的民警占到 24.0%，36 岁到 40 岁的民警占到 15.7%，41 岁到 45 岁的民警占到 8.0%，46 岁以上的民警占接受问卷调查

民警总数 7.7%；从学历上看，拥有大学本科学历的民警占到 70.2%，具有研究生学历及以上的民警占到 22.19%，大专学历的民警为 6.4%，高中及以下的民警占到 1.3%；从工作年限上来看小于 5 年的占 36.5%，6 到 10 年的民警占 30.4%，11 到 15 年的民警占 11.5%，16 年到 20 年的民警占 9.9%，21 年及以上的民警占 11.5%。

3.4 A 市公安派出所绩效管理现状

调查问卷第一部分是关于 A 市公安派出所绩效管理总体情况的描述，一共包括 9 个小题。经过对调查问卷的梳理，现总结归纳如下：

3.4.1 绩效管理政策

表 2 对 A 市公安派出所绩效管理相关政策的了解情况

	完全不赞同	不赞同	不清楚	赞同	完全赞同	合计
选择人数	63	165	38	31	15	312
百分比 (%)	20.19%	52.88%	12.18%	9.94%	4.81%	100%

通过对样本的数据统计，“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”的选择人数分别占据的样本总数的 20.19%、52.88%、12.18%，这三项的百分比共计为 85.25%，这说明大部分 A 市公安派出所民警对本单位的绩效管理政策了解程度不深。

3.4.2 单位组织目标

表 3 对 A 市公安派出所组织目标的了解情况

	完全不赞同	不赞同	不清楚	赞同	完全赞同	合计
选择人数	60	109	78	55	10	312
百分比 (%)	19.23%	34.94%	25%	17.62%	3.21%	100%

从上述统计可以看出，对了解公安派出所组织目标选择“赞同”“完全赞同”的分别为 17.62%、3.21%，这两项样本百分比占样本总的书 20.83%。选择“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”的选择人数分别占据的样本总数的 19.23%、34.94%、25%，这三项的百分比共计为 79.17%，从中可以看出，大部分民警并不了解公安派出所的组织目标。

3.4.3 绩效管理计划

表 4 对 A 市公安派出所绩效管理计划的了解情况

	完全不赞同	不赞同	不清楚	赞同	完全赞同	合计
选择人数	95	122	41	29	25	312
百分比 (%)	30.45%	39.10%	13.14%	9.29%	8.02%	100%

经统计，对了解公安派出所的绩效管理计划选择“完全不赞同”的为 30.45%，“不赞同”的为 39.10%，“不清楚”的为 13.14%，“赞同”的为 9.29%，“完全赞同”的为 8.02%。其中“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”的选择人数百分比共计为 82.69%，“赞同”“完全赞同的”选择人数百分比共计为 17.31%，由此可见，民警对公安派出所的绩效管理计划并不了解。

3.4.4 绩效反馈结果

表 5 对绩效反馈结果能够反映公安派出所实际工作的赞同情况

	完全不赞同	不赞同	不清楚	赞同	完全赞同	合计
选择人数	71	119	56	38	28	312
百分比 (%)	22.76%	38.14%	17.95%	12.18%	8.97%	100%

经过对此题的数据分析，对当前绩效反馈结果能够反映公安派出所实际工作情况选择“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”的人数分别为 71 人、119 人、56 人，依次占据样本的百分比为 22.76%、38.14%、17.95%，共计 78.85%，由此可见，大多数公安派出所民警认为当前的绩效反馈结果并不能全面的反映出公安派出所的实际工作。

3.4.5 绩效考核流程

表 6 A 市公安派民警对所在单位绩效考核具体流程的了解情况

	完全不赞同	不赞同	不清楚	赞同	完全赞同	合计
选择人数	29	124	83	40	36	312
百分比 (%)	9.29%	39.74%	26.61%	12.82%	11.54%	100%

在对调查问卷的第一部分第 5 题统计中发现，选择“赞同”“完全赞同”的百分比有所升，占到了总样本百分比的 24.36%，但是选择“不赞同”和“完全不赞同”的百分比共计为 49.03，另外，有 86 为民警表示对单位绩效考核的具体流程表示“不清楚”，这一部分的百分比为 26.60%，可见，单位绩效考核的具体流程透明度和公开性有待于进一步提升。

3.4.6 指标体系设置

表 7 对派出所绩效考核指标体系设置的赞同情况

	完全不赞同	不赞同	不清楚	赞同	完全赞同	合计
选择人数	78	132	30	33	39	312
百分比 (%)	25%	42.31%	9.62%	10.57%	12.5%	100%

经过对调查问卷第一部分第 6 题进行统计，对当前公安派出所绩效考核指标体系设置合理选择“完全不赞同”的民警人数是 78 人，选择“不赞同”的民警人数是 132 人，选择不“不清楚”的民警人数是 30 人，依次占据样本的百分比为 25%、42.31%、9.62%，共计 73.93%，仅有共计 23.07%的民警选择“赞同”和“完全赞同”，从中可以看出，当前公安派出所绩效考核指标体系设计并不合理。

3.4.7 目标关联程度

表 8 对岗位绩效目标与工作目标之间关联程度的了解情况

	完全不赞同	不赞同	不清楚	赞同	完全赞同	合计
选择人数	23	112	68	48	61	312
百分比 (%)	7.37%	35.90%	21.79%	15.38%	19.56%	100%

经统计，对了解岗位绩效目标与工作目标之间的联系选择“完全不赞同”的为 7.37%，“不赞同”的为 35.90%，“不清楚”的为 21.79%，“赞同”的为 15.38%，“完全赞同”的为 7.25%。其中“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”的选择人数百分比共计为 19.56%，“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”选择人数百分比共计为 65.06%，由此可见，大部分民警对自己岗位绩效目标

与工作目标之间的联系并不了解。

3.4.8 指标制定过程

表 9 对岗位绩效指标制定过程的了解情况

	完全不赞同	不赞同	不清楚	赞同	完全赞同	合计
选择人数	78	154	62	27	24	312
百分比 (%)	22.61%	44.64%	17.97%	7.83%	6.95%	100%

经统计，对岗位绩效指标的制定过程选择“完全不赞同”的为 22.6%，“不赞同”的为 44.64%，“不清楚”的为 17.97%，“赞同”的为 7.83%，“完全赞同”的为 6.95%。其中“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”的选择人数百分比共计为 85.22%，“赞同”“完全赞同的”选择人数百分比共计为 14.78%，由此可见，民警对岗位绩效指标的制定过程并不了解。

3.4.9 指标计算方法

表 10 对各项考核指标的计算方法的了解情况

	完全不赞同	不赞同	不清楚	赞同	完全赞同	合计
选择人数	47	91	88	49	37	312
百分比 (%)	15.06%	29.17%	28.21%	15.71%	11.86%	100%

从上述统计可以看出，对了解公安派出所组织目标选择“赞同”“完全赞同”的分别为 15.71%、11.86%，这两项样本百分比占样本总数的 27.57%。选择“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”的选择人数分别占据的样本总数的 15.06%、29.17%、28.21%，这三项的百分比共计为 72.44%，从中可以看出，大部分民警并不了解各项考核指标的计算方法。

3.5 A 市公安派出所绩效管理体系存在的问题

通过对调查问卷第一部分 9 个问题的逐一分析，我们可以得到当前公安派出所绩效管理存在着民警对本单位的绩效管理政策了解程度不深、大部分民警并不了解公安派出所的组织目标、对公安派出所的绩效管理计划并不完全了解、当前的绩效反馈结果并不能全面的反映出公安派出所的实际工作、单位绩效考核的具体流程透明度和公开性有待于进一步提升、当前公安派出所绩效考核指标体系设计并不合理、部分民警对自己岗位绩效目标与工作目标之间的联系并不了解、民警对岗位绩效指标的制定过程、各项考核指标的计算方法并不了解。笔者通过对上述 9 个问题进行归纳整理，并结合 A 市公安局警务绩效考核的相关规定，将 A 市公安派出所绩效考核管理体系中存在的问题总结如下。

3.5.1 绩效管理战略定位不清晰

公安派出所的战略目标是维护辖区人民群众的生命和财产安全，维护社会的稳定。对于公安派出所的民警来讲，需要树立起政治意识、警察意识，用于肩负起时代赋予公安派出所的职责，明确自己的工作要求和工作目标。但是在问卷调查中发现，受访民警中有 79.17%的民警对“了解公安派出所的组织目标”这一题上，选择了“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”，从中可以看出，大部分民警并不了解公安派出所的组织目标。对了解岗位绩效目标与工作目标之间的联系选择“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”选择人数百分比共计为

65.06%，由此可见，大部分民警对自己岗位绩效目标与工作目标之间的联系并不了解。可见，A市公安派出所绩效管理战略定位并不清晰，未能够从战略的角度为公安派出所民警履行职责提供清晰的工作方向。

3.5.2 绩效管理工作的透明

绩效管理工作的透明和公开化有助于绩效管理系统的实施和绩效管理工作的开展。但是在问卷调查中发现，民警对了解单位考核具体流程选择“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”的百分比为75.63%，民警对岗位绩效指标的制定过程选择“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”的选择人数百分比共计为85.22%，可见大多数民警并不知道单位考核的具体流程和岗位绩效指标的制定过程。通过调查问卷还发现，民警对各项考核指标的计算方法并不了解，关于各项考核指标的算法，选择“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”的选择人数分别占据的样本总数的15.06%、29.17%、28.21%，这三项的百分比共计为72.44%，从中可以看出，大部分民警并不了解各项考核指标的计算方法。因此，公安派出所的绩效管理工作透明性和公开化有待于进一步提升。

3.5.3 绩效评估指标设置不合理

公安派出所的绩效评估指标体系应该是以警务实践工作为依据，进行科学的分类和管理。通过对A市公安派出所的绩效管理总体现状进行问卷分析，大部分公安派出所仅仅是把分局层面的绩效考核指标进行简单的分解，没有依据公安派出所的实际情况进行绩效指标的设定，而且过分的关注短期工作战果效应，缺乏长远的规划。在填写调查问卷的民警中，有73.93%的民警对当前公安派出所绩效考核指标体系设计合理这一题选择了“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”，综上所述，当前公安派出所绩效评估指标体系有待于进一步完善，进而增强科学性与合理性。

3.5.4 绩效反馈沟通机制不健全

绩效的反馈与沟通应贯穿绩效管理体系的整个过程，但是在对A市公安派出所民警进行问卷调查时发现，A市公安派出所的绩效管理体系沟通和反馈环节存在以下两方面问题。

一方面，在沟通层面。调查问卷分析结果显示，对了解公安派出所的绩效管理计划选择“完全不赞同”的为30.45%，“不赞同”的为39.10%，“不清楚”的为13.14%，“赞同”的为9.29%，“完全赞同”的为8.02%。其中“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”的选择人数百分比共计为82.69%，“赞同”“完全赞同的”选择人数百分比共计为17.31%。可见，A市公安派出所民警与领导之间沟通存在障碍，沟通以无效沟通为主，这种无效沟通不利于绩效计划的管理与实施，不利于构建考评者和被考评者之间的和谐关系。由此可见，A市公安派出所的民警对本单位的绩效管理计划并不了解。

另一方面，在反馈方面。对当前绩效反馈结果能够反映公安派出所实际工作情况选择“完全不赞同”“不赞同”“不清楚”的人数分别为71人、119人、56人，依次占据样本的百分比为22.76%、38.14%、17.95%，共计78.85%，由此可见，大多数公安派出所民警认为当前的绩效反馈结果并不能全面的反映出公安派出所的实际工作。在对公安派出所调查时发

现，绩效考核的结果出来以后，A市派出所只是简单的通过张贴公示的方式宣布绩效考核的结果，对于绩效考核不合格或者刚刚及格的民警，部分派出所的领导处于碍于情面的原因，未予民警进行沟通和交流，对于绩效考核成绩为优秀的民警，部分派出所也没有进行正面典型的推送和宣传。

3.6 A市公安派出所绩效管理体系存在的问题的原因分析

3.6.1 政治文化因素

受我国传统的封建文化思想影响，政治文化中的集权专制、人治思想在公安派出所中仍有残留^[30]。受此影响，一方面，绩效管理强调理性科学、公平公正理念可能会和公安派出所残留的“人治”思想相互冲突，甚至“领导印象”“私人关系”取代科学客观的考核标准，让考核制度形同虚设，不仅给公安派出所绩效管理的运营带来障碍，更会挫伤民警的工作积极性，给派出所的工作气氛带来负面影响。另一方面，绩效管理如果将传统的“人治”思想带进绩效管理过程，会导致以考核代替管理、以命令代替绩效辅导的现象，最后可能会影响到民警的工作积极性，有领导的命令就干活，没有领导的命令就不干活，将会对派出所的绩效管理工作带来阻碍。

3.6.2 制度因素

绩效管理体系主要包括绩效考评体系、绩效反馈沟通体系、绩效计划和绩效实施体系这四个方面的。当前A市公安派出所尚未成立专门的部门对全所的绩效情况进行统一管理，绩效管理工作划归公安分局的政工部门的一个科室负责。领导重视程度不足，绩效管理专业人员专业素质亟需提升，这些都是现实的问题。A市派出所在实行绩效考核的过程中，由于缺乏对公安绩效管理理论的了解和认识，致使绩效管理工作宣传不到位，在设定具体的绩效考评指标时，无法做到科学的评估和论证，只能简单的分解上级的工作目标和工作任务，整个指标体系缺乏逻辑性、系统性。

另外，从警力资源的分布来看，派出所始终处于缺人状态。当前公安派出所普遍存在警务工作压力大、责任大及后勤保障不到位等问题，加重了基层民警的工作负担和人员流失，很多青年民警选择调离派出所，以至于一个民警往往从事多个岗位工作，导致权责不清、考核难度进一步增大。

3.6.3 缺乏多元的考核主体

按照考评主体的不同，行政组织绩效考评分为了上级行政组织实施的考评、组织自我考评、下级行政组织的考评、社会公众的考评、专家的考评^[31]。当前A市公安派出所在绩效管理中，主要采用“领导考评民警”的绩效考评方式，由民警所在的考评小组的所领导对从民警进行评议。以民警为例，考评者一般为民警的带班副所长，作为被考评民警的直接领导，考评者对被考评者的政治素质、业务作风等方面都比较了解，如果能够做出公正客观的评价，绩效管理制度就会在一定程度上得到落实，但是实际情况并非如此，被考核者的直接领导往往决定了民警的评奖评优、发展空间，并且单一的考评主体很容易根据自身喜好和思维习惯来进行绩效考评工作，很有可能会导致绩效考核结果不准确^[32]。

公安派出所工作内容广泛且涉及面广，很多民警长期处于群众工作的第一线，工作内容以打击犯罪和服务群众为主，因此被服务的对象的评价对民警的绩效考评不应该被忽视。在调查中发现，部分公安派出所的“群众评议”流于形式，并没有真正意义的从多方面来对民警进行绩效考核。

因此需要建立一个多元化的考评机制，多元化的考评主体应该包括辖区群众代表、单位考评小组、公安媒体和公安管理学专家。群众是公安机关服务对象，媒体可以对公安的执法规范进行监督，公安管理领域的专家可以就绩效考评中出现的问题进行答疑。

3.6.4 派出所民警绩效的产品特性和绩效的价值多元化

一方面，由公共产品理论可知，非竞争性和排他性是所有纯公共物品的共性，公安派出所提供的公共产品和服务也不例外。公安派出所不同于其他企业及公司，民警在开展基层警务工作和给人民群众提供服务的过程中，提供的公共产品和服务也具有这种特性，因此，鉴于公共产品的性质，如果要准确地评估这种排他性的工作绩效比较难。这为基层公安机关的绩效考核带来了一定的困难。

另一方面，组织绩效中的产品形态是公安派出所绩效评估的一个难点。公安派出所民警的办案、执勤等都需要成探组、警区的来完成，不具有可见性，和企业的生产相比，也不具有独立的价值性。公共项目是以政府部门主导，公安机关接受政府的领导，民警工作只是整体的一部分，整体决定部分，这样就很难从整体上来考量个人的绩效。例如，很难准确衡量某个民警在一次专项行动或者专案办理中工作绩效是多少。

当前公安机关成为了当前政府维稳的重要工具及各类矛盾的缓冲带，对于一个企业来说，追究的目标是利益的最大化，可是对于公安机关来讲，追求的价值更加多样化。除了完成公安派出所的正常警务工作以外，还要服务于辖区的街道办事处等政府部门，在征地拆迁、接送访民等大量非警务工作耗掉了民警大量的时间和精力。也把公安机关推到了矛盾的最前沿，这种大量的非警务工作，使民警的工作无法进行量化计算，因此也无法在绩效考核中显示。

第4章 A市公安派出所绩效管理体系构建内容

通过对A市公安派出所调查问卷进行了统计学分析，并对其组织内部绩效管理存在的问题进行了分析。

平衡计分卡理论作为重要的战略管理体系和绩效管理工具，已经越来越多的应用于企业和公共组织。通过平衡计分卡理论在公安派出所绩效管理体系构建中的应用，可以让公安派出所民警从战略的高度认识公安机关的职责和使命，可以使公安派出所不同岗位的民警在具体工作中同公安机关的使命保持一致，为民警搭建更好的发展平台，进而最大限度的提高公安派出所的组织绩效。

本章在引入平衡计分卡理论之后，将A市公安派出所绩效管理体系依据功能划分为绩效考评体系、绩效反馈沟通体系、绩效计划和实施体系。本章将从这三个维度来构建A市公安派出所绩效管理体系。

4.1 绩效考评体系

4.1.1 A市公安派出所应用平衡计分卡的可行性

就A市公安派出所在绩效考评体系中能否顺利实行平衡计分卡这一问题，本文走访了A市公安派出所的相关领导和部分专家学者，大家一致认为平衡计分卡本身的顾客、财务、内部流程和学习成长这四个方面与公安派出所当前的绩效管理制度存在着一定的相似性，通过引进平衡计分卡可以让A市公安派出所的绩效评估指标体系更加的健全与科学，并且当前A市公安机关能够为平衡计分卡的运用与实施提供良好的内外部条件，主要有：

一是较为明确的组织战略。多年以来A市公安局坚持“党建是核心、队建是根本”的政治理念，大力践行“忠诚、为民、公正、廉洁”的人民警察核心价值观，进一步规范执法行为、提高执法水平、强化执法监督、惩治腐败现象，积极回应人民群众对司法公正、权益保障的新期待、新要求，以“建设最安全城市、打造最廉洁警队”的“两最”奋斗目标不懈努力。从A市公安局的政治理念、核心价值、奋斗目标可以看出，A市公安局对公安机关的使命、愿景和战略主题都有了一个宏观的描述和概括，具体到A市公安派出所层面，需要结合派出所工作的具体内容和辖区的实际情况，进行方案的细化。

二是初具规模的警务信息系统。A市公安局高度重视公安派出所警务信息建设。在执法办案方面，通过建设网上执法办案平台，实现案件办理进展、笔录录入情况的数据量化，每一起案件从立案到结案的全流程信息均详细记录在案，各阶段的法律文书也都在平台上一一对应。在人口管理方面，进一步健全人口信息管理系统和档案管理系统，提高与外地公安机关的信息共享的程度，实现身份证、居住证、护照的一站式办理，为户辖区“顾客”提供便利的服务。在接处警方面，110接警平台还增设了重点警情监督功能，对于重点警情，系统会自动生成警情受理和案件处理情况，配合案件管理工作机制开展网上监督回访，从而实现了警情、案件的全流程网上监督。多种警务信息系统的大范围应用，有利于对民警具体工作量的进行科学的统计和计算，为民警绩效管理提供重要的参考。

三是多层次的培训教育训练形式。A市公安局政治部下设教训处，分局层面政治处设立教训科，内部业务单位设立轮值轮训科，从市局层面到基层所队，A市公安局形成了警察教育培训机构的三级培训体系，并且组建起了一支专业化的教员队伍。A市公安局的教训部门主要负责对民警进行多层次、多内容的全方位的培训。在新警培训方面，会依据民警之前的教育背景开战有针对性的培训，公安院校毕业生培训时间较短，通常为三个月；社会院校毕业生培训时间比较长，通常为六个月；在警务技能方面，各业务单位每年都会组织派出所民警进行专项业务技能的培训和考核，进而提升民警执法办案水平和业务能力。

综上所述，A市公安机关基本具备了在绩效管理中实行平衡计分卡的条件，但是在具体操作层面，还需要公安派出所进一步细化具体的执行细则和建设相关的配套制度，促使平衡计分卡得到充分的运用，总体来看，A市公安机关在具备了实施平衡计分卡的内外部条件。

4.1.2 A市公安派出所平衡计分卡框架

在构建A市公安派出所绩效考评体系的过程中，应当将平衡计分卡的四个维度同公安派出所的绩效评估指标相结合。公安派出所与企业不同，不以盈利为目的，主要向辖区居民提供公共服务，公安派出所的客户应该是辖区内的公民与辖区内的企事业单位，其中内部业务流程和学习与成长维度主要应该包括公安机关的队伍建设、内部纪律、执法规范、民警综合素质等方面。就财务维度而言，公安派出所不是盈利的组织，因此如何以最低的行政成本向客户提供最优质的公共服务是对公安派出所的基本要求。综上所述，我们可以描绘出A市公安派出所的平衡计分卡框架，通过下文对A市公安派出所绩效评估指标的分析，进而得到科学的绩效考评方法。

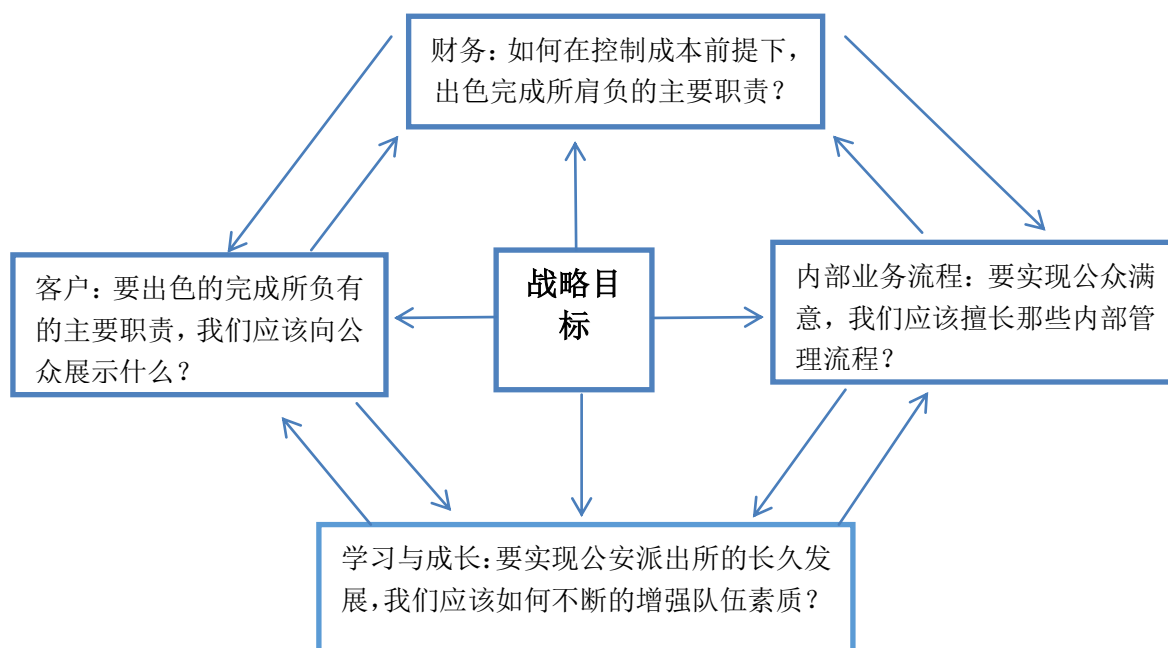


图2 公安派出所战略关系图

4.1.3 A 市公安派出的使命、愿景和战略

构建基于平衡计分卡的 A 市公安派出所绩效考评体系,应当对 A 市公安派出所的组织使命、愿景和战略进行分析。

(1) 使命。使命应该被放置在平衡计分卡的最高层。2007 年 5 月 17 日公安部制定的《公安派出所正规化建设规范》第 1 条指出:“公安派出所是市、县公安机关的派出机构,是公安机关打击违法犯罪、维护社会治安、服务人民群众、保卫一方平安的基层综合性战斗实体。”^[33]由此,本文将 A 市公安派出所的使命归纳为:打击违法犯罪、服务人民群众、维护社会稳定。

(2) 愿景。愿景是对未来发展的一种期望和描述,通过对 A 市公安派出所愿景的清晰描述,可以让民警对派出所工作有着最清晰的认识,公安派出所作为 A 市最基层的派出所机构,肩负着 A 市社会平安与稳定的重要职责,4 万名 A 市公安派出所民警,更代表着 A 市公安队伍和 A 市公务员队伍的形象,他们的一举一动代表着 A 市的形象。因此本文将 A 市公安派出所的愿景归纳“建设最安全城市、打造最廉洁警队”。

(3) 战略主题。战略是平衡计分卡的核心,通过对 A 市公安派出所的使命和愿景因素的分析,我们认为 A 市公安派出所的战略主题主要包括以下几个方面:一是维护辖区平安和稳定,二是打击辖区内各类违法犯罪活动;三是保障辖区人民生命财产安全。可以简单归纳为:服务公众、减少犯罪、社会维稳。

4.1.4 绩效评估指标的因子分析

为了明确绩效考评体系中的指标和维度,为 A 市公安派出所构建科学的绩效评估指标体系,本文在对数据进行因子分析之前,先对调查问卷的第二部分的数据进行了 KMO 检测(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)和巴特利特球体检验(Bartlett test of sphericity)。KMO 值越接近 1,说明越适合做因子分析,大于 0.90 或者大于 0.80 效果都较好,大于 0.70 效果尚可,大于 0.60 效果中等,大于 0.50 效果糟糕,小于 0.50 不可接受。巴特利特球体检验(Bartlett test of sphericity)目的在于确定要求的数据是否取自多元正态分布的总体,若差异检验的 F 值越接近 0 越好,如果 F 值显著,表示相关的矩阵不是单位矩阵。以全卷 51 题为变量进行探索性因素分析,采用主成分分析法,共抽取了 6 个因子:

表 11 KMO and Bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling	0.954	
	Approx. Chi-Square	14269.664
Bartlett test of sphericity	df	1275
	Sig.	.000

按照kaiser (1974)的观点: KMO值大于0.6时,勉强可以进行因素分析,但是KMO大于0.8时,变量之间的关系良好。依据上述原则结合表10可知: KMO值为0.954,证明数据可以做探索性因素分析。Bartlett球形检验结果,说明51个项之间不是相互独立的,可以继续探索性因素分析。

表 12 旋转后的成分矩阵

	成分					
	1	2	3	4	5	6
群众满意度	.702	.253	.119	.293	.153	.148
治安案件打击率	.660	.079	.223	.329	.288	.045
刑事案件破案率	.651	.127	.157	.265	.256	.089
巡逻服务	.647	.314	.166	.082	.050	.212
群众安全感	.631	.285	.201	.214	.146	.079
纠纷调解能力	.628	.326	.232	.101	.069	.176
接处警速度	.609	.357	.284	.101	.064	.171
对案件反应速度	.588	.408	.353	-.011	.033	.269
辖区消防安全	.584	.283	.414	.159	.146	.047
重点人员协调管控	.575	.300	.280	.179	.158	.122
三室安全	.539	.354	.406	-.079	.207	.128
警务站值守工作	.518	.298	.135	.489	.165	.097
违法违纪次数	.483	.131	.244	.262	.372	-.123
各类公安信息化系统应用能力	.479	.463	.381	.124	.012	.199
大型活动安保	.448	.275	.144	.410	.226	.112
预算批准和成长率	.210	.754	.201	.244	.179	.075
赢的财政支持和社会赞助	.131	.738	.233	.149	.090	.160
预算成本控制	.283	.726	.070	.301	.238	-.008
提高现有资产利用率	.273	.712	.281	.101	.087	.185
有预算科学性	.256	.687	.250	.188	.148	.155
单位公务成本节约率	.346	.644	.029	.279	.350	-.008
年度预算经费公开	.354	.640	.117	.175	.235	-.026
警务装备运用程度	.428	.611	.314	.092	.090	.214
计算机操作水平	.288	.603	.371	.178	.072	.122
民警学历学位进修	.203	.568	.158	.451	-.004	.199
行业场所治安管理	.317	.161	.745	.090	.147	.165
人防、物防、技防的覆盖面	.363	.212	.653	.101	.214	.112
危险物品管理	.280	.163	.600	.286	.263	.035
特情力量管理工作	.164	.436	.599	.299	.125	.054
警察培训次数	.005	.406	.581	.283	.075	.236
户籍管理能力	.315	.148	.567	.225	.274	.197
警械车辆管理	.312	.203	.545	.410	.180	-.009
内保单位管理	.214	.266	.521	.341	.243	.243
警务工作信息化应用水平	.440	.333	.516	.102	.093	.228
警区凝聚力	.319	.383	.480	.259	.045	.218
执法办案平台应用水平	.274	.304	.189	.699	.127	.232
执法资格考试通过等级	.139	.184	.236	.659	.180	.202
民警培训考试考核成绩	.210	.333	.341	.635	.139	.139
民警学历构成	.110	.477	.207	.544	.035	.170
定期向群众报告工作	.317	.241	.102	.506	.344	.169
民警违法违纪自查率	.055	.303	.077	.104	.703	.384
警务工作宣传报道	.061	.284	.074	.078	.700	.374

表12 (续)

	成分					
	1	2	3	4	5	6
恶性案件和重特大治安灾害事件发生数	.119	.124	.237	.160	.642	-.040
刑事治安案件发案数	.411	-.059	.266	.169	.568	-.016
警务公开程度	.378	.083	.248	.142	.488	.257
投诉信访数量	.458	.121	.095	.369	.480	.069
社区警务	.409	.138	.405	-.052	.448	.139
民警的人民警察价值观培养	.163	.105	.139	.240	.145	.828
思想政治学习	.174	.116	.168	.245	.133	.818
警队文化建设	.268	.331	.360	.092	.227	.479
民警遵纪守法情况	.284	.306	.338	.098	.237	.475

提取方法：主成分分析法。

旋转方法：凯撒正态化最大方差法。

a. 旋转在 16 次迭代后已收敛。

表11是经过最大正交旋转得到的因子负荷矩阵，由此可见：

因子 1 主要支配的变量为群众满意度、治安案件打击率、刑事案件破案率、巡逻服务、群众安全感、纠纷调解能力、接处警速度、对案件反应速度、辖区消防安全、重点人员协调管控、三室安全、警务站值守工作、违法违纪次数、各类公安信息化系统应用能力、大型活动安保，我们可以将其命名为打击犯罪与公众安全。

因子 2 主要支配的变量为预算批准和成长率、赢的财政支持和社会赞助、预算成本控制、提高现有资产利用率、有预算科学性、单位公务成本节约率、年度预算经费公开、警务装备运用程度、计算机操作水平、民警学历学位进修，可以将其命名为执法办案成本。

因子 3 主要支配的变量有行业场所治安管理、人防、物防、技防的覆盖面、危险物品管理、特情力量管理工作、警察培训次数、户籍管理能力、警械车辆管理、内保单位管理、警务工作信息化应用水平、警区凝聚力这些指标的内容和公安派出所单位内部记录和辖区单位内部安全有关，可以命名为内部纪律和安全规范。

因子 4 主要支配的变量执法办案平台应用水平、执法资格考试通过等级、民警培训考试考核成绩、民警学历构成、定期向群众报告工作可以将其命名为自我学习与提升。

因子 5 主要支配的变量有民警违法违纪自查率、警务工作宣传报道、恶性案件和重特大治安灾害事件发生数、刑事治安案件发案数、警务公开程度、投诉信访数量、社区警务可将其命名为警民关系。

因子 6 主要支配的变量为人民警察价值观培养、思想政治学习、警队文化建设、民警遵纪守法情况可以将其命名为队伍建设。

综上所述，通过对调查问卷的第二部分进行因子分析，一共提炼出了 6 因子，分别是：打击犯罪与公共安全、执法办案成本、内部纪律和安全规范、自我学习与提升、警民关系和队伍建设。

我们对公因子进行描述性统计。此部位的问卷分值有“1、2、3、4、5”，分别对应“完全不赞同”、“不赞同”、“不清楚”、“赞同”、“完全赞同”。经计算，可以得出以下数据：

表 13 对公因子的信度测量和描述性统计

因子	信度值 Cronbach 系数	赞同性得分
1、打击犯罪与公共安全	0.944	3.800
2、执法办案成本	0.941	3.744
3、内部控制和内部优化	0.927	3.883
4、自我学习与提升	0.870	3.513
5、警民关系	0.851	3.532
6、队伍建设	0.868	3.946

从统计分析的结果可以得出通过 Cronbach's Alpha 对上述 6 个因子的内在信度进行测量，经过分析，因子 1 打击犯罪与公共安全、因子 2 执法办案成本、因子 3 内部纪律和安全规范 α Cronbach's Alpha 值大于 0.9，内说明在信度很高；因子 4 自我学习与提升、因子 5 警民关系、因子 6 队伍建设的 α Cronbach's Alpha 值均大于 0.8，内在信度比较高。

经过对上述因子进行描述性统计分析可知，上述因子的赞同性得分均较高，其中因子 6 队伍建设的赞同性最高，说明应当将队伍建设列为重点的考核范围，并适当的加大权重。因子 1 打击犯罪与公共安全、因子 2 执法办案成本、因子 3 内部控制和内部优化、因子 5 警民关系赞同性得分较高，在考核的时候应当重视。因子 4 自我学习与提升得分相对不高，可能和这些指标可能无法量化或者衡量有关。

综上所述，结合平衡计分卡将上述因子划归为四个维度。学习与成长维度自我学习与提升、队伍建设。内部流程维度包括内部控制和内部优化。顾客维护维度包括：警民关系、打击犯罪与公共安全。财务维度是：执法办案成本。

4.1.5 A 市公安派出所平衡计分卡的具体内容

通过对调查问卷第二部分派出所绩效评估指标的分析，笔者认为，基于公安派出所绩效考评体系的建构，可以将平衡计分卡法和公安机关的战略任务相结合，从学习与成长维度、内部流程维度、顾客维度和财务维度构建公安机关绩效考评体系。

4.1.5.1 学习与成长维度

学习与成长是另外三个维度的驱动因素，可以为公安派出所提供源源不断的战斗力，将学习与成长指标纳入 A 市公安局绩效评估指标体系，有利于民警个人素质和业务能力的提升。其中此维度的基本模块包括自我学习与提升、队伍建设。

表 14 A 市公安派出所学习与成长指标

维度	基本模块	衡量指标
学习与成长	队伍建设	人民警察价值观培养、思想政治学习、警队文化建设、纪守法
	自我学习和提升	执法办案平台应用水平、执法资格考试通过等级、民警培训考试考核成绩、民警学历构成、定期向群众报告工作

(1) 队伍建设

公安派出所的队伍建设是保证公安派出所适应复杂的社会治安形势保持队伍强大凝聚力、战斗力的基本条件。在队伍建设中，加强思想政治学习、增强警区凝聚力、增强警队文化建设、让公安派出所民警树立人民核心警察价值观，这将为派出民警在工作中发挥积极性和创造性提供了有力保障和精神动力。公安派出所的整体工作绩效来源于各个民警的共同努力，只有全体公安派出所民警同心协力，才能够将派出所的整体业绩提升。

(2) 自我学习和提升

民警的自我学习和提升是学习和成长维度的重要组成部分。执法办案平台应用水平体现民警对警务信息化的适应能力；执法资格考试通过等级标志着民警的法律理论水平；民警培训考试考核成绩、民警学历构成等能够体现出民警对业务的钻研程度和对自身文化素质提升的渴望；定期向群众报告工作能够时刻听取群众的意见和建议进而不断的改进工作方法，上述都是自我学习与提升的重要部分。将上述衡量指标纳入绩效管理考评维度，可以激励民警不断的通过自我学习、相互学习等途径来全面的提升自己的综合素质。

4.1.5.2 内部流程维度

内部流程是指公安机关内部必须怎么做才能够实现人民群众预期的考评维度。公安派出所包括了公安业务的方方面面，但是内部流程所选择的衡量指标是那些能够实现价值主张的少数内部流程。因子 3 主要支配的变量有行业场所治安管理、人防、物防、技防的覆盖面、危险物品管理、特情力量管理工作、警察培训次数、户籍管理能力、警械车辆管理、内保单位管理、警务工作信息化应用水平、警区凝聚力这些指标的内容和公安派出所单位内部记录和辖区单位内部安全有关，可以命名为内部优化和安全规范。我们可以将支配因子 3 的变量归为三类，一是内部纪律控制，主要包括警械车辆管理、特情力量管理工作；二是内部业务流程优化，主要包括警察培训次数、户籍管理能力、警务工作信息化应用水平、警区凝聚力；三是内部防范，内保单位管理、行业场所治安管理、人防物防技防的覆盖面、危险物品管理。

表 15 A 市公安派出所内部流程指标

维度	基本模块	衡量指标
内部流程	内部纪律控制	警械车辆管理、特情力量管理工作
	业务流程优化	警察培训次数、户籍管理能力、警务工作信息化应用水平、警区凝聚力
	内部防范	内保单位管理、行业场所治安管理、人防物防技防的覆盖面、危险物品管理

(1) 内部纪律控制

公安派出所的性质决定民警在实际工作中时刻面临着风险和诱惑，加强对民警队伍的纪律要求，将警械车辆管理、违法违纪次数、警务工作宣传报道、投诉信访数量、内保单位管理这些指标纳入绩效考评维度，有助于民警在执法过程中做到规范、廉洁、公正。

(2) 内部业务流程优化

公安派出所的业务较多，对民警的工作能力和学习能力要求较高，因此需要不断的优化公安派出所内部业务流程。警察培训是优化公安派出所业务流程的重要手段；提升民警的户籍管理能力是做好公安派出所基础工作的重要前提；警务工作信息化应用水平是衡量派出所信息化水平的重要依据，警务工作信息化应用水平的提升，有利于提高公安派出所的工作效率；警区凝聚力是做好各项工作的精神动力。因此将这四个指标纳入民警的绩效考核体系，有利于提升行政办公效率，更好的为辖区群众服务。

(3) 内部防范

内保单位管理、行业场所治安管理、人防物防技防的覆盖面、危险物品管理这四个指标纳入衡量指标有助于促使民警在社区工作、内保工作中更加认真负责，保证辖区企事业单位的内部安全，促使民警协调办事处、物业加强小区和辖区单位的人防、物防、技防的覆盖面，有效的提升辖区居民的安全感。

4.1.5.3 顾客维护维度

公安派出所主要服务的对象有辖区人民群众、辖区企事业单位，同时还要向所在的街道办事处党委和上级公安机关负责，因此，客户维度是公安派出所取得效果和成绩的直接体现。因子 1 打击犯罪和公众安全支配的主要变量有群众满意度、治安案件打击率、刑事案件破案率、巡逻服务、群众安全感、纠纷调解能力、接处警速度、对案件反应速度、辖区消防安全、重点人员协调管控、三室安全、警务站值守工作、违法违纪次数、各类公安信息化系统应用能力、大型活动安保。因子 5 支配的变量有民警违法违纪自查率、警务工作宣传报道、恶性案件和重特大治安灾害事件发生数、刑事治安案件发案数、警务公开程度、投诉信访数量、社区警务。

表 16 A 市公安派出所客户维护指标

维度	基本模块	衡量指标
客户维度	警民关系	民警违法违纪自查率、警务工作宣传报道、恶性案件和重特大治安灾害事件发生数、刑事治安案件发案数、警务公开程度、投诉信访数量、社区警务
	打击犯罪	治安案件打击率、刑事案件破案率、巡逻服务、三室安全、各类公安信息化系统应用能力
	公众安全	群众满意度、群众安全感、警务站值守工作、违法违纪次数、大型活动安保、纠纷调解能力、接处警速度、对案件反应速度、辖区消防安全、重点人员协调管控

(1) 警民关系

公安派出所的警务站、警务室、巡逻岗亭、办事大厅是连接群众的纽带，也是同群众打交道最多的地方。构建和谐的人民关系是公安派出所工作的重要内容，坚持走群众路线也能够为 A 市公安派出所工作的开展提供动力。通过社区警务、定期向群众报告工作、警务公开程度、纠纷调解能力、户籍管理能力这些衡量指标，可以让民警进一步树立为人民服务的意识，进而营造和谐的人民关系。

(2) 打击犯罪

公安派出所对于辖区内发生的恶性案件、重特大治安案件、普通刑事，在受理后，应当积极地开展工作，对于超出公安派出所工作能力范围和职责范围的案件，要逐级上报或协调其他职能业务部门进行共同办理。在办理案件的过程中，通过考核治安案件打击率、刑事案件破案率、巡逻服务、三室安全、各类公安信息化系统应用能力，可以对辖区内的违法犯罪行为予以有效的遏制，实现辖区治安状况良好的目标。

(3) 公众安全

公众安全感是公众（包括法人）通过客观行为（包括语言的评价）表现出来的对一定时期和空间下的社会治安破坏力和制控力状况的综合主观心理感受^[34]。衡量公众安全感的指标有群众满意度、群众安全感、警务站值守工作、违法违纪次数、大型活动安保。这些指标的设置有助于提升公众的满意度，切实的改善和提升群众身边的治安环境，让安全感看得见、摸得到。因此公安派出所民警在出警和接受群众求助的时候，要认真负责，用优异的工作成绩来践行人民警察的核心价值观。

4.1.5.4 财务维度

公安派出所工作并非追求财务指标的增长，但是财务维度是公安工作驱动因子，是公安派出所一切活动的物质基础，是保障公安派出所各项工作顺利进行的必要条件。因子 2 执法办案成本主要包括预算批准和成长率、赢的财政支持和社会赞助、预算成本控制、提高现有资产利用率、有预算科学性、单位公务成本节约率、年度预算经费公开、警务装备运用程度、计算机操作水平、民警学历学位进修。可以将上述指标细分为执法成本和办

案成本两方面，一方面为执法成本包括警务装备运用程度、计算机操作水平、民警学历学位进修，另一方面为办案成本预算批准和成长率、赢的财政支持和社会赞助、预算成本控制、提高现有资产利用率、有预算科学性、单位公务成本节约率、年度预算经费公开。因此在公安派出所财务经费成本控制上，将执法成本同办案成本的指标纳入衡量指标，可以有效的降低办案成本，提高投入效率，减少浪费。实现以最低警力资源投入换取最高的公共服务输出。

表 17 A 市公安派出所财务维度指标

维度	基本模块	衡量指标
财务维度	执法成本 办案成本	警务装备运用程度、计算机操作水平、民警学历学位进修 预算批准和成长率、赢的财政支持和社会赞助、预算成本控制、提高现有资产利用率、有预算科学性、单位公务成本节约率、年度预算经费公开

4.1.6 建立 A 市公安派出所的总战略地图

通过前文的分析，我们从学习与成长维度、内部流程维度、顾客维度和财务维度丰富了 A 市公安派出所绩效考评的具体内容，通过分析各个元素之间的因果联系，可以根据平衡计分卡理论建立 A 市公安派出所的总战略地图。

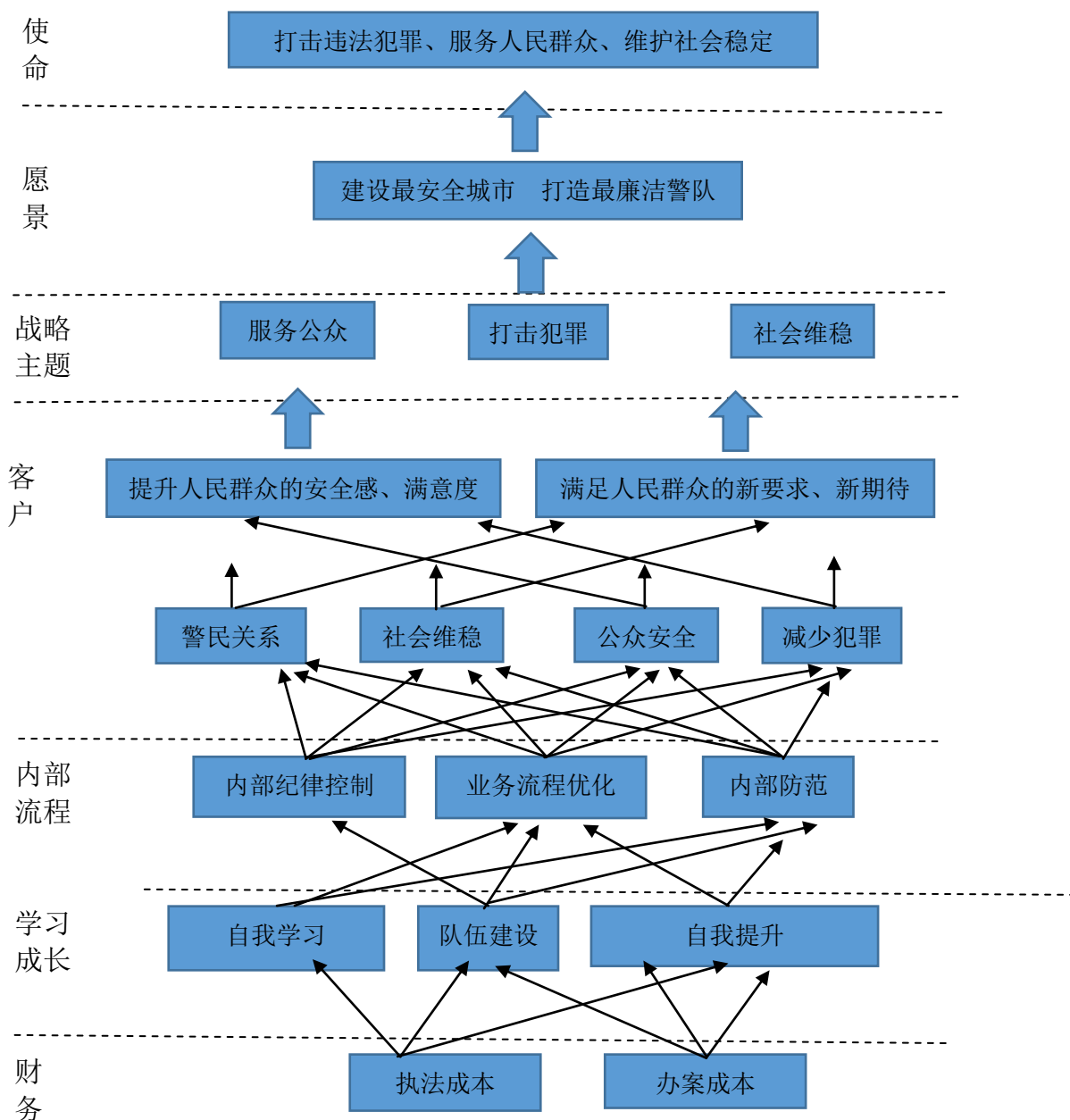


图3 A市公安派出所的总战略地图

4.2 绩效反馈沟通体系

绩效的反馈沟通具有持续性和连续性。绩效考核前，公安派出所绩效考核管理小组与被考核民警就公安派出所绩效管理的程序、范围及已经准备工作进行沟通。通过绩效考核前的沟通，公安派出所的考核主体能够及时了解被考核民警的工作状态、思想情况、存在的问题等，并对其进行及时的帮助和引导。对于被考核的民警而言，通过绩效考核前的沟通与交流，能够使民警清楚的认清自身存在的问题和短板，将工作上的压力转化为为人民服务的动力，进而提升民警的业绩能力和工作水平，保质保量的完成既定的工作目标。

4.2.1 调查问卷绩效反馈与沟通部分的样本分析

通过对调查问卷第一部分公安派出所绩效管理总体情况的样本分析，我们发现当前公安派出所存在反馈沟通机制不健全，民警参与度不高的问题，为进一步解决A市公安派出所

所在绩效反馈和沟通体系中存在的问题，进而构建公安派出所绩效管理体系，笔者对调查问卷的第三部分关于公安派出所绩效反馈与沟通的相关内容进行样本分析，从中寻求解决问题的对策。

4.2.1.1 认为“对绩效管理的意见以及建议可以得到及时响应的”赞同情况

表 18 认为“对绩效管理的意见以及建议可以得到及时响应的”赞同情况

	完全不同意	不同意	不清楚	同意	完全同意	合计
选择人数	26	105	76	73	32	312
百分比 (%)	8.33%	33.65%	24.36%	23.40%	10.26%	100%

通过对样本的数据统计，“完全不同意”“不同意”“不清楚”的选择人数分别占据的样本总数的 8.33%、33.65%、24.36%，这三项的百分比共计为 66.34%，可以看出公安派出所民警对绩效管理的意见和建议没有得到及时回应。因此作为绩效管理者应当及时的听取民警的建议和意见，建立起绩效沟通反馈的长效机制。

4.2.1.2 认为“绩效考核可以为我的工作提供动力的”赞同情况

表 19 认为“绩效考核可以为我的工作提供动力的”赞同情况

	完全不同意	不同意	不清楚	同意	完全同意	合计
选择人数	29	122	69	50	42	312
百分比 (%)	9.29%	39.10%	22.12%	16.03%	13.46%	100%

从上述统计可以看出，认为绩效考核可以为工作提供动力选择“同意”“完全同意”的分别为 16.03%、13.46%，这两项样本百分比占样本总的 29.49%。选择“完全不同意”“不同意”“不清楚”的选择人数分别占据的样本总数的 9.29%、39.10%、22.12%，这三项的百分比共计为 70.51%，从中可以看出，可以看出公安派出所的绩效考核制度对民警工作提供的动力不强。因此，在绩效实施后的改进方面，公安派出所绩效管理部门应当制定出详细的奖惩制度，激发民警的工作积极性。

4.2.1.3 认为“单位的绩效考核公平公正公开的”赞同情况

表 20 认为“单位的绩效考核公平公正公开的”赞同情况

	完全不同意	不同意	不清楚	同意	完全同意	合计
选择人数	43	124	74	32	39	312
百分比 (%)	13.78%	39.74%	23.72%	10.26%	12.5%	100%

经统计，对单位绩效考核公平公正公开这一题图选择“完全不同意”的为 13.78%，“不同意”的为 39.74%，“不清楚”的为 23.72%，“同意”的为 10.26%，“完全同意”的为 12.5%。其中“完全不同意”“不同意”“不清楚”的选择人数百分比共计为 79.47%，“赞同”“完全赞同的”选择人数百分比共计为 77.24%，由此可见，绩效考核的公平公正公开性有待于提升。在制定绩效计划和民警岗位目标的过程中，应就相关事宜通民警进行有效的沟通，达成共识，保证绩效考核的公平公正公开。

4.2.1.4 认为“领导关注能够促使我工作更努力的”赞同情况

表 21 认为“领导关注能够促使我工作更努力的”赞同情况

	完全不同意	不同意	不清楚	同意	完全同意	合计
选择人数	12	47	40	162	51	312
百分比 (%)	3.85%	15.06%	12.82%	51.92%	16.35%	100%

经过对此题的数据分析，此题中选择“完全不同意”“不同意”“不清楚”的人数依次占据样本的百分比为 3.85%、15.06%、12.82%，共计 31.73%，选择“同意”和“完全同意”的为 68.27%。由此可见，大多数公安派出所民警认为领导关注能够促使民警工作更努力。因此公安派出所绩效考核者要不断强化沟通的技巧和方法，有效的拉近考核者和被考核者之间的距离，让民警的付出得到重视，位民警的工作提供精神动力。

4.2.1.5 认为“我清晰的知道领导对我的工作要求的”赞同情况

表 22 认为“我清晰的知道领导对我的工作要求的”赞同情况

	完全不同意	不同意	不清楚	同意	完全同意	合计
选择人数	39	88	72	66	47	312
百分比 (%)	12.5%	28.21%	23.08%	21.15%	15.06%	100%

在对调查问卷的第一部分第 5 题统计中发现，选择“完全不同意”“不同意”“不清楚”的占到了总样本百分比的 63.79%，但是选择“同意”和“完全同意”的百分比共计为 36.21%，可见，部分民警并不能清晰知道领导对自己的工作要求。因此考核者应该对民警的工作职责、工作任务进行有效的沟通，广泛的听取被考核民警的建议。

4.2.1.6 认为“工作上遇到困难，会找领导沟通的”赞同情况

表 23 认为“工作上遇到困难，会找领导沟通的”赞同情况

	完全不同意	不同意	不清楚	同意	完全同意	合计
选择人数	54	124	45	56	33	312
百分比 (%)	17.31%	39.74%	14.42%	17.95%	10.58%	100%

经过对调查问卷第三部分第 6 题进行统计，选择“完全不同意”“不同意”“不清楚”的人数占据样本的百分比为 17.31%、39.74%、14.42%，共计 71.47%，仅有共计 28.53%的民警选择“同意”和“完全同意”，从中可以看出，民警与领导之间的沟通欠缺。作为绩效考核的管理者应该积极的倾听和了解被考核者的想法，对被考核者的面临的实际困难予以指导。

4.2.1.7 认为“通过与领导沟通，工作有所进步的”赞同情况

表 24 认为“通过与领导沟通，工作有所进步的”赞同情况

	完全不同意	不同意	不清楚	同意	完全同意	合计
选择人数	36	135	58	54	29	312
百分比 (%)	11.54%	43.27%	18.59%	17.31%	9.29%	100%

从上述统计可以看出，此题选择“同意”“完全同意”的分别为 17.31%、9.29%，这两项

样本百分比占样本总数的 26.6%。选择“完全不同意”“不同意”“不清楚”的选择人数分别占样本总数的 11.54%、43.27%、18.59%，这三项的百分比共计为 73.4%，从中可以看出，领导的沟通技巧有待于加强。因此公安派出所绩效考核者应该向相关专业人士学习，提升自己的专业素质和人格魅力。

由此可见，作为公安派出所绩效管理者，应该通过建立反馈沟通制度，调动起被考核者参与绩效管理的热情和积极性，同时及时疏导被考核者的抵触情绪，通过彼此的相互沟通和共同努力，实现本单位的战略目标。

4.2.2 绩效管理前的反馈沟通

一是要充分做好准备工作。在公安派出所中，考核者往往是单位的主要领导或者分管领导，被考核者往往是民警。首先，在进行绩效反馈沟通前，考核者应当广泛的搜集信息，明确绩效反馈沟通的目的，进而保证绩效反馈沟通的效果。其次，考核者应该积极的倾听和了解被考核民警的想法，对被考核者的困难予以指导。最后，绩效反馈沟通是对过去一段时间工作的总结，通过双方的沟通，为今后续效考核的开展打下坚实的基础。

二是注重沟通技巧。公安派出所民警年龄差较大、岗位较多，无疑给绩效考核者的沟通带来了一定的困难。因此，分局层面的绩效考核管理机构应该加大对公安派出所民警绩效考核沟通技巧的培训，可以从以下几个方面着手：一是考核者对公安派出所业务知识和岗位职责的熟悉程度，二是考核者个人魅力和个人形象的打造，三是考核者处理和协调人际关系的能力。通过这三方面的培养和训练，可以有效的拉近考核者和被考核者之间的距离，进而有效的推进公安派出所的绩效反馈沟通工作。

4.2.3 绩效管理中的反馈沟通

4.2.4.1 绩效计划中的绩效定义

A 市公安派出所可以通过制定详细的部门和个人绩效计划来保证整个派出所的运行方向不出现偏差，因此 A 市公安派出所的领导应该高度重视绩效计划的制定。A 市公安派出所在制定绩效计划的过程中，应该与被考核的民警就绩效计划中的相关事宜进行有效的沟通，并在民警岗位职责、民警的权利范围、奖惩方面达成广泛的共识，在公安派出所内部营造良好的绩效工作氛围。

4.2.4.2 绩效运作中的绩效分析

公安派出所的绩效工作是一个长期性的工作，派出所绩效考核结果出来后，管理者应当对考核结果进行科学的分析，充分听取不同岗位民警的建议和意见，可以从以下三个方面进行绩效分析。

一是绩效评估指标体系的分析。找出哪些指标符合派出所的实际工作，哪些指标需要微调或者改进或者删除，找出公安派出所绩效考核指标体系不完善的地方、考核过程中暴露的问题，并予以修改和改进。

二是对民警的个体分析。对被考核民警的绩效考核分别进行横向和纵向分析。一方面，对于不同部门的类似岗位的民警进行横向比较，比如在警区中负责治安工作的民警和在打

击队中负责打击工作的民警，虽然分属不同的部门，但是工作内容确基本相同；另一方面，对于同一警区不同岗位的民警进行纵向比较，比如社区民警和治安民警的绩效考核结果比较。通过横向和纵向的比较，可以使每一名民警知道自己的优势和劣势，明确自己需要改进的方向。

三是对公安派出所不同部门的分析。A市派出所内部设有社区队、打击队、巡逻队、综合作战指挥室，虽然每个部门的工作内容不相同，但是可以通过绩效考评指标对其工作进行警务业绩量化考核，让这四个部门之间有一个相互的比较，在派出所内部营造出良性的竞争气氛。

4.2.4 绩效管理后的结果运用

在公安派出所绩效考核结束后，考核者应该进行绩效改进。主要可以从民警的工作内容和流程、为民警制定业务培训计划、调整短期工作目标等方面进行着手。

一是做好下一年度工作绩效目标。在总结当年度绩效考核结果的基础上，A市公安派出所的绩效考核部门要帮助民警制定下一轮工作的绩效，依据下一年工作的重点工作和主要工作任务，为全所民警重新指定新的工作绩效和工作目标。

二是及时落实奖惩制度。通过对A市公安派出所绩效考核结果的分析，对表现突出的民警予以表彰、奖励，对于表现不好的民警按照人民警察的奖惩制度进行诫勉谈话、警示等。在单位内部营造良好的绩效考核氛围。

三是加强对绩效管理者的培训。作为绩效管理者的个人能力和素质在公安派出所绩效管理中十分重要。因此，为可以通过协调分局政治处的警察教育培训部门，加大对此方面的教育培训力度，提升绩效管理者的绩效管理理论水平，为今后顺利的开展绩效管理工作提供理论保障。

4.3 绩效计划体系和绩效实施体系的建议

4.3.1 绩效目标确定原则

4.3.1.1 战略目标与绩效目标结合原则

公安派出所的绩效目标是依据公安派出所的职责和工作任务制定的，公安派出所的绩效目标来源于公安派出所的战略目标，是实现公安派出所战略目标的重要途径。我国公安派出所的战略目标可以归纳为两点，一是维护辖区平安和稳定，二是打击辖区内各类违法犯罪活动；三是保障辖区人民生命财产安全。

因此在设定公安派出所绩效目标的时候，应该围绕公安派出所战略目标这一主旨，立足于本单位人力资源和社会资源的情况，从组织和民警的角度出发，将公安派出所的战略目标同公安派出所的绩效目标相结合。

4.3.1.2 民警个人目标与公安派出所组织目标相统一原则

关键绩效指标法（KPI）可以将公安派出所的指标层层分解，并产生可操作性的民警个人目标，层层落实到民警个人的绩效目标。公安派出所的绩效目标需要每一个公安民警来共同实现，每个民警的工作积极性和履行职责情况关系到公安派出所的队伍形象和整个

队伍业绩，因此，在指定公安派出所组织目标的过程中，应当将民警个人目标和公安派出所组织目标有机结合，从而使派出所的各项工作得到充分的贯彻和落实。

4.3.2 绩效目标确定方法

通俗地讲，绩效计划就是将组织的工作目标予以明确、工作任务予以布置，它是绩效管理过程的起点^[35]。公安派出所绩效目标包括单位民警的工作重点和工作内容。通过确立清晰的绩效目标和工作目标可以让民警的配备合理，调动民警在工作中践行人民警察的核心价值观。A市公安派出所可以按照分局整体目标考核的内容和要求，结合本辖区的实际情况对分局层面的考核方案进行层层细化。

4.3.2.1 公安派出所组织目标确定方法

首先，在明确公安派出所工作任务和职责的基础上，对公安派出所辖区治安形势、人口总数、社区情况、单位情况进行科学的数据分析，明确公安派出所辖区内工作的难点和重点。然后，对派出所民警的岗位进行分析，在不同的岗位之间确定一平衡点；最后，依据平衡点计算计算出每一层面的权重。

4.3.2.2 公安派出所民警工作目标确定方法

确立了公安派出所的组织目标后，将组织目标层进行层分解，落实到具体个人。进行科学的职位分析。要了解各种职位的特点以及能够胜任各种职位人员的特点，对组织结构进行智能分解，对公安部门进行总目标和个人目标进行分解落实。

4.3.3 绩效目标的确定

4.3.3.1 群众满意的目标

群众满意目标主要包括两方面，一方面是群众对辖区治安环境的满意程度，即社会治安满意度；另一方面是对辖区公安派出所服务的满意程度。其中社会治安满意度的评价指标包括群众安全感、巡逻服务、警务站值守工作、对案件反应速度、110接处警速度、群众满意度、辖区消防安全等方面。公安工作满意目标可以从恶性案件和重特大治安灾害事件发生数、刑事治安案件发案数、办事效率、窗口服务水平、警务公开等情况入手。

4.3.3.2 社会治安掌控目标

公安派出所的社会治安掌控目标包括：刑事案件破案率、治安案件打击率、社会警务基础数据维护、辖区内重点单位内保、辖区内重点治安隐患整治等。

4.3.3.3 公安队伍建设目标

公安队伍建设目标包括廉洁警队建设、团结警队建设、文明警队建设三个方面。一是廉洁警队建设，通过廉政警示教育等方式，时刻提醒公安民警在办案过程中应树立廉洁意识，防止接受请吃请喝和办理人情案件的发生。二是团结警队建设，加大对派出所警区凝聚力的建设力度，通过警员家庭内部亲自活动、拓展活动提升团队的凝聚力。三是文明警队建设，要求民警在平时警容风纪、内务卫生等方面做到文明规范，树立良好的对外形象。

4.3.4 绩效实施体系

一方面，在绩效实施环节要做好相关的情况记录。公安派出所的民警应该记录每天的

日常工作和专项工作的进展。将每日警务工作的具体内容、处理过程、处理结果、问题难点等一一备注，形成日小结和周小结。这样既能够直接的体现民警的工作量，又可以为日后的绩效考评提供依据。另一方面，作为绩效考核的管理者，公安派出所领导应当加大检查考评的力度。民警的主管领导应当结合当辖区主要的公安工作，不定期的对所管理的民警进行检查监督。在每周的周例会和每月的月例会上，公安派出所的绩效管理者应当对全所民警的工作进行绩效考评，并由公安派出所的内勤民警将每个民警的绩效考评情况如实的记录。

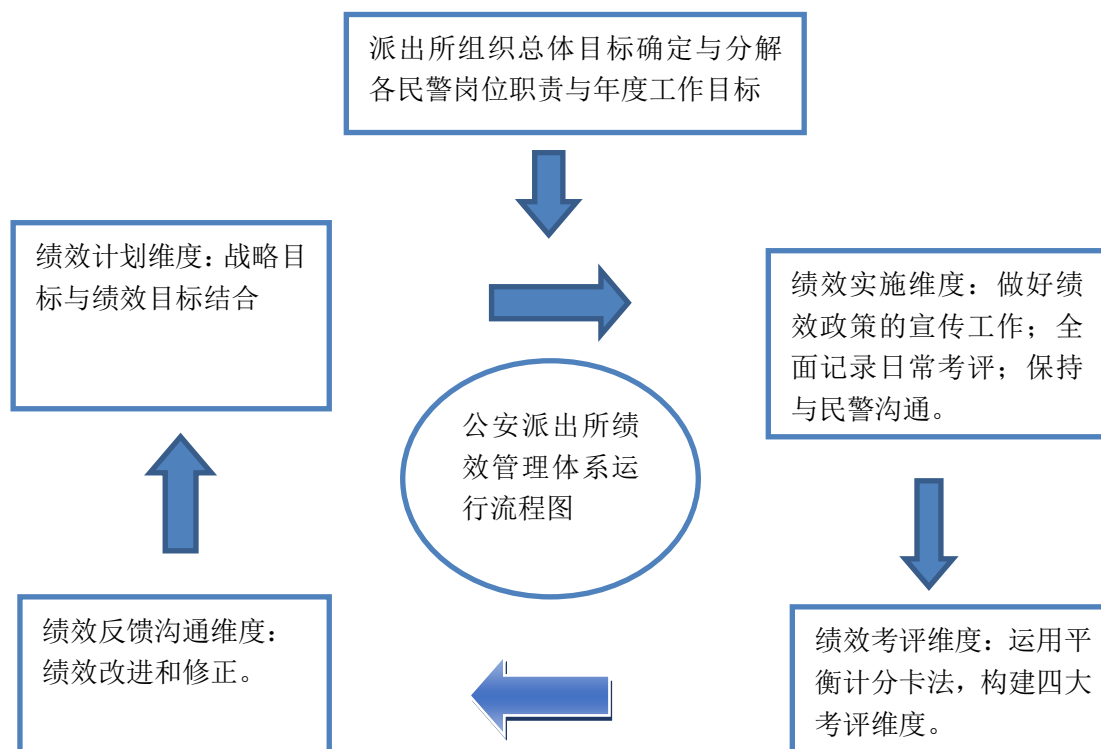


图4 公安派出所绩效管理体系运行流程图

第5章 A市派出所绩效管理体系完善的保障条件

本文通过平衡计分卡完善了A市公安派出所绩效考核指标体系，并提出了构建公安派出所绩效管理体系的思路和方案，但是绩效管理体系如果缺乏配套的保障条件，那将无法在派出所有效的实施，因此要实施配套的保障条件，确保派出所绩效管理体系的有效推进，实现公安派出所的组织战略目标。

5.1 加强绩效管理组织保障

5.1.1 成立绩效管理小组

派出所要成立绩效管理小组，全面负责派出所的绩效管理工作^[36]。绩效管理工作具有长期性、复杂性、专业性。因此，A市公安派出所在进行绩效管理之前，必须设立绩效小组，作为公安派出所绩效管理的领导机构，全面统筹和领导派出所的绩效管理工作。派出所的所长或者政委应该有一个担任组长，其他副所长为小组成员，其中组长为绩效考核工作的第一责任人，并负责组织实施本部门的考核工作，绩效管理小组应有民警代表若干。有条件的公安派出所可以挑选一些具有人力资源知识背景或者公安管理知识背景的专职民警进入派出所的绩效管理小组，没有条件的公安派出所可以向公安管理专家机进行咨询，增强民警绩效管理的专业知识。绩效考核小组负责全所的绩效考核工作的组织实施、工作协调、情况汇总等工作，绩效小组应及时的收集和传递绩效考核的信息，听取公安派出所民警对于绩效考核的建议和意见，增强公安派出所民警对绩效考核指标设计的参与程度，让民警支持和拥护公安派出所绩效考核体系。

5.1.2 建设专业考评队伍

派出所绩效管理工作的推进和深入，需要有一支专业的绩效考评队伍作保障。一是要不断的加强绩效考评小组成员的专业知识培训，提升绩效考评小组成员的理论水平和业务能力。二是应当将具有专业知识背景或者从业经历的民警充实到绩效考评队伍中来，发挥其专业特长和专业优势。三是在派出所制定绩效计划、绩效考核指标体系的过程中，应该多多征求和吸纳专家学者的建议和意见，有必要时可以将相关领域的专家聘为派出所绩效管理的顾问。四是加强与其他派出所的交流和沟通，相互探讨和研究派出所绩效管理体系在推行中出现的各种问题，共同研究解决路径，携手进步。

5.2 加强绩效实施监控监督

加强派出所绩效管理实施过程中的监督，确保派出所绩效管理工作的公开和透明。一方面是加大对绩效管理者和被考核者的监督力度。派出所绩效管理小组大多数由派出所领导班子成员构成，在某种意义上讲，派出所主要领导对派出所的民警的绩效考核具有“话语权”，因此要坚决反对走形式、走人情、走关系的绩效考核，坚决反对领导当老好人，搞带有平均主义的绩效考评，坚决杜绝有阻碍于绩效考核公平性的情形发生^[37]。就被考核者而言，因为考核结果与民警个人的职务晋升、奖金津贴、职业生涯发展息息相关，因此要防止在绩效考核中被考核者虚报数据、夸大工作实效，对于采取作弊手段的民警，应该予

以纪律处分^[38]。另一方面，加大对日常考核数据统计的监管力度，莫让考核制度流于形式。派出所工作因岗位不同，平时工作的内容和常量也不尽相同，各项考核指标的类型和权重计算方法也有所不同，所以，作为派出所的绩效管理，应当将民警的绩效工作尽量地细化，将民警的付出和工作实效体现在日常的考评台账上，为日后的季度考评和年度考评提供依据。

5.3 加强绩效考核结果运用

5.3.1 绩效考核结果要与奖惩措施挂钩

绩效考评的结果运用是衡量绩效管理实效的关键，它的公平性和导向性，决定着绩效考评制度的生命力。公务员考核结果的运用，主要是实行相应的奖惩措施，以达到奖优罚劣的激励目的^[39]。一方面，根据现代激励理论，人对精神层面和物质层面都有欲望，因此，对派出所民警的激励方式也变得多种多样。要坚持物质奖励、精神褒奖、政治激励相结合。由于派出所行政级别较低，民警非领导职务晋升缓慢，不少民警工作到退休仍然是副主任科员，因此将绩效考核结果与民警的非领导职务晋升、优秀民警评选、业务骨干能手评比相结合，会给民警带来很大的激励和鼓舞。另一方面，对于考核较差档次的民警，绩效管理小组的主要负责人应对其进行提醒谈话或诫勉谈话，认真针对其有关问题的解释和说明，指出需要注意的问题，同时对其工作性津贴予以酌情扣减，涉嫌违法违纪的民警，要及时立案调查。

5.3.2 绩效考核结果要与反馈机制挂钩

绩效考核可以客观公正的反应公安派出所民警的实际工作情况，还可以展现出民警的个性特点，公安派出所领导可以依据每一个民警的特点，安排其对应的工作岗位，以达到警力资源合理利用最大化。同时，沟通过程应全程伴随公安派出所的绩效考核机制，绩效领导小组将绩效考核结果与被考核人不断的沟通交流，可以让民警及时了解自身的缺点和优点，发扬公安民警的优良作风，保持良好的工作劲头和态度，全面提升公安派出所民警的业务素质。

5.3.3 绩效考核结果要与教育培训挂钩

员工培训是人力资源管理重要的组成部分，通过教育培训可以为员工职业规划和个人发展出谋划策。公安派出所的警务教训工作显得尤为重要，民警好的工作业绩同自身的工作态度、工作方法和工作方式息息相关，绩效考核结束后，作为绩效管理者，应当通过科学的方法，对考核结果进行分析，并和民警保持有效的沟通，总结好的经验和方法，提升公安派出所民警培训的针对性^[40]，提升民警的政治觉悟、业务水平，为民警做好职业生涯规划，使民警在从警生涯中不断的进步成长。

研究结论与展望

本文对 A 市公安派出所绩效管理情况进行了实证研究,通过对 A 市公安派出所绩效管理情况的调查发现, A 市公安派出所在绩效管理中存在绩效管理战略定位不清晰、绩效管理工作不透明、绩效评估指标设置不合理、缺乏反馈沟通机制等问题,为解决上述问题,笔者提出了构建 A 市公安派出所绩效管理体系的路径。

A 市公安派出所绩效管理体系主要包括:绩效考评体系、绩效反馈沟通体系、绩效计划体系与绩效实施体系。首先,依据平衡计分卡的理论构建绩效考评指标体系,运用 SPSS 统计分析方法,将这 6 个因子划归绩效考评的四个维度。其次,在绩效反馈与沟通体系中,着重阐述了绩效反馈沟通前的准备工作、绩效反馈沟通中的技巧、绩效管理流程中的反馈沟通。再次,对绩效计划体系和绩效实施体系提出了建议,对公安派出所绩效目标确定的原则、方法以及绩效实施中应注意的关键环节等方面做了论述。最后,对 A 市派出所绩效管理体系完善的保障条件做了阐述。

本文在借鉴其他学者在公安绩效方面研究的基础上,以 A 市公安派出所为例,制定出了适合公安派出所的绩效管理体系,这对优化警力资源和调动民警的积极性以及提升公安机关的执法能力具有重大的理论与实践意义。

公安派出是公安机关履行行政职能的重要公安派出所机构。公安派出所的民警不仅承担着保护辖区群众人身和财产的安全,更承担着大量的非警务工作。绩效管理工作是一个长期性的工作,需要绩效管理者持续性的跟进,虽然,公安派出所岗位众多,为绩效管理提供的难度,但也为公安派出所构建绩效管理的研究提供了更多可能。

公安派出所构建绩效管理体系需要公安部门、绩效管理者、广大民警和社会群众的多方面配合。把多方资源有效的整合,形成合力,公安派出所的绩效管理工作才会有成效,我们今后的研究才会更加的深入。

参考文献

- [1] 于大春,张华杰,宋万超. 绩效管理理论研究综述[J]. 情报杂志,2010, 29(S2):16 -19.
- [2] 邓婧妮.湖南省县级公安机关警务绩效管理评估机制构建研究[D], 国防科技大学硕士学位论文,2008,25.
- [3] Armstrong,M.,and Baron,A.,Performance Management the new realities[M],State Mutual Book & Periodical Service.(1998)
- [4]Lebas M.J.Performance Measurement and Performance Management[J] International Journal of Production Economies,1995(41):23-24.
- [5] Pollitt,C.,Integrating Financial Management and Performance Management[M],OECD:Paris, (1999).
- [6] 李新春. 我国首套地方政府绩效评估指标研究[D].北京.电子科技大学,2005.
- [7] 吴胜祥. 关于基层公安机关绩效管理的实践与思考[J].公安研究, 2008,(02): 2008,(02)73-78.
- [8] 黄睿. 警察绩效管理存在问题的理论分析[J]. 改革与开放,2009,(09):70-72.
- [9] 邓岩. 英国公务员培训制度评述及其对我国的启示[J].管理观察,2009,(8):5-7.
- [10] 杨炳君,李启康. 美国公务员考核制度分析及其启示[J].行政与法,59-61.
- [11] Mark H Moore.Anthony A B. Braqa,Police Performance Measurement:A Normative Framework,Criminal Justice Ethics.New York Winter 2004 Vol.23.
- [12] 吴利军. 韩国警察的绩效管理制度及其启示[J]. 河南公安高等专科学校学报,2007,(02): 120-122.
- [13] 曲京璞. 公安机关现行绩效考评的三大症结[J]. 北京人民警察学院学报 2006,(05):73 -76.
- [14] 童慧忠,侯建军. 刍议公安机关绩效管理[J]. 福建公安高等专科学校学报报 2004,(01): 46-49.
- [15] 王飞.关于基层公安机关民警绩效考核的调查与思考[J].公安研究.2008 (3) : 84-88.
- [16] 顾洪江. 公安派出所关键绩效指标体系的构建[D].上海.上海交通大学,2007.
- [17] 李彦.基于 KPI 的铁路公安绩效考核优化研究. [D].广西.广西师范大学.2015.
- [18] 李小凤,王亚娟. 社区民警岗位绩效评价指标构建的实证研究——以新疆公安派出所为例[J]. 云南警官学院学报,2013,(02):108-112.
- [19] 夏尧江,王英毅. 完善公安机关绩效考核的若干思考[J]. 公安学刊.浙江公安高等专科学校学报,2006,(03):99-101.
- [20] 杨卫平,段丹青,黄烟波. 警务绩效的模糊综合评价方法研究[J]. 计算机技术与发展,2007,(06):228-231.
- [21] 张扬.基层公安民警绩效考核研究.[D].上海.上海交通大学.2010.

- [22] 孙锦连. 关于公安机关派出所绩效评估改革的思考——以美国行政机构绩效评估的经验为借鉴[J]. 辽宁警专学报,2011,(01):90-93.
- [23] 孙娟,袁璐,张炯. 试论质量管理和绩效管理相结合的公安管理模式——佛山市公安局管理创新评析[J]. 中国人民公安大学学报,2004,(03):125-129.
- [24] 詹姆斯·贝克. 人力资源战略[M]. 吴雯芳, 译. 北京:中国人民大学出版社.2001.
- [25] 徐廷福. 中小学教师继续教育动力不足的原因及对策[J]. 成人教育,2004,(08):40-41.
- [26] 赵国祥. 《管理心理学高级教程》[M]. 安徽教育出版社, 2008.
- [27] 张维迎. 博弈论与信息经济学[M]. 上海:上海人民出版社, 1996.
- [28] 时雨,张宏云,范红霞,时勘. 360度反馈评价结构和方法的研究[J]. 科研管理,2002,(05):124-129.
- [29] 范柏乃,马焉军. 我国公安警务绩效评价实践及评价体系的构建研究[J]. 湘潭大学学报(哲学社会科学版),2006,(04):15-20.
- [30] 陈晨. 关于事业单位绩效考核方法的思考[J]. 山东商业职业技术学院学报,2003,(02):30-31.
- [31] 王庆锋. 论警察绩效评估主体的多元化问题[J]. 中国人民公安大学学报(社会科学版), 2007,(01):111-114.
- [32] 李清洗. 对公安岗位目标绩效考评机制的思考[J]. 福建公安高等专科学校学报,2004,(04):71-74.
- [33] 公安部治安管理局. 公安派出所正规化建设规范教程[M]. 北京:中国人民公安大学出版社, 2009.
- [34] 林荫茂. 公众安全感及指标体系的建构[J]. 社会科学,2007,(07):61-68.
- [35] 余慧璟. 中国式绩效管理[J]. 经营管理者,2005,(10):34-35.
- [36] 夏尧江,王英毅. 完善公安机关绩效考核的若干思考[J]. 公安学刊.浙江公安高等专科学校学报,2006,(03):99-101.
- [37] 范德成,仇巍. 我国公共管理部门人力资源绩效考核评价指标体系的构建[J]. 现代管理科学,2008,(07):10-11.
- [38] 张玲. 我国县级公安机关绩效评估现状分析[J]. 山西财经大学学报 2008,(S1):8-9.
- [39] 黄德金. 浅议公务员绩效考核结果的科学运用[J]. 经济与社会发展,2011,9(08):76-78.
- [40] 包国宪,任怡,马佳铮. 公务员绩效管理中的激励问题研究[J]. 兰州大学学报(社会科学版),2010,38(03):96-101.

致 谢

首先，我要感谢的是我的母校——北京师范大学。从入学至今，感谢北京师范大学为我提供了一个完善自己、提升自己的平台，让我在研究生学习过程中掌握了扎实的专业知识和高效的学习方法，为我今后的不断学习、不断追求知识的打下了坚实的基础。

感谢我的导师于海波教授，在我研究生学习期间，无论是前期调查问卷的设计、中期论文撰写的指导，还是后期论文的修改，于老师给了我很多耐心的帮助和指导，在这里要向我的导师于海波老师表达深深的谢意和敬意！感谢您对我的教诲和帮助，学生今后会继续努力，不会辜负您对我的期望！

感谢我单位的领导和同事，作为一名首都基层民警，日常工作比较琐碎、繁忙。在读研究生这两年多的时间中，单位的主要领导对我的学习予以大力的支持，在问卷调查过程中，单位领导帮助协调很多兄弟单位的民警，保证问卷调查的顺利开展。我单位的同事更是帮我分担了很多勤务工作，给我创造一个良好的学习环境。在这里我感谢给予我支持和理解的领导、同事们。

感谢我的同学。在这三年的求学生活中，很高兴有你们的陪伴，我们一起参加全国MPA的羽毛球比赛、一起参加学校的足球赛，在集中上课期间我们一起漫步在师大的校园，仿佛重新回到了属于自己的大学青春记忆。感谢我的家人。谢谢家人对我的支持和关爱，一路走来，难免风雨，是你们为我遮风挡雨，谢谢你们！

最后，感谢对本文进行评审并提出宝贵意见的各位老师。

附 录

A 市公安派出所绩效管理调查问卷

尊敬的警官：

您好！本问卷旨在研究 A 市公安派出所内部绩效管理的状况。请各位警官按照题号顺序作答，你的答案对于 A 市公安派出所内部绩效管理的改进和提升十分重要，谢谢各位警官！

一、关于公安派出所绩效管理总体情况的描述，请选择一个答案。

	完全不赞同	不赞同	不清楚	赞同	完全赞同
01、了解公安派出所绩效管理的相关政策					
02、了解所在公安派出所的组织目标	1	2	3	4	5
03、了解公安派出所的绩效管理计划	1	2	3	4	5
04、当前绩效考核结果能够反映公安派出所实际工作情况	1	2	3	4	5
05、了解所在单位绩效考核的具体流程	1	2	3	4	5
06、当前公安派出所绩效考核合理体系设置合理	1	2	3	4	5
07、了解岗位绩效目标与工作目标之间的联系	1	2	3	4	5
08、了解岗位绩效指标的制定过程	1	2	3	4	5
09、了解各项考核指标的计算方法	1	2	3	4	5

二、关于 A 市公安派出所绩效评估指标的相关陈述。请选择一个答案。

评估指标	完全不赞同	不赞同	不清楚	赞同	完全赞同
1、民警违法违纪自查率	1	2	3	4	5
2、社区警务	1	2	3	4	5
3、恶性案件和重特大治安灾害事件发生数	1	2	3	4	5
4、思想政治学习	1	2	3	4	5
5、刑事治安案件发案数	1	2	3	4	5
6、警务公开程度	1	2	3	4	5
7、警队文化建设	1	2	3	4	5
8、投诉信访数量	1	2	3	4	5
9、违法违纪次数	1	2	3	4	5
10、法资格考试通过等级	1	2	3	4	5
11、内保单位管理	1	2	3	4	5
12、户籍管理能力	1	2	3	4	5
13、民警学历构成	1	2	3	4	5
14、警械车辆管理	1	2	3	4	5
15、警区凝聚力	1	2	3	4	5

16、定期向群众报告工作	1	2	3	4	5
17、人防、物防、技防的覆盖面	1	2	3	4	5
18、行业场所治安管理	1	2	3	4	5
19、警察培训次数	1	2	3	4	5
20、危险物品管理	1	2	3	4	5
21、民警培训考试考核成绩	1	2	3	4	5
22、特情力量管理工作	1	2	3	4	5
23、大型活动安保	1	2	3	4	5
24、警务工作信息化应用水平	1	2	3	4	5
25、治安案件打击率	1	2	3	4	5
26、纠纷调解能力	1	2	3	4	5
27、刑事案件破案率	1	2	3	4	5
28、警务工作宣传报道	1	2	3	4	5
29、民警的人民警察价值观培养	1	2	3	4	5
30、重点人员协调管控	1	2	3	4	5
31、执法办案平台应用水平执	1	2	3	4	5
32、三室安全	1	2	3	4	5
33、民警遵纪守法情况	1	2	3	4	5
34、民警学历学位进修	1	2	3	4	5
35、警务站值守工作	1	2	3	4	5
36、各类公安信息化系统应用能力	1	2	3	4	5
37、提高现有资产利用率	1	2	3	4	5
38、计算机操作水平	1	2	3	4	5
39、预算批准和成长率	1	2	3	4	5
40、预算成本控制	1	2	3	4	5
41、单位公务成本节约率	1	2	3	4	5
42、年度预算经费公开	1	2	3	4	5
43、群众安全感	1	2	3	4	5
44、警务装备运用程度	1	2	3	4	5
45、赢的财政支持和社会赞助	1	2	3	4	5
46、有预算科学性	1	2	3	4	5
47、群众满意度	1	2	3	4	5
48、巡逻服务	1	2	3	4	5
49、对案件反应速度	1	2	3	4	5
50、110 接处警速度	1	2	3	4	5

51、辖区消防安全 1 2 3 4 5

三、下面是关于 A 市公安派出所绩效反馈的相关内容。请选择一个答案。

项目 完全不同意 不同意 不清楚 同意 完全同意

1、对绩效管理的意见和建议可以得到及时响应	1	2	3	4	5
2、我认为单位的绩效考核公平公正公开	1	2	3	4	5
3、我清晰的知道领导对我的工作要求	1	2	3	4	5
4、通过与领导沟通，工作有所进步	1	2	3	4	5
5、领导关注能促使我的工作更加努力	1	2	3	4	5
6、工作上遇到困难，会找领导沟通	1	2	3	4	5
7、绩效考核可以为我的工作提供动力	1	2	3	4	5

四、个人的基本情况

01、性别：

男

女

02、年龄：

(1) 25 岁以下

(2) 26 岁到 30 岁

(3) 31 岁到 35 岁

(4) 36 岁到 40 岁

(5) 41 岁到 45 岁

(6) 46 岁以上

03、文化程度：

(1) 高中以下

(2) 大专（包括专科警校）

(3) 本科（包括党校学历）

(4) 研究生及以上

04、公安工作年限：

(1) 小于 5 年

(2) 6 年到 10 年

(3) 11 年到 15 年

(4) 16 年到 20 年

(5) 21 年到 25 年