

# 乡镇社区绩效考核量化测评研究

——以株洲市马家河镇为例

易 斌,谷华菩,卞 仝

(湖南工业大学 商学院,湖南 株洲 412007)

**[摘要]**对株洲马家河镇社区绩效考核进行分析的基础上,建立分类考核要素及评价体系,强化考核的真实性、有效性。通过层次分析法与模糊评判法,将株洲市马家河镇社区11个行政村的绩效考核指标进行权重分析,运用模糊集合的变换,对绩效结果进行定量分析并最终确定评价对象所属等级。这种绩效考核的量化测评,有利于提高我国乡镇社区绩效评估结果的信度和效度。

**[关键词]**绩效考核;量化测评;株洲市马家河镇;社区

**[中图分类号]**D693.62 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1674-117X(2013)02-0128-05

## Research on Quantify Assessment for Performance Evaluation of Village and Town Community ——Taking Zhuzhou Majiahe town as an example

YI Bin, GU Huapu, BIAN Qian

(School of Business, Hunan University of Technology Zhuzhou Hunan 412000, China)

**Abstract:** Based on analyzing of the community performance evaluation of Zhuzhou's Majiahe town, the classification evaluation elements and evaluation system, which can strengthen the authenticity and validity of the performance evaluation is established. In view of application of the analytic hierarchy process (AHP) and fuzzy evaluation method, the weighing of each performance evaluation indexes of 11 administrative villages of Zhuzhou Majiahe town community is analyzed. Based on the use of fuzzy sets transform rule, it analysis completes the quantitative analysis of performance evaluation results and defines the rank of evaluation objects in final, which can provide the effective guarantee for improving the reliability and validity of the community performance evaluation results of Zhuzhou, s Majiahe town.

**Key words:** performance evaluation; quantify assessment; Majiahe town in Zhuzhou city; community

良好的绩效管理有利于提高群众对政府的满意度,推动社会和谐及农村经济的快速发展。马家河镇位于湖南省株洲市河西,总面积67平方公里,现辖11个行政村,共28 139人。马家河镇在湖南乡镇政府中颇具代表性,加强11个行政村的管理是马家河镇工作的重点。而对镇上11个行政村的绩效考核是社区人力资源管理工作中最重要的环节,

它为社区人员的任用、奖惩、薪酬及培训提供了重要的依据;如何客观、科学地分配马家河镇11个行政村的绩效考核指标和权重,怎样对11个行政村的绩效考核进行定量分析和优劣比较则是研究的重点。

马家河镇的绩效考核从无到有,从主观式的评价到现行的客观考核,虽然,本质上已有很大进步,

收稿日期:2012-09-14

作者简介:易斌(1968-),男,重庆市人,湖南工业大学教授,主要从事人力资源管理研究;谷华菩(1987-),女,河南南阳人,湖南工业大学硕士研究生,主要从事人力资源管理研究。

但是绩效考核研究仍旧处于探索阶段,有待完善。从调研情况来看,该镇绩效考核还存在很多问题,如绩效考核权重分配受到领导主观评估的影响太多,绩效考核权重这根“标尺”分配不合理,无法保证客观公平的绩效考核结果;考核指标比重只是人为认定,没有科学依据,缺乏明确的尺度和量化标准,导致评估不科学;考核过程中考核者与被考核者之间缺乏有效沟通,许多时候考核由领导说了算,导致考核不能真实反映马家河镇行政村的绩效水平;绩效考核结果几乎属于上级定性分析,没有多角度对人员考核评价等等<sup>[1]</sup>。本文运用层次分析法对马家河社区 11 个行政村的绩效考核指标进行量化分析,然后根据模糊综合评价法对绩效考核结果量化处理,按最大隶属度原则确定考核等级,最后获取各个行政村的综合评价得分,从而使马家河镇的绩效考核更清晰、公平、完善。

### 一 层次分析法和模糊评判法原理

#### 1. 层次分析法的设计思想

层次分析法 (Analytic Hierarchy Process) 是美国运筹学家沙旦 (T. L. Saaty) 于 20 世纪 70 年代提出的一种实用的多方案或多目标的决策方法。其主要特征是它合理地将定性与定量结合起来,按照思维、心理的规律把决策的过程层次化、数量化。设计思路是:首先将所要分析的问题层次化,根据问题的性质和要求达到的总目标,将问题分解成不同的组成因素,依照因素间的相互管理及隶属关系,按不同层次聚集组合,形成一个多层次分析结构模型,最终归结为最底层(方案、措施、指标等)于最高层(总目标)相对重要程度的权重或相对优劣次序的问题。表 1 为层次分析法的比率标度。

表 1 层次分析法的比率标度

标 度	解 释
1	两个指标同等重要
3	前者比后者稍微重要
5	前者比后者明显重要
7	前者比后者确证重要
9	前者比后者绝对重要
2,4,6,8	两个相邻判断值难以决定时取中间
上述数据	若元素 i 与元素 j 的重要性之比 $\alpha_{ij}$ 为上述
的倒数	某一数值,则元素 j 与元素 i 重要性之比 $\alpha_{ji} = \frac{1}{\alpha_{ij}}$

然后专家比较意见,采用对标比较法得到各个层级的判断矩阵:

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

并对给出的判断矩阵各层进行单排序和一致性检验,判断矩阵 A 有如下特征:

- (1)  $a_{ii} = 1$ ;
- (2)  $a_{ji} = 1/a_{ij}$ ;
- (3)  $a_{ij} = a_{ik}/a_{jk}$ 。(i, j, k = 1, 2, ..., n)

只要矩阵中的  $a_{ij}$  满足以上三条关系式时,就说明判断矩阵具有完全的一致性。判断矩阵一致性指标 C. I. (Consistency Index) 公式:

$$C. I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

当 C. I. = 0 时,判断矩阵具有完全一致性;反之,C. I. 愈大,判断矩阵的一致性就愈差。判断矩阵是否具有令人满意的一致性,主要依据 C. I. 的取值大小,其中平均随机一致性指标 R. I. 值如表 2 所示。

表 2 阶 ~ 10 阶平均随机一致性指标表

阶数	3	4	5	6	7	8	9	10
R. I.	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.46	1.49

当  $CR < 0.1$  时,我们认为判断矩阵具有令人满意的一致性;否则,当  $CR \geq 0.1$  时,就需要调整判断矩阵,直到满意为止。

#### 2. 模糊评判法的基本原理

模糊评判法是借助模糊数学的一些概念,对实际问题提供某种综合评价的方法。应用模糊关系合成的原理,将一些边界不清、不易量化的因素定量化,从多个因素对事物的隶属等级状况进行综合评价。模糊评价法的步骤:首先,确定模糊评价指标集  $U = \{u_1, u_2, \dots, u_m\}$ ;然后,确定指标等级的评价集  $V = \{v_1, v_2, \dots, v_n\}$ ,单独从一个因素出发进行评价,以确定评价对象对评价集合 V 的隶属程度。定性指标的隶属度用模糊统计的方法求得。模糊统计是由专家或与评价问题相关的专业人员根据评判等级对评价对象进行打分,并统计打分结果,然后根据绝对值求得  $r_{ij}$ ,并由此得出因素评价矩阵  $R = (r_{ij})$  (i = 1, 2, ..., m; j = 1, 2, ..., n);其次,运用层次分析法确定各因素的权重  $W = [w_1, w_2, \dots, w_m]$ ;最后作模糊变换,综合评判,根据  $Y = W \times R$  计算结果,对模型作出具体的评判<sup>[2]</sup>。

## 二 马家河镇绩效考核的层次分析法模型

整个模型共有三个层次,按元素的支配关系分层,即总目标层(A)定位评价的总目标即马家河镇社区的绩效考核,准则层B由城市管理(B<sub>1</sub>)、计划生育(B<sub>2</sub>)、社保统计(B<sub>3</sub>)、综治工作(B<sub>4</sub>)、财务管理(B<sub>5</sub>)五大部分组成。每部分被分为不同指标,其中由城市管理(B<sub>1</sub>)分为卫生保洁工作(C<sub>1</sub>)、城乡同治工作(C<sub>2</sub>)、城市管理宣传工作(C<sub>3</sub>)三个指标;计划生育(B<sub>2</sub>)分为清查社区出生状况(C<sub>4</sub>)、流动人口孕检工作(C<sub>5</sub>)两个指标;社保统计(B<sub>3</sub>)分为城居养老保险新增续保工作(C<sub>6</sub>)、及时上报保险的统计报表(C<sub>7</sub>);综治工作(B<sub>4</sub>)分为治安巡逻、降低可防性案件发案率(C<sub>8</sub>)、调查处理矛盾纠纷(C<sub>9</sub>)、项目建设跟踪服务(C<sub>10</sub>)、信访接待,答复处理各类信访件(C<sub>11</sub>)、法制宣传教育(C<sub>12</sub>)五个指标;财务管理(B<sub>5</sub>)分为上报财务当月交账报账(C<sub>13</sub>)、向上级单位争取资金支持(C<sub>14</sub>)、每季度理财工作、惠农补贴基础工作(C<sub>15</sub>)、经济合同的审批、公证、存档工作(C<sub>16</sub>)等。如表3所示:

表3 马家河镇社区绩效考核模型

目标层	二级指标	三级指标(评价因子)
马家河镇社区绩效考核(A)	城市管理(B <sub>1</sub> )	卫生保洁工作(C <sub>1</sub> );城乡同治工作(C <sub>2</sub> ); 城市管理宣传工作(C <sub>3</sub> )
	计划生育(B <sub>2</sub> )	清查社区出生状况(C <sub>4</sub> );流动人口孕检工作(C <sub>5</sub> )
	社保统计(B <sub>3</sub> )	城居养老保险新增、续保工作(C <sub>6</sub> );及时上报保险的统计报表(C <sub>7</sub> )
	综治工作(B <sub>4</sub> )	治安巡逻、降低可防性案件发案率(C <sub>8</sub> ); 调查处理矛盾纠纷(C <sub>9</sub> );项目建设跟踪服务(C <sub>10</sub> );信访接待,答复处理各类信访件(C <sub>11</sub> );法制宣传教育(C <sub>12</sub> )
	财务管理(B <sub>5</sub> )	上报财务当月交账、报账(C <sub>13</sub> );向上级单位争取资金支持(C <sub>14</sub> );每季度理财工作、惠农补贴基础工作(C <sub>15</sub> );经济合同的审批、公证、存档工作(C <sub>16</sub> )

## 三 马家河镇社区绩效考核的综合评判过程

### 1. 指标权重的确定

根据层次分析法对马家河镇社区绩效考核的城市管理(B<sub>1</sub>)、计划生育(B<sub>2</sub>)、社保统计(B<sub>3</sub>)、综治工作(B<sub>4</sub>)、财务管理(B<sub>5</sub>)及其下一级指标的权重进行确定。其权重如表4所示:

表4 一级指标权重表

	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>4</sub>	B <sub>5</sub>	权重
B <sub>1</sub>	1	2	5	3	4	0.434 8
B <sub>2</sub>	1/2	1	3	1	2	0.210 4
B <sub>3</sub>	1/5	1/3	1	1/2	1	0.085 5
B <sub>4</sub>	1/3	1	2	1	1	0.157 0
B <sub>5</sub>	1/4	1/2	1	1	1	0.112 2

最大特征值 $\lambda_{max} = 5.066 8$ ;一致性比率 $CR = 0.014 9 < 0.1$

故一级指标的一致性是可接受的。统计分析表4中对于“城市管理”的权重为:0.434 8;“计划生育”的指标权重为0.210 4;“社保统计”的指标权重为0.085 5;“综治工作”的指标权重为0.157 0;财务管理的指标权重为0.112 2;并且矩阵通过一致性检验。

按照相同的方法分别得到马家河镇社区绩效考核的“城市管理”“计划生育”“社保统计”“综治工作”“财务管理”中的三级指标的权重(如表5、表6、表7、表8、表9所示),并通过一致性检验。

表5 “城市管理”指标权重表

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	权重
C <sub>1</sub>	1	3	1	0.443 4
C <sub>2</sub>	1/3	1	1/2	0.169 2
C <sub>3</sub>	1	2	1	0.387 4

最大特征值 $\lambda_{max} = 3.018 3$ ;一致性比率 $CR = 0.017 6 < 0.1$

表6 “计划生育”指标权重表

	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	权重
C <sub>4</sub>	1	2	0.67
C <sub>5</sub>	1/2	1	0.33

最大特征值 $\lambda_{max} = 2$ ;CI = 0

表7 “社保统计”指标权重表

	C <sub>6</sub>	C <sub>7</sub>	权重
C <sub>6</sub>	1	2	0.67
C <sub>7</sub>	1/2	1	0.33

最大特征值 $\lambda_{max} = 2$ ;CI = 0

表8 “综治工作”指标权重表

	C <sub>8</sub>	C <sub>9</sub>	C <sub>10</sub>	C <sub>11</sub>	C <sub>12</sub>	权重
C <sub>8</sub>	1	1	2	1	2	0.247 5
C <sub>9</sub>	1	1	3	2	2	0.307 2
C <sub>10</sub>	1/2	1/3	1	1/2	1	0.113 7
C <sub>11</sub>	1	1/2	2	1	1	0.189 2
C <sub>12</sub>	1/2	1/2	1	1	1	0.142 4

最大特征值 $\lambda_{max} = 5.074 6$ ;一致性比率 $CR = 0.016 7 < 0.1$

表9 “财务管理”指标权重表

	$C_{13}$	$C_{14}$	$C_{15}$	$C_{16}$	权重
$C_{13}$	1	2	1	3	0.365 9
$C_{14}$	1/2	1	1	2	0.232 6
$C_{15}$	1	1	1	2	0.277 8
$C_{16}$	1/3	1/2	1/2	1	0.123 8

最大特征值 4.045 8;  $CR = 0.017 2$

2. 马家河镇绩效考核模糊层次综合评价

根据德尔菲法的讨论结果,马家河镇绩效考核的结果分别为优秀、良好、一般、差四个层次。遵循正态分布的规律,使马家河镇绩效考核结果中的优秀、良好、一般、差按照强制分布法设定,优秀的比率不超过 15%,对不及格的比例不宜作具体规定。

1) 确定因素集

$U\{U_1$  城市管理,  $U_2$  计划生育,  $U_3$  社保统计,  $U_4$  综治工作;  $U_5$  财务管理}

$U_1 = \{$ 卫生保洁工作, 城乡同治工作, 城市管理宣传工作}

$U_2 = \{$ 清查社区出生状况, 流动人口孕检工作}

$U_3 = \{$ 城居养老保险新增、续保工作, 及时上报保险的统计报表}

$U_4 = \{$ 治安巡逻、降低可防性案件发案率, 调查处理矛盾纠纷, 项目建设跟踪服务; 信访接待, 答复处理各类信访件, 法制宣传教育}

$U_5 = \{$ 上报财务当月交账、报账; 向上级单位争取资金支持, 每季度理财工作、惠农补贴基础工作, 经济合同的审批、公证、存档工作}

确定评语集为:  $V = \{$ 优秀, 良好, 一般, 差}

通过专家一致性讨论, 确定 100 - 90 分为优秀; 89 - 75 分为良好; 74 - 60 分为一般; 59 - 60 分为差。

将评语中的等级用 1 分制数量化, 得到的评价等级为

$$H = \{1.0, 0.7, 0.5, 0.3\}$$

2) 确定权重向量

$$A_1 = \{0.443 4, 0.169 2, 0.387 4\}$$

$$A_2 = \{0.67, 0.33\}$$

$$A_3 = \{0.67, 0.33\}$$

$$A_4 = \{0.247 5, 0.307 2, 0.113 7, 0.189 2, 0.142 4\}$$

$$A_5 = \{0.365 9, 0.232 6, 0.277 8, 0.123 8\}$$

$$A = \{0.434 8, 0.210 4, 0.085 5, 0.157 0, 0.112 2\}$$

3) 建立单因素矩阵

考核过程中首先要考核对象的上级、同级、下级及考核对象自己对其进行评价, 经过统计得到考核对象的每项考核因素及考核得分, 然后对照考核 1 分制量化表建立考核模糊评价矩阵。下面以某行政村为例建立模糊矩阵

表10 某行政村的模糊矩阵

某村的模糊矩阵	优秀	良好	一般	差
$C_1$	0.2	0.6	0.2	0
$C_2$	0.1	0.8	0.1	0
$C_3$	0	0.4	0.5	0.1
$C_4$	0.2	0.4	0.4	0
$C_5$	0.1	0.8	0.1	0
$C_6$	0.2	0.8	0	0
$C_7$	0	0.7	0.3	0
$C_8$	0.1	0.3	0.6	0
$C_9$	0	0.4	0.5	0.1
$C_{10}$	0.1	0.4	0.4	0.1
$C_{11}$	0.1	0.2	0.6	0.1
$C_{12}$	0.8	0.2	0	0
$C_{13}$	0.4	0.5	0.1	0
$C_{14}$	0.1	0.4	0.4	0.1
$C_{15}$	0.8	0.2	0	0
$C_{16}$	0.1	0.7	0.2	0

4) 做一级综合评判

$$B_1 = \{0.105 6, 0.556 36, 0.299 3, 0.038 74\}$$

$$B_2 = \{0.167, 0.532, 0.301, 0\}$$

$$B_3 = \{0.134, 0.767, 0.099, 0\}$$

$$B_4 = \{0.168 96, 0.308 93, 0.461 1, 0.061 01\}$$

$$B_5 = \{0.404 24, 0.418 21, 0.154 39, 0.023 26\}$$

5) 一级因素集

$$U = \{U_1, U_2, U_3, U_4, U_5\}$$
 权重

$$A = \{0.434 8, 0.210 4, 0.085 5, 0.157 0, 0.112 2\}$$

令总单因素评判矩阵为

$$R = \begin{Bmatrix} 0.105 6 & 0.556 36 & 0.299 3 & 0.038 74 \\ 0.167 & 0.532 & 0.301 & 0 \\ 0.134 & 0.767 & 0.099 & 0 \\ 0.168 9 & 0.308 93 & 0.461 1 & 0.061 01 \\ 0.404 2 & 0.418 21 & 0.154 3 & 0.023 26 \end{Bmatrix}$$

做二级综合评判得  $B = \{0.164 391, 0.514 842, 0.291 646, 0.029 032\}$

6) 评判结果的综合处理

将 2 级综合评价  $\{0.164 391, 0.514 842, 0.291 646, 0.029 032\}$  视为权重向量, 按照加权平均法, 马家河镇某行政村的绩效模糊评判  $\{U_1$  城市管理,  $U_2$  计划生育,  $U_3$  社保统计,  $U_4$  综治工作;  $U_5$  财务管理} 的综合评价为: 0.730 797

按照1分制该行政村的考核得分为0.730797,属于良好等级。其他10个行政村可以根据此类方法计算出考核得分,并结合行政村的实际情况,确定11个行政村的考核等次。

#### 四 完善株洲马家河镇绩效考核的建议

##### 1. 加强马家河镇的绩效考核理念

马家河镇绩效考核前要制定好考核程序的相关制度及规定,相关的规章制度要及时向被考核的社区进行宣导和培训。做好绩效考核的准备工作,对每个社区就考核的意义、内容、程序、标准和考核的结果应用等进行讲解。通过培训,端正绩效考核态度,树立正确的绩效考核理念,提高绩效考核人员的考核能力<sup>[3]</sup>。在绩效考核过程中及时与社区人员进行沟通,认真听取他们的反馈意见,并做好解释说明工作,合理的意见要积极回应或采纳。针对考核观念不清晰的社区应提供必要的支持与引导,给予充分的知情权,让所有的社区人员和考核者参与到绩效考核过程中,使整个考核过程公开、公平、公正、透明。同时要把推行绩效管理当作提高马家河镇行政管理工作效率与水平的重要手段,并在各个行政村形成广泛的共识。

##### 2. 建立绩效考核的监督反馈机制

在绩效考核的过程中,要建立绩效考核的监督和反馈机制。考核者应该及时将发现的问题反馈给被考核者,并进行沟通、协调和指导,沟通渠道要上下畅通。其次,建立考核结果异议申诉机制。考核者要及时将考核的客观情况告知被考核行政村,如果产生异议确实要申请复议,考核者要告知相关的程序。在此过程中对于社区人员的意见要做好意见回应,确保双方沟通的顺畅,避免产生误会;要及时发现并解决问题,促进双方的良性互动,增加考核结果的客观性。最后,通过绩效考核反馈机制,发挥激励和导向作用,促进有关工作的改进与发展。总之,有效合理的监督不仅能使被考核行政村比较客观和认真地对待考核过程和考核结果;同时也能保证绩效管理部门对绩效考核结果的监督,并确保绩效考核结果的应用落到实处<sup>[4]</sup>。所以马家河镇绩效考核小组要及时掌握各个行政村的基本情况,做好各个行政村的绩效考核监督和反馈工作。

##### 3. 落实考核成果,发挥考核功能

考核结果应该与职务升降、薪酬发放等工作相互衔接,充分重视考核结果的运用,以促进考核工作

的权威性和有效性。考核结果为优秀的行政村应适当给予奖励,社区人员的奖金发放主要从优秀的行政村中考虑,干部提升优先从考核评级连续优秀的行政村中考虑;而考核中连续不合格的行政村应按考核规定给予行政处罚<sup>[5]</sup>。薪酬发放也要与考核挂钩,将考评的结果与职称、职务等等联系起来,使绩效考核真正成为奖优惩劣的工具,从而最大限度地激发马家河镇社区人员的工作热情和潜能,实现绩效考核的初衷,推进马家河镇经济和社会的发展。

笔者希望能在马家河镇绩效考核的基础上,建立一套更为完善和公正客观的乡镇绩效考核标准和体系。这应是一种多层次多指标的复合体,每个指标都有其独特性,难以科学确定,经验估值法、专家确定法在绩效考核中的科学性有待考究。利用层次分析法,采用对评判矩阵进行模糊检验进行一致性分析,不仅能提高指标权重的精确度和科学性,而且有利于提高绩效考核的信度和效度,更有利于绩效考核的公平、合理。总之,科学的绩效考核是一个动态的系统工程,它贯穿于社区工作的全过程,是社区人力资源管理的重要基石。完善的绩效考评制度能有效激发公务人员的主动性和积极性。克服办事拖拉,推诿扯皮,不负责任的不良作风,树立办事讲效率,讲法制的良好风尚,为发现人才和培养人才提供依据。绩效考核还能从制度上激励和引导公务人员创造出让人民满意的工作成果,提高政府的行政效能和执政水平。

#### 参考文献:

- [1] 刘亚林,刘一凡. 公务员的科学绩效评估[J]. 人才开发,2004(7):1-2.
- [2] 谢季坚,刘承平. 模糊数学方法及其应用[M]. 武汉:华中科技大学出版社,2001.
- [3] 宋卫平. 事业单位绩效考核存在的问题及对策[J]. 人力资源开发,2008(10):55-56.
- [4] 魏晓丽,伊士国. 我国公务员绩效评估制度存在的问题及改进[J]. 中南民族大学学报:人文社会科学版,2006(26):116-118.
- [5] 朱厚任,杨善林,朱卫东. 基于关联矩阵法的公务员绩效评估分析[J]. 中共合肥市委党校学报,2005(4):11-13.