

构建上海市区县体育局绩效评估指标体系

周丽珍, 宋灵熒, 张国梅

摘要: 采用文献资料法、专家访谈法、问卷调查法和数理统计法, 在分析上海市区县体育局绩效评估现状的基础上, 通过实证研究探寻现存问题和不足, 提出把平衡计分卡思想应用在区县体育局的绩效评估中, 并将平衡计分卡的4个维度转化为区县体育局具体的绩效评估指标, 构建了区县体育局绩效评估指标体系。

关键词: 上海; 体育局; 绩效评估; 指标体系

中图分类号: G80-05 文献标志码: A 文章编号: 1006-1207(2011)04-0079-06

Establishing a Criterion System for the Performance Evaluation of the District & County Sport Administrations in Shanghai

ZHOU Li-zhen, SONG Ling-ying, ZHANG Guo-mei

(Shanghai Lixin University of Commerce, Shanghai 201620, China)

Abstract: By the methods of literature study, expert interview, questionnaire and statistics and on the basis of the performance evaluation of the district & county sport administrations in Shanghai, the paper tries to discover the existing problems and deficiencies through empirical study. It suggests applying BSC (balanced scorecard) to the performance evaluation of the district & county sport administrations. It turns the 4 dimensions of BSC into detailed performance evaluation criteria and establishes a criterion system for the performance evaluation of the district & county sport administrations.

Key words: Shanghai; sport administration; performance evaluation; criterion system

政府的神圣职责是为公民和社会提供优质高效的服务。当前, 各国的行政改革, 莫不以绩效为导向的公共管理为其追求目标。因此, 政府绩效评估作为一项有效的管理措施, 开始在公共行政管理中受到广泛的关注。20世纪70年代以来, 西方国家为了迎接全球化、信息化、国际竞争加剧的挑战, 以及摆脱财政危机、管理危机和公众信任危机, 提升政府的竞争力, 相继掀起了政府改革的热潮, 改变和调整公共组织内部以及公共组织与社会之间的关系, 这场声势浩大的改革运动一般被称为“新公共管理”。在这场运动中西方国家一改其注重既定的法律、法规, 轻绩效测定和评估的做法, 主张建立严明的、可衡量的绩效评估机制, 政府绩效评估在中间扮演着越来越重要的角色, 已成为各国行政发展的最新主题。

自20世纪80年代初期以来, 我国进行了一系列的行政改革。在开始阶段其主要任务就是调整、精简政府机构, 转变政府职能, 改革多着眼于“体制层面”和“结构层面”, 对于改进政府管理方式、提高政府管理和服务水平并没有受到充分的重视。随着这项改革的不断推进, 单纯的机构“加减法”正在转变为复杂的“成本运算”。人们也逐渐认识到政府的职责应该是以最经济的手段为社会公众提供更全面、更优质的服务。提高政府绩效已成为公民和政府的共同愿望。党的十七届二中全会通过的《关于深化行政管理体制改革的意见》中明确提出, 要“建立科学合理的政府绩效评估指标体系和评估机制”。目前, 我国对于政府公共事业的管理进行绩效评估指标体系的建立还处于探索之中, 体育部门也是如此。

对于正在加快推进“四个率先”、“四个中心”建设的上海, 体育事业蓬勃发展, 竞技体育、群众体育、体育赛事、体育产业等方面都取得了可喜的成绩, 这与各区县体育工作的深入开展密不可分。为了深入贯彻落实科学发展观, 推动上海体育事业又好又快发展, 区县体育局根据自身特点, 广泛开展丰富多样的群众体育活动, 加大竞技体育后备人才培养力度, 积极打造“一区一品”品牌赛事, 在丰富上海市人民娱乐文化活动、发展地方体育事业, 合理配置和利用社会体育资源、促进和保障体育活动的有序和公平性等方面起到了巨大的作用, 促进了上海体育事业全面协调可持续发展。但从总体上看, 上海区县体育工作仍然比较薄弱, 发展也不平衡, 不能满足基层群众日益增长的体育需求, 缺乏一个对区县体育局工作进行公正、科学、可靠的评估方法和标准, 这就使得上海市体育局不能对其实施专业化、科学化、规范化的管理, 也不能对其发展进行有效控制。因此, 研究并制定一套可行的评估指标体系对区县体育局工作进行规范和约束, 以引导其全面健康的发展, 成为一项亟待解决的问题。本文选取一个较新的理论视角, 在分析上海市区县体育局绩效评估现状的基础上, 通过实证研究探寻现存问题和不足, 结合文献资料法、专家访谈法、问卷调查法和数理统计法, 把平衡计分卡思想应用在区县体育局的绩效评估中, 并将平衡计分卡的4个维度转化为区县体育局具体的绩效评估指标, 构建了区县体育局绩效评估指标体系。凸现了贯彻落实科学发展观、正确政绩观, 使选题具

收稿日期: 2011-01-27

基金项目: 2010年上海市体育社会科学、决策咨询课题(TYSKYJ2010079)

第一作者简介: 周丽珍, 女, 讲师。主要研究方向: 体育管理与体育教育。

作者单位: 上海立信会计学院, 上海 201620



有鲜明的理论前沿性、现实针对性和实践指导性。为区县体育局绩效评估开阔新的视野,拓展新的领域,提供新的范式、方法和手段。

1 上海市区县体育局绩效评估指标的现状与存在的问题

1.1 上海市区县体育局绩效评估指标的现状

自1996年以来,上海市体育局已连续14年对本市区县体育工作开展综合评估,评估工作有效地促进了区县体育工作的发展,密切了市区体育部门间的联系,在进一步实行举市体制、市区联动、形成合力,推进上海体育事业发展中发挥了积极作用。为了更好地发挥区县体育工作综合评估这一杠杆作用,促进上海体育事业快速健康发展,上海市于2006年制定了《2006年上海市区县体育工作综合评估工作方案》。从指导思想、组织领导、评估标准体系、评估方法、评估细则、结果评定到时间安排等方面作了改革创新。连续几年来,主要从区县体育工作综合评估优秀奖、重大赛事贡献奖、“一区一品”赛事组织奖、体育后备人才输送奖、社区公共体育设施建设优胜奖、区县体育彩票销售贡献奖等几个方面来评估。为各区县体育工作搭建了展示的平台,便于区县体育工作的上下沟通和横向交流,有利于促进上海体育事业快速健康发展。

1.2 上海市区县体育局绩效评估指标存在的问题

1.2.1 评估主体单一化

对区县体育局来说,其主要的职能是向社会和公众提供体育服务,公众满意度对区县体育局的影响至关重要。当前受我国传统的管理体制和观念的影响,区县体育局的评估仍是“自上而下”的评估方式,由市体育局机关对各区县进行考核。缺乏群众和社会的监督控制,存在单向性和不平衡性。区县体育局作为基层政府,与群众的联系更加密切,更应吸收群众来参与评估。区县体育局的服务态度、服务质量、服务水平如何,绩效怎样,基层群众有着最直接、最真切的感觉,他们最有发言权。因此,直接面对群众的区县体育局工作,除了他们内部的自身评估和上级评估外,还应包括机关以外的主体的评估,即公众,充分发挥人民群众在区县体育局绩效评估中的重要作用,让广大人民群众参与到绩效评估中来。

1.2.2 指标设置维度单一

区县体育局应真正树立“民本”理念、公众意识,在确立管理战略目标、设定绩效评估指标、实施绩效评估的各个环节,始终把人民群众的利益、公众的需求放在第一位,以人民群众的利益为出发点,才能真正让人民参与对区县体育局业绩和贡献的认定、对其提供体育公共产品和体育公共服务质量的评估,使区县体育局的绩效评估真正满足社会和公众的体育需求。当前,区县体育局绩效评估指标体系的设计主要是围绕区县体育局工作目标的实现制定,没有广泛征求社会各方面的意见建议,指标维度中没有反映公众对体育的需求、行政成本的投入指标和体育工作人员的学习与发展的量化指标,不利于区县体育局综合管理能力和行政效率的提高,也不利于区县体育局服务职能的发挥。

1.2.3 定性指标太多,而定量指标不足,缺乏有效性

目前,上海市区县体育局绩效评估指标中缺少定量指

标,定性指标的评估存有很大的主观随意性,缺乏数据支持和科学的分析评价,所得到的评估结果就缺乏相应的信度和效度。完整的区县体育局绩效评估指标体系应该是定性指标和定量指标的有机结合。对于定量指标,应通过对数据进行计算,得出相应的权重,赋以一定的分值,并加以量化。而对于定性指标,应该设定不同的等级来进行衡量。而且,要以定量指标为主,以定性指标为辅,从而提高整个指标体系的信度。

1.2.4 评估指标动态性不够

上海市区县体育局绩效评估指标主要是根据市体育局当年的具体任务来制定的,多采用一刀切的办法。区县体育局绩效评估指标考核的重点,应该放在区县体育局工作的薄弱环节。每个区县体育局都有不同的工作重点,评估指标应该是动态的、可变的,这就要求我们在进行绩效评估时要用发展的眼光来评判某一时期的各区县体育局绩效水平。比如上海的市区和郊区在经济、文化等方面的发展上存在客观的差异,由于基础不同,不能通过截取某一节点的区县体育局绩效水平进行横向比较来得出评估结论,而是要将评估重点放在纵向的比较上,看单位时间内各区县体育局的绩效水平发生了多大的变化,以这种变化的程度来衡量区县体育局的绩效水平,科学地反映区县体育局绩效的发展状况。

2 构建上海市区县体育局绩效评估指标体系的原则

2.1 导向性原则

导向性问题是一个带方向性的问题,表明区县体育局重视什么,提倡什么。按照科学发展观的要求,设置评估指标体系要坚持顾客导向原则,对于区县体育局而言,顾客就是公众,要坚持把最广大人民的根本利益作为出发点和归宿。把群众体质增强和体育需求的满意度作为第一追求,评估指标应充分反映公众的体育需求。

2.2 可持续发展原则

通过绩效评估约束区县体育局的短视行为,有效防止损伤体育公共利益的事情发生。要设置能够体现区县体育局把握群众体育需求多样化的现实,不断增加体育设施等的投入指标,以防止只顾眼前不谋长远,急功近利显政绩的行为。要体现区县体育局的工作绩效,不仅要设置能够体现促进区县全体居民体育素质,还要考虑到目前区县体育局人员膨胀和机构改革、职能转变的需要,以减轻公众负担。

2.3 可行性原则

可行性原则对区县体育局绩效评估指标体系构建做出3个方面的规定性,一是要有针对性,根据区县体育局的职能和绩效目标来设定绩效评估指标,做到有的放矢,既要全面反映区县体育局的职能和绩效目标,又要突出区县体育局职能和绩效目标的重点,凸显区县体育局绩效的特色。二是评价指标要合理,要根据需要与可能设定指标,使指标建立在切实可行的基础上。三是指标要有一定的高度,使其能够跳起来摘桃子,从而激发区县体育局及其工作人员的积极性、创造性,最大限度地挖掘潜力,提高绩效。这就势必要求指标的设定必须立足于主客观条件,离开主客观条件设定的绩效评估指标,不仅会挫伤区县体育局及其工作人员的积极性,而且会劳民伤财。



2.4 可操作性原则

能够量化的指标要尽量量化，不能量化的指标，定性描述也应该具有直接可测性，不具有直接可测性的内容，应通过可测的间接指标来测量。如“群众体育的满意度可以通过对政府有关部门投诉的数量和人次来测评等”。作为区县体育局绩效评估的核心，绩效指标体系的建构决定着整个绩效评估的科学程度，同时影响着区县体育局工作的科学程度。因此，如何构建一套科学合理的指标体系是进一步推进上海市区县体育局绩效评估实践，并逐步趋向科学化的关键所在，它决定着整个绩效评估工作的成败。

3 基于平衡计分卡的上海市区县体育局绩效评估指标体系的构建

3.1 平衡计分卡

平衡计分卡是美国的罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿提出的，他们总结了12家大型企业的业绩评估体系的成功经验，在确定企业总体目标与战略的前提下，将一系列的经营指标和主要策略转化为有形的目标和指标的评估方法，包括4个维度：财务、顾客、内部业务流程、学习与成长。平衡计分卡是通过员工技能进行培养，提高组织工作效率，提升顾客满意度，提高产品市场占有率，最终达到提升公司价值的战略目标。平衡计分卡绩效评估体系克服了单一的财务性指标的滞后性、易于导致企业行为短期化以及追求局部利益最优而忽视整体利益最优、忽略管理技术、管理流程使企业难以适应信息时代的步伐等弱点，具有强有力的理论基础及便于操作的特点。它需要兼顾战略与战术、长期和短期目标、财务和非财务衡量方法、滞后和先行指标，以及外部和内部的业绩等诸多方面的平衡。它不仅是一个评估系统，一方面强调对财务业绩指标的评估，另一方面也注重对非财务业绩的评估，根据组织生命周期不同阶段的实际情况和采取的战略，为每一方面设计适当的评估指标，赋予不同的权重，形成一套完整的业绩评估指标体系。同时也是一套管理系统，它能够整合员工能力和具体知识，以实现公司的长远战略目标。

平衡计分卡已经被世界上许多企业采用并取得了显著的效果，其应用涉及各行各业的各种组织。《哈佛商业评论》曾把平衡计分卡称为70多年来最具影响力的战略管理工具。平衡计分卡流程的起始步骤是高级管理层确定公司战略并把其转化为具体的商业目标，并从4个维度平衡定义企业战略。平衡计分卡4个维度的指标不是相互独立的，而是一条描述企业战略的因果关系链，展示了业绩和业绩动因之间的关系（如图1）。

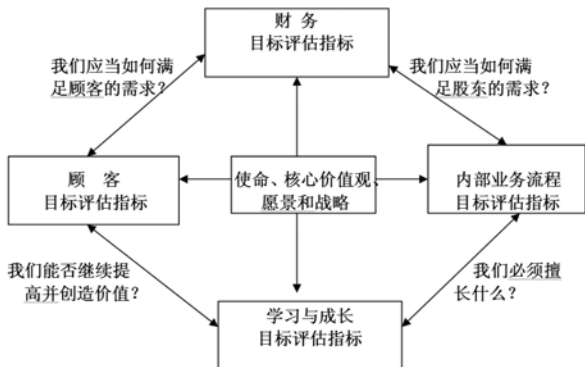


图1 企业平衡计分卡的简要框架
Figure 1 Brief Framework of BSC for Enterprises

平衡计分卡的目标和指标来源于企业的使命、核心价值观、愿景和发展战略。

使命：是组织存在的核心目的，即组织为什么存在，组织为人类做出什么样的贡献和创造什么样的价值。

核心价值观：是指导组织决策和行动的永恒原则。它反映了企业组织深层的信仰，并在全体员工日复一日的行动中表现出来。

愿景：是人们对组织未来的期望、发展蓝图和预期目标，描绘了组织在未来5年或10年甚至更长时间内最终想成为什么样子。

战略：是组织在认识其经营环境和实现使命的过程中所接受的显著优先权和优先发展方向，战略是选择为或不为，它是平衡计分卡的核心。

财务维度：反映了企业的财务目标，以及衡量战略的实施的执行是否为改善最终的经营成果做出贡献。

顾客维度：通过确认企业目标顾客和为之服务的价值定位，设计评估指标。

业务流程维度：重点关注那些能够在财务和顾客方面突破绩效的最关键流程，据此设计相应的评估指标。

学习与成长维度：为实现愿景，个人和组织都需要变革和发展，设计评估指标。

3.2 平衡计分卡在上海市区县体育局绩效评估指标体系中应用的可行性

3.2.1 平衡计分卡基于平衡理念

不仅以财务指标片面地考虑组织的优劣，而且还考虑与组织发展息息相关的基础因子间的均衡发展，把管理者的视角定在组织可持续发展能力和潜在价值创造能力，使其站在战略高度上处理问题。其实质是追求在组织长期目标和短期目标、结果目标和过程目标、先行指标和滞后指标、组织绩效和个人绩效、外部关注和内部诉求等重要管理变量之间的微妙平衡，追求过去的经营结果评估与将来业绩评估之间的平衡，外部组织满意度和客户满意度之间以及内部的经营过程、激励机制、员工知识的学习和产品服务增长之间的平衡。

对于区县体育局绩效评估而言，绩效指标体系的设计也强调“平衡”、“统筹”理念。区县体育局的服务对象是公众，而社会发展的复杂性以及公众体育需求的多元性，使得区县体育局工作必须考虑到方方面面。平衡计分卡的全新观念弥补了过去许多市体育局在对区县体育局绩效评估中存在的体系不系统、目标不明确、缺少战略、利益冲突等缺陷，有效地实现了多维度、多元化对区县体育局进行绩效评估的创新。评估的目的在于提供一种促进改革、目标选择和管理监控的“信息源”，而不是一种“我可抓住你的辫子了”的惩戒方式。

3.2.2 平衡计分卡以战略为核心

将组织战略目标转换成绩效评估指标，然后通过具体的制度设计将组织及其成员的行为与这些目标联系起来，从而实现组织战略目标，提高组织绩效。基于区县体育局在社会中扮演的独特角色和占据的重要地位，区县体育局应对自身战略、使命进行准确分析和把握并对该战略层层分解，明确在战略实施中的位置和责任。这种定位不仅关系到区县体育局自身的生存与发展，更多的是面对社会的生存与发展。



3.2.3 平衡计分法着重于顾客层面及内部程序层面

区县体育局要从管制型政府向服务型政府转变，必须树立“顾客意识”，提升体育服务品质及行政效率，把不断地满足公众体育需求作为最高目标，以提高区县体育局绩效在社会公众中的满意度。以学习型组织有效地适应区县体育局职能变革，营造良好的体育工作创新氛围。

3.2.4 平衡计分卡为组织绩效评估提供了定量与定性结合的分析方法

平衡计分卡具有很强的可操作性，而这正是传统区县体育局绩效评估方法所不具备的。平衡计分卡从具体技术层面彰显了它在评估区县体育局绩效时进行定量分析的优势。

3.3 上海市区县体育局绩效评估平衡计分卡模式

按照区县体育局的逻辑和内在规律对平衡计分卡的指标内容及其结构关系修正和整合后的，借助平衡计分卡设计区县体育局绩效评估指标体系时，首先要构造区县体育局平衡计分卡模式。区县体育局首先从其使命出发，其存在的最根本目的就是服务于本辖区公众，以服务者、协调者和监督者的身份参与社会生活，为公众提供更为优质的各项体育公共服务，满足居民的体育要求。区县体育局既有自身存在和发展的内部管理系统，又有独立于内部系统之外的外部系统。从内部管理系统来说，它由3个方面构成，即财务维度、内部业务流程维度和学习与发展维度。公众的体育需求是区县体育局的外部系统，也是区县体育局绩效的结果层面。区县体育局要实现使命，就要依赖于内部管理系统，通过内部管理能力的提高，影响其管理行为，进而为公众提供良好的体育服务；公众对区县体育局提供服务的需求通过公众满意度反馈到区县体育局，区县体育局根据公众的反映改进内部的管理行为，区县体育局的内部管理系统是实现区县体育局的使命和为公众提供体育产品和体育服务的中间过程。上海市区县体育局绩效评估平衡计分卡模式如图2来所示。

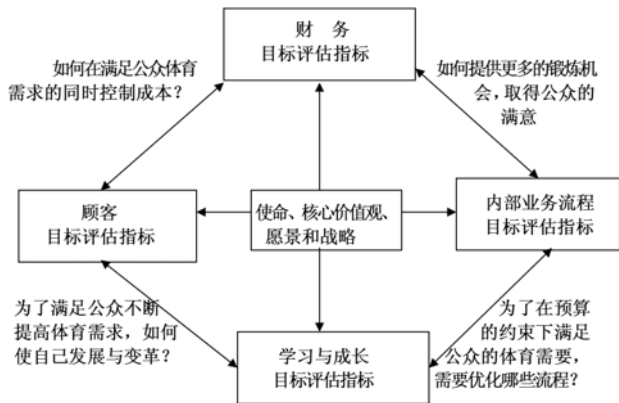


图2 上海市区县体育局绩效评估平衡计分卡模式

Figure 2 BSC Model for the Performance Evaluation of the District & County Sport Administrations in Shanghai

使命：区县体育局的使命是在财政预算范围内提供优质的体育公共产品和体育公共服务，满足公众的体育需求。

核心价值观：上海市区县体育局树立以下几个方面的价值取向和理念：首先是可持续发展的理念。坚持以人为本的可持续发展观为区县体育局绩效评估转变目标价值取向提供了哲学依据和现实可能。区县体育局的绩效以满足公众体育

需求为己任。在制度的设计上要以人为本，充分关注人的体育需求，以实现体育平等为目标，协调影响区县体育局可持续发展的各个方面的因素，以实现区县体育局绩效评估所要取得的可持续的发展目标。其次是“公众本位”的根本价值取向。当前，政府与公众的关系要求由“政府本位”转向“公众本位”，明确区县体育局行政的本质在于体育服务而不在于管制。区县体育局绩效的衡量不在于管制的水平，而在于充分了解公众的体育需要，并对此加以分析、综合，据此设计能够准确表示出体育服务需求满足程度的具体绩效指标体系，为公众提供服务的数量、质量、水平，以加强与改善体育公共责任机制，使区县体育局在管理体育公共事务、传递体育公共服务和改善体育生活质量等方面具有竞争力为管理目的。最后是“有限政府”的价值取向。区县体育局要从“无限政府”的格局中退出，不再扮演全能的角色，按照“有所为、有所不为”的思路与原则，使区县体育局职能部门从繁琐具体、程序性的事务中解脱出来，集中精力抓好区县体育局体育公共管理和服务。使绩效评估树立为公众提供多方位的体育服务型的有限政府的价值取向。

愿景：建设群众满意型区县体育局，为群众提供优质体育公共产品和体育服务。

战略：促进多元化群众体育服务体系建设和推进全市青少年体育工作；大力发展体育产业。

公众维度：对于区县体育局来说，所辖区的公众包括本区县街道或乡镇居民、业余体育学校与各类学校里的学生以及因为各种原因来到本地区的人们。主要考察的内容包括公众在体育活动方面的需求，细化为群众体育、竞技体育、体育产业、学校体育4个二级指标，28个三级指标。

财务维度：区县体育局的终极目标满足公众的体育公共物品与体育公共服务方面的需求，而不是取得财务方面的成功，在设计时，不能以是否收到多少行政收入作为评估区县体育局绩效水平的高低。但财物指标仍然在整体框架中占有重要地位，这是因为一般营利企业的财务目标通常非常清楚，但对于非营利性的区县体育局而言，会存在许多限制，因其经费收支均受到预算的控制，区县体育局的各种财务指标被视为既是公众成功的促进因素，也是完成使命的限制条件。所以，区县体育局的财物目标是在预算支出范围内，力求在最少成本花费上做更多的实事，为公众提供最大量的体育公共产品和最优质的体育公共服务。具体说就是在财务层面设体育财政收入、体育行政运行成本、体育公共投资效益3个二级指标，10个三级指标。

内部业务流程维度：内部过程是向公众提供体育产品或体育服务的过程。良好有序的内部管理流程是区县体育局绩效水平优良的保证。对内部过程的考察是深入区县体育局内部考察绩效情况的关键，是区县体育局绩效分析和改进的重要依据，同时也是平衡计分卡与传统的绩效评估方法之间的根本区别所在。该指标是从区县体育局管理内部制约绩效水平的因素出发，结合了管理跨度与管理深度、内部运行状况与外部评议状况、制度运行与制度改进机制。对于区县体育局来说，在内部业务流程方面设上级政策执行和落实情况、体育管理规范、体育管理协调、体育依法行政、体育政务公开5个二级指标，15个三级指标。



学习与发展维度：该维度反映的是组织是否具有继续改进和创造未来体育价值的的能力，必须把自己塑造成为学习型组织，保持与外部行政环境在物质、人员、信息、文化等方面的良性互动和有效回应，使之具有更强的学习力和应对变化的体育管理能力，实现其自我革新和自我发展。主要体现在组织的变革与发展以及提供体育公共服务的体育工作人员两个方面，包括组织应该进行哪些方面的改进与变革、体育工作人员必须学习与增长哪些知识。在持续追求改善的过程中，只有整个组织注意开发与组织相关的发展和系统，相关体制与制度才能与时俱进，体育工作人员的能力不断提高并掌握正确的技术及工具才能促使内部业务流程改善、达成财务目标、提高公众体育满意度进而完成区县体育局的使命。区县体育局必须投资培训其工作人员、提高其体育管理能力、

创造吸引优秀人才的环境等，为其他方面提供基础的支持。在学习与发展维度设置体育工作人员学习与发展、组织学习与发展、体育工作创新和基层群众体育组织结构健全程度4个二级指标，8个三级指标。

3.4 基于平衡计分卡的区县体育局绩效评估指标体系

基于平衡记分卡的区县体育局绩效评估指标由公众、财务、内部业务流程和学习与发展4个维度评估要素组成，函数模型如下：

$$P=f(A, B, C, D)$$

在这个模型里P表示绩效，f表示函数，A表示公众，B表示财务，C表示内部业务流程，D表示学习与发展。该模型表明：一个区县体育局绩效是其履行职能体现的公共服

表1 基于平衡计分卡的上海市区县体育局绩效评估指标体系

Table 1 Performance Evaluation Criterion System of Shanghai District & County Sport Administrations Based on BSC

一级指标	二级指标	三级指标
公众	群众体育指标	1. 居民体育需求满意度；2. 居民对自己健康的关注程度；3. 国民体质测试合格率；4. 一年中举办乡镇级体育竞赛的次数；5. 每10万人中体育指导员的人数；6. 每千人拥有公共体育场所的面积；7. 每千人1年中新增公共体育场所的面积；8. 每10万人中拥有体育场馆的个数；9. 学校场地向社会开放的比例
	竞技体育指标	1. 等级运动员、等级裁判员人数指标；2. 运动员破全运会纪录指标；3. 承办各种重大赛事的数量指标；4. 标准体育场馆数量增长指标；5. 年均科研创新成果数量指标；6. 举办体育教练员培训次数指标
	体育产业指标	1. 体育场馆服务满意度指标；2. 体育赛事组织指标；3. 体育彩票收入指标；4. 体育培训和体育技术咨询服务收入指标；5. 体育健身服务业收入指标
	学校体育指标	1. 每周2节体育课的学校占全部学校的比例；2. 每天体育活动1小时的学生所占的比例；3. 学生对体育课的满意程度；4. 学生对自身健康和终身体育的认识程度；5. 学生人均体育场地面积；6. 学生人均体育设施器材的占有量；7. 学生体育健康标准测试的合格率；8. 学生肥胖检出率
财务	财政收入指标	1. 体育产业金额指标；2. 体育彩票收益金额指标；3. 开发社会商业性赛事收入指标
	成本行政预算指标	1. 年度体育经费预算指标；2. 经营业务支出指标
	公共投资效益指标	1. 大型体育比赛的财务支出指标；2. 场地器材设备支出指标；3. 一年间专门用于群众体育活动资金数；4. 每万人拥有群众体育专项资金数；5. 每万人年均吸纳社会资金和体彩资金数
内部业务流程	上级体育政策执行和落实指标	1. 体育发展的中长期规划和年度计划指标；2. 流程操作一致性指标
	体育管理规范指标	1. 职责明确度指标；2. 信息系统灵敏度及更新程度指标；3. 公文电子化指标
	管理协调指标	1. 部门之间沟通及时性和协调有效性指标；2. 控制层级数指标；3. 对公众体育需求的理解指标；4. 体育公共设施利用率指标
	依法行政指标	1. 行政执法评议考核指标；2. 行政效能投诉查实次数指标；3. 体育公务员违法违纪查实次数指标
	政务公开政务指标	1. 公开实施情况指标；2. 领导述职述廉评议指标；3. 政务网及行政办公网络化建设指标
学习与发展	员工学习与发展指标	1. 吸引人才的人数指标；2. 员工培训和激励指标
	组织学习与发展指标	1. 员工提案改善建议次数指标；2. 优质工作和绩效表现的奖励和推广指标；3. 网络信息化程度指标
	工作创新指标	1. 与相关体育单位的交流与合作指标；2. 工作获表彰奖励指标；3. 体育工作创建“模式”、特色指标



务评价、财务状况、内部管理水平、学习与发展状况的函数,即政府绩效随着A、B、C、D这4个因素的变化而变化,4个因素之间围绕战略的实现交互作用、动态调整,并通过合力的作用共同决定绩效水平。同时从函数模型中可以看到,完整的区县体育局部门的绩效体系不是单一职能的履行结果,它是4个维度合力的产物,哪一个维度出现了问题,都会影响其绩效的整体水平。笔者在4个维度下得出了相应的具体指标(如表1所示,见上一页)。

在确定愿景、使命和进行战略主题分解的基础上,通过使区县体育局职能聚焦于组织发展战略,并通过公众和财务的维度注重区县体育局的现状,通过内部管理和学习与发展维度关注政府的长远发展,形成组织发展的内在动力。从而保证区县体育局所服务的公众满意和业绩优化,实现区县体育局将短期目标与长期目标、组织战略与绩效评估相结合的绩效管理体系。

参考文献:

- [1] 骆秉全. 我国群众体育工作评估问题思考[J]. 体育文化导刊, 2010, 1: 5.
- [2] 余银. 邓罗平区域体育竞争力评价体系的构建与实证研究——以两型社会试验区为例[J]. 南京体育学院学报, 2010, 24(3).
- [3] 陈宏彩. 英国地方政府全面绩效考核体系及其借鉴意义[J]. 国外社会科学, 2007, (2).
- [4] 吕树庭, 倪同云, 丘海雄等. 建立我国社会体育评估指标体系的研究[J]. 上海体育学院学报, 2002, 8.
- [5] 吕树庭, 张宏, 王玉昕. 广东省体育现代化指标体系的研究[J]. 广州体育学院学报, 2004, (4).
- [6] 谭平平, 周铁军, 李艳翎, 等. 体育社会评价模型的研究[J]. 北京体育大学学报, 2005, 28(1).
- [7] 夏崇德, 陈颇, 殷樱. 竞技体育可持续发展的综合评价体系研究[J]. 北京体育大学学报, 2007, 30(11).
- [8] 唐宏贵, 郭惠平, 黄靖, 等. 湖北省“全面建设小康社会时期”区县体育局达成目标与评估指标体系的研究[J]. 体育科学, 2006, 26.
- [9] 王建民. 美国地方政府绩效评估: 实践与经验——以弗吉尼亚州费尔法克斯县为例[J]. 北京师范大学学报(社会科学版), 2005, (5).
- [10] 王建民. 中国地方政府机构绩效考评目标模式研究[J]. 管理世界, 2005, (10).
- [11] 王良健, 侯文力. 地方政府绩效评估指标体系及评估方法研究[J]. 软科学, 2005, (4).
- [12] 徐兴林. 完善服务型政府绩效评估机制的几点思考[J]. 中国行政管理, 2009, (8).
- [13] 孔凡河. 服务型政府的服务特质及其实现机制[J]. 前沿, 2009, (8).
- [14] 牛建军. 县(市、区)体育局绩效评价理论与实践[D]. 南京师范大学, 2008.
- [15] 刘宝. 江苏省县(市)级体育局绩效评估研究[D]. 苏州大学, 2008.
- [16] 周登嵩, 余道明. 首都体育现代化指标体系的研究[J]. 北京体育大学学报, 2007, 30(5).
- [17] 上海市体育局课题组. 上海体育公共服务发展研究报告[J]. 全面健身 惠泽百姓 完善公共服务体系研究, 2008.
- [18] 梁晓龙. 体育工作效益的评价[J]. 体育文化导刊, 2004, (3): 6-8.
- [19] 李艳翎. 体育社会评价指标体系的研制[J]. 北京体育大学学报, 2004, 27(12): 1592-1594.
- [20] 田英莲, 钟泽. 我国竞技体育评价体系的构建[J]. 山东体育学院学报, 2009, 25(4).
- [21] 李艳翎. 论社会评价与体育的社会评价[J]. 体育科学, 2002(5): 56-58.
- [22] 陈颖. 美国县级政府绩效评估指标体系构建研究[D]. 浙江大学硕士学位论文, 2007.
- [23] 朱丽峰. 论我国服务型政府的绩效评估[D]. 吉林大学硕士学位论文, 2006.
- [24] 邵赛赛. 我国县级政府绩效评估体系研究[D]. 浙江大学硕士学位论文, 2007.

(责任编辑: 陈建萍)