

第二届全国优秀 MPA 学位论文

学校代码： 10246
学 号： 043017014

復旦大學

硕 士 学 位 论 文
(专业学位)

基于平衡计分卡的公安派出所绩效评估研究
——以上海市浦东新区为例

院 系： 国际关系与公共事务学院
专 业： MPA
姓 名： 季益峰
指 导 教 师： 朱春奎副教授
完 成 日 期： 2006 年 4 月 15 日

指导小组成员名单

竺乾威 教授

朱春奎 副教授

董敏志 副教授

何佩群 副教授

俞沂暄 讲师

李瑞昌 讲师

目 录

摘要

Abstract

1 绪论	1
1.1 选题背景与研究动机	1
1.2 研究目的与范围	2
1.3 研究方法与结构安排	3
2 文献综述	5
2.1 政府部门绩效评估	5
2.2 公安派出所绩效评估	7
2.3 平衡计分卡研究	10
2.4 小结	22
3 浦东公安派出所平衡计分卡研究设计	23
3.1 浦东公安分局概况	23
3.2 浦东公安派出所平衡计分卡框架	25
3.3 浦东公安派出所使命与战略目标	26
3.4 问卷设计	28
3.5 问卷回收统计	28
3.6 资料分析方法	31
3.7 小结	31
4 浦东公安派出所平衡计分卡问卷测量与结果	32
4.1 问卷信度分析	32
4.2 描述性统计分析	32
4.3 因子分析	37
4.4 方差分析	40
4.5 小结	69
5 浦东公安派出所平衡计分卡实施策略	70
5.1 现有的绩效评估体系与问题分析	70

5.2 浦东公安派出所应用平衡计分卡的可行性	71
5.3 浦东公安派出所平衡计分卡实施路径	72
5.4 可能遇到的障碍与解决方案	74
6 总结与展望	77
6.1 主要研究成果	77
6.2 前景展望	78

参考文献

致 谢

图 表 目 录

图 1.1 论文研究流程	4
图 2.1 顾客维度核心量度	12
图 2.2 平衡计分卡内部业务流程图	14
图 2.3 为了创造价值,无形资产必须与战略协调一致	15
图 2.4 平衡计分卡架构	16
图 2.5 平衡计分卡是连续统一体中的一环	17
图 2.6 平衡计分卡的设计	17
图 2.7 战略地图全貌	18
图 2.8 政府和非营利组织的平衡计分卡	19
图 2.9 我国地方政府绩效评估平衡计分卡框架形态	20
图 2.10 皇家加拿大骑警(RCMP) 战略地图	21
图 3.1 上海市公安局浦东分局机构图	24
图 3.2 浦东公安派出所平衡计分卡框架	25
图 5.1 浦东公安派出所战略地图	72
图 5.2 浦东公安派出所平衡计分卡实施模型	73
表 2.1 我国“公民评议地方政府”活动统计列表(2004)	6
表 2.2 《中国政府绩效评估研究》课题组提出的政府绩效评估指标体系	7
表 2.3 警务绩效评价维度	8
表 2.4 警察绩效评估指标表	9
表 2.5 我国公安派出所绩效评估研究	10
表 2.6 各种常用财务指标	13
表 2.7 Charlotte 市警察部门的平衡计分卡目标	20
表 3.1 公安派出所绩效衡量指标一览表	28
表 3.2 样本分布情况统计表	29
表 4.1 绩效衡量指标重要性程度信度分析表	32
表 4.2 公安派出所工作目标认知分析	32
表 4.3 公安派出所现行绩效评估制度认知分析	33

表 4.4 公安派出所现行绩效评估制度满意度分析	33
表 4.5 公安派出所目前的绩效满意度分析	33
表 4.6 公安派出所目前绩效衡量指标认知分析	33
表 4.7 制定公安派出所绩效指标的衡量依据分析	34
表 4.8 刑案发生不报、虚报、匿报等情况分析	34
表 4.9 评估内容重要性分析	35
表 4.10 评估指标重要性分析.....	36
表 4.11 顾客维度总方差说明.....	37
表 4.12 顾客维度方差极大正交旋转后的因子矩阵.....	38
表 4.13 财务维度总方差说明.....	38
表 4.14 财务维度成分矩阵.....	38
表 4.15 内部业务流程维度总方差说明.....	39
表 4.16 内部业务流程维度方差极大正交旋转后的因子矩阵.....	39
表 4.17 学习与成长维度总方差说明.....	40
表 4.18 学习与成长维度成分矩阵.....	40
表 4.19 不同年龄在平衡计分卡上的单因素方差分析表.....	41
表 4.20 不同年龄在财务维度多重比较检验结果.....	42
表 4.21 不同年龄在财务维度显著差异的因素表.....	42
表 4.22 不同年龄在财务维度各因素多重比较检验结果.....	43
表 4.23 不同年龄在财务维度各因素的同质子集检验.....	44
表 4.24 不同年龄在内部业务流程维度多重比较检验结果.....	45
表 4.25 不同年龄在内部业务流程维度显著差异的因素表.....	45
表 4.26 不同年龄在内部业务流程维度各因素多重比较检验结果.....	45
表 4.27 不同年龄在内部业务流程维度各因素的同质子集检验.....	46
表 4.28 不同年龄在学习与成长维度多重比较检验结果.....	46
表 4.29 不同年龄在学习与成长维度显著差异的因素表.....	47
表 4.30 不同年龄在学习与成长维度各因素多重比较检验结果.....	48
表 4.31 不同年龄在学习与成长维度各因素的同质子集检验.....	49
表 4.32 不同公安工作年限在平衡计分卡上的单因素方差分析表.....	50
表 4.33 不同公安工作年限在顾客维度多重比较检验结果.....	50

表 4.34	不同公安工作年限在顾客维度显著差异的因素表	51
表 4.35	不同公安工作年限在顾客维度各因素多重比较检验结果	51
表 4.36	不同公安工作年限在财务维度多重比较检验结果	52
表 4.37	不同公安工作年限在财务维度显著差异的因素表	52
表 4.38	不同公安工作年限在财务维度各因素多重比较检验结果	53
表 4.39	不同公安工作年限在财务维度各因素的同质子集检验	54
表 4.40	不同公安工作年限在内部业务流程维度多重比较检验结果	55
表 4.41	不同公安工作年限在内部业务流程维度显著差异的因素表	55
表 4.42	不同公安工作年限在内部业务流程维度各因素多重比较检验结果	55
表 4.43	不同公安工作年限在内部业务流程维度各因素的同质子集检验	56
表 4.44	不同公安工作年限在学习与成长维度多重比较检验结果	56
表 4.45	不同公安工作年限在学习与成长维度显著差异的因素表	57
表 4.46	不同公安工作年限在学习与成长维度各因素多重比较检验结果	58
表 4.47	不同公安工作年限在学习与成长维度各因素的同质子集检验	59
表 4.48	不同学历在平衡计分卡上的单因素方差分析表	59
表 4.49	不同学历在顾客维度多重比较检验结果	60
表 4.50	不同学历在顾客维度显著差异的因素表	60
表 4.51	不同学历在顾客维度各因素多重比较检验结果	61
表 4.52	不同学历在财务维度多重比较检验结果	61
表 4.53	不同学历在财务维度显著差异的因素表	62
表 4.54	不同学历在财务维度各因素多重比较检验结果	63
表 4.55	不同学历在内部业务流程维度多重比较检验结果	64
表 4.56	不同学历在内部业务流程维度显著差异的因素表	64
表 4.57	不同学历在内部业务流程维度各因素多重比较检验结果	65
表 4.58	不同学历在学习与成长维度多重比较检验结果	65
表 4.59	不同学历在学习与成长维度显著差异的因素表	66
表 4.60	不同学历在学习与成长维度各因素多重比较检验结果	67
表 4.61	不同职务在平衡计分卡上的单因素方差分析表	68
表 4.62	不同工作性质在平衡计分卡上的单因素方差分析表	68
表 4.63	不同工作性质在顾客维度上的单因素方差分析表	69

表 4.64 浦东公安派出所平衡计分卡四个维度衡量指标一览表·····	69
表 5.1 浦东公安派出所现行绩效衡量指标 ·····	70

摘要

公安派出所担负着维护一方平安的重任,其绩效优劣直接决定着人民群众的满意度和安全感。实施公安派出所绩效评估可以充分调动和激发广大基层民警的积极性、主动性和创造性,促进平安创建的深入开展。但如何衡量公安绩效,始终是公安管理的热点和难点。

本文在对国内外政府部门绩效评估、公安派出所绩效评估、平衡计分卡及其在政府部门和警察部门应用研究作文献回顾与理论探讨的基础上,分析了公安派出所的使命与战略目标,对理论推导出的平衡计分卡四个维度绩效衡量指标,通过问卷调查进行了描述性统计分析、因子分析、方差分析。

研究表明,平衡计分卡四个维度的绩效衡量指标可以归纳为快速反应和安全防范、群众满意度、治安管理、预算执行、内部管理与公共关系、提高业务工作质量、工作氛围与民警培训等七个因子。研究发现不同的职务对平衡计分卡各维度的指标选取无显著影响,而不同年龄、公安工作年限、学历、工作性质在具体指标选取上存在不同程度的差异。

本文形成了实施平衡计分卡的战略地图和实施模型,公安派出所实施平衡计分卡一般可分为环境分析、战略制定、战略执行三个阶段。浦东公安派出所在实施平衡计分卡的过程中可能会遇到障碍,大量非警务工作会导致公安派出所不能正确把握战略目标;而过多过细、多头重复的考评加督办,会使公安派出所失去自主权和主动性;思想保守的民警对新事物的引进会制造阻力。本文建议,各公安派出所要把推行平衡计分卡试点工作作为深化上海现代警务机制建设的重要任务,加强组织领导,明确工作要求,深入做好民警的思想发动工作,提高民警的参与热情,并准确把握好各个操作环节,使平衡计分卡成为推动公安工作的有力武器。

[关键词] 绩效评估 平衡计分卡 公安派出所

中图分类号: D631

Abstract

The performance merits of Police stations which have the task of maintaining the security of people directly determines people's satisfaction and sense of security. Police stations performance measurement can fully mobilize and motivate the enthusiasm, initiative and creativity of the grassroots police and promote the in-depth development of making a safe city. But it has always been hot and difficult for people who are in charge of the management in policing to measure the performance of Police stations.

The author reviewed the study literature of performance measurement of the domestic and international government departments, Police stations performance measurement, the Balanced Scorecard, and its application in government departments and police departments .and discussed the theory .On this basis, the author analyzed the mission and strategic objectives of the Police stations and conducted the four dimensions of the Balanced Scorecard performance measurement indicators for the survey which were done among all the police stations in Pudong New District ,Shanghai. According to the survey ,the authour described the findings with the methods of the statistical analysis, factor analysis, and ANOVA.

The research shows that the four dimensions of the Balanced Scorecard performance measurement indicators can be summarized in seven factors, rapid reaction and safety precautions, people satisfaction, security management, the implementation of the budget, internal management and public relations, improving the quality of operational work, work atmosphere and civilian police training. The study found that the different functions of the various dimensions of the Balanced Scorecard as no significant impact indicators, and of different ages, public service work, qualifications, the nature of work in selecting specific targets varying degrees of differences.

This formed the implementation of the Balanced Scorecard strategy map and implementation models can be divided into Police stations to implement the Balanced Scorecard, general environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation in three phases. Pudong Police stations in the implementation of the Balanced Scorecard process may encounter obstacles, a large number of non-police work would lead to local police stations can not correctly grasp the strategic goals. And excessive detail, appraisal and the handling of multiple overlapping, Police stations would lose autonomy and initiative. And the conservative police to introduce new things will create resistance. The proposal, the Police stations to implement the Balanced Scorecard as a pilot project to deepen the construction of Shanghai's modern policing mechanisms important task, strengthen organizational leadership, clear requirements, to do in-depth thinking of a civilian police work, to raise the enthusiasm for the police and accurately grasp the various operational aspects, so that the Balanced Scorecard will be a powerful weapon for the promotion of Police stations work.

Key words: Performance measurement, The Balanced Scorecard, Police stations

Chinese Library Classify Number: D631

1 绪 论

1.1 选题背景与研究动机

公安机关是人民民主专政的重要工具，也是重要的国家行政组织。随着我国行政管理体制改革的不断推进，如何改进公安管理方式，提高公安管理水平必将紧迫、明确地摆在我们的面前。因此各级公安机关必须以科学发展观统领公安工作和队伍建设，以执法为民为核心，以改革创新为动力，以科技强警为支撑，以基层基础建设为重点，以队伍正规化建设为保证，进一步加强和改进公安工作，努力实现人民公安为人民，真正担负起巩固共产党执政地位、维护国家长治久安、保障人民安居乐业的重大政治和社会责任。

2005年，胡锦涛在会见全国公安保卫战线英雄模范立功集体代表大会与会代表时强调，“维护社会稳定、促进社会和谐，是人民群众的根本利益所在，也是公安保卫战线的重要职责所在。要做到严格执法、公正执法、文明执法，坚决维护人民利益，坚决保卫国家安全，坚决打击犯罪活动，不断开创公安保卫工作的新局面，努力为实现全面建设小康社会的宏伟目标再立新功。”胡锦涛在北京观摩全国公安民警大练兵汇报演练时又强调，“全国公安机关一定要认真研究新情况新问题，积极探索新思路新方法，进一步加强和改进公安工作，全面提高新形势下维护国家安全和社会稳定的能力。”

罗干提出的“三个期”，即人民内部矛盾凸现期、刑事犯罪高发期、对敌斗争复杂期是对当前和今后一个时期我国社会治安态势的科学概括。这个大趋势将在全国范围持续相对长一个时期。虽然各级政府设立了社会治安综合治理办公室，但一般人想到治安就想到警察，或者将警察与治安划等号，认为治安不好，警察应负全部责任，事实上这既不可能也不合理。公安机关是负责治安的重要部门，但不是唯一的单位，因为公安机关只是整个司法体系中的一部分，其他包括起诉（检察院）、审判（法院）、矫治（监狱局）、社区矫正（社工站）等都是与治安息息相关的政府组织。但公安机关各级领导为显示维护治安稳定的决心，常提出各种口号，如“有困难，找警察”、“人民乃父母，稳定为天职”。但是，营造良好的社会治安环境，必须依靠广大人民群众，集合全社会各个层面的力量，多管齐下，扎实推进，正所谓警力有限，民力无穷。看清了社会治安变化的大趋势和我们面临的形势，我们就要抛弃急功近利、不切实际的想法，树立长期艰苦奋斗的思想准备，制定科学的维护社会稳定的战略，这是本文研究的动机之一。

上海市公安局在对下级机关的绩效评估制度中，已将调查公司统计的群众满

意度和安全度列为考核评估指标，但从整个考核评估指标的设计看，仍偏重打击绩效，而忽略老百姓真正的“安全”需要，因为一个单位绩效好，并不代表治安好，绩效不好也并不代表治安不好。如派出所查处各种案件数指标，保障了被害人合法权益，严厉打击了各种犯罪行为和犯罪分子；但从安全文明小区的建设角度看，民警查处的案件数是以辖区内的发案数为前提的，案件查处数的不断增加从某种程度上说是发案数增加的一个表现，而发案数的增加是安全文明小区建设工作质量不断下降的表现。社会治安的好坏，查处各种案件数所占的比重相对有限，政府各部门制定的公共政策的合理与否才是重要因素。由于社会政治、经济、社会、治安环境瞬息万变，传统的警务机制已不能适用，必须不断加强和改进公安工作，增强公安机关维护社会稳定的能力。战略方向确定后，关键是建立能贯穿整个公安工作的科学的治安绩效衡量指标，把各项关键工作落实到位，这是本文研究的动机之二。

作为公安机关绩效评估的应用型研究，本文尝试引进平衡计分卡来落实现代警务机制。平衡计分卡作为战略管理工具，以企业为主要对象，将企业的战略化为一套全面的目标和指标，这些目标和指标分为顾客、财务、内部业务流程、学习与成长四个维度，每一维度均包括目标、指标、目标值和行动方案。平衡计分卡对一个单位的评价不是简单的将各个单项工作的加减分累加，仅仅从一个平面角度进行评价，而是运用四个维度将各项核心要素指标数据从横向的、纵向的、投入产出比、方方面面的认可程度等多方面、多角度进行测算，形成四个方面的指数，并综合进行评估。近年来，国内外的研究，已经开始注意到平衡计分卡制度对于非营利性质的政府组织的特殊价值。在公安机关研究平衡计分卡的适用性，是本文研究的动机之三。

中共中央《关于加强公安工作的决定》和第二十次全国公安工作会议都明确指出，派出所是公安机关打击犯罪、维护治安、服务群众、保一方平安的基层综合性战斗实体，是公安工作的重要基石。本文拟以上海市公安局浦东分局的派出所为研究对象，探讨公安派出所的使命和战略目标，并借助文献探讨派出所绩效衡量指标，导出涵盖平衡计分卡四个维度的绩效衡量指标，以问卷调查方式，了解民警对平衡计分卡衡量指标的认同性，探讨浦东公安派出所实施平衡计分卡的可行性，以便浦东公安派出所将来实施平衡计分卡有所参考。

1.2 研究目的与范围

本文旨在以上海市公安局浦东分局为例，着重探讨公安派出所如何运用平衡计分卡来衡量绩效，以落实战略管理。根据本文的研究背景与动机，本文的研究目的为：

1) 调查公安派出所民警对组织目标、现行绩效评估制度与绩效衡量指标的认知情况。

2) 调查有关刑案发生不报、虚报、匿报的情况与所采取对策的效果。

3) 探讨公安派出所使命和战略目标，建构公安派出所平衡计分卡四维度的衡量指标。

4) 分析不同样本特征对公安派出所平衡计分卡四个维度绩效衡量指标选取上的区别。

5) 针对研究结果，形成战略地图，并分析上海市公安局浦东分局对派出所实施平衡计分卡的可行性。

1.3 研究方法 with 结构安排

本文采用的方法主要有：

1) 文献研究法。通过文献研究，对政府部门和公安派出所绩效评估理论和平衡计分卡方法进行回顾总结，为浦东公安派出所平衡计分卡的设计提供依据。

2) 定性分析法。通过逻辑推理、归纳等定性的分析方法，根据相关理论和派出所的使命和战略目标，理论推导浦东公安派出所平衡计分卡四个维度的绩效衡量指标。

3) 问卷调查法。为了科学建构个案机关的平衡计分卡，通过问卷调查法调查了个案机关干警对本机关使命的认识和衡量指标的认同程度。

4) 统计分析法。运用 SPSS For Windows 统计软件对问卷调查获取的数据进行分析与处理。主要采用描述性统计分析、因子分析、单因素方差分析。

本文的研究流程见图 1.1。

本文由绪论、正文和总结与展望三个部分构成。在绪论中，包括选题背景与研究动机、研究目的与范围、研究方法、结构安排与流程。正文第一部分文献综述，包括政府部门绩效评估、公安派出所绩效评估、平衡计分卡研究。第二部分浦东公安派出所平衡计分卡研究设计，包括浦东公安分局概况、浦东公安派出所平衡计分卡框架、浦东公安派出所使命与战略目标、问卷设计、问卷回收统计、资料分析方法。第三部分浦东公安派出所平衡计分卡问卷测量与结果，包括问卷信度分析、描述性统计分析、因子分析、单因素方差分析。第四部分浦东公安派出所平衡计分卡实施策略，包括现有的绩效评估体系与问题分析、应用平衡计分卡可行性分析、实施路径、可能遇到的障碍与解决方案。在最后的总结与展望中，对本文的观点进行了进一步的提炼，并提出了建议。

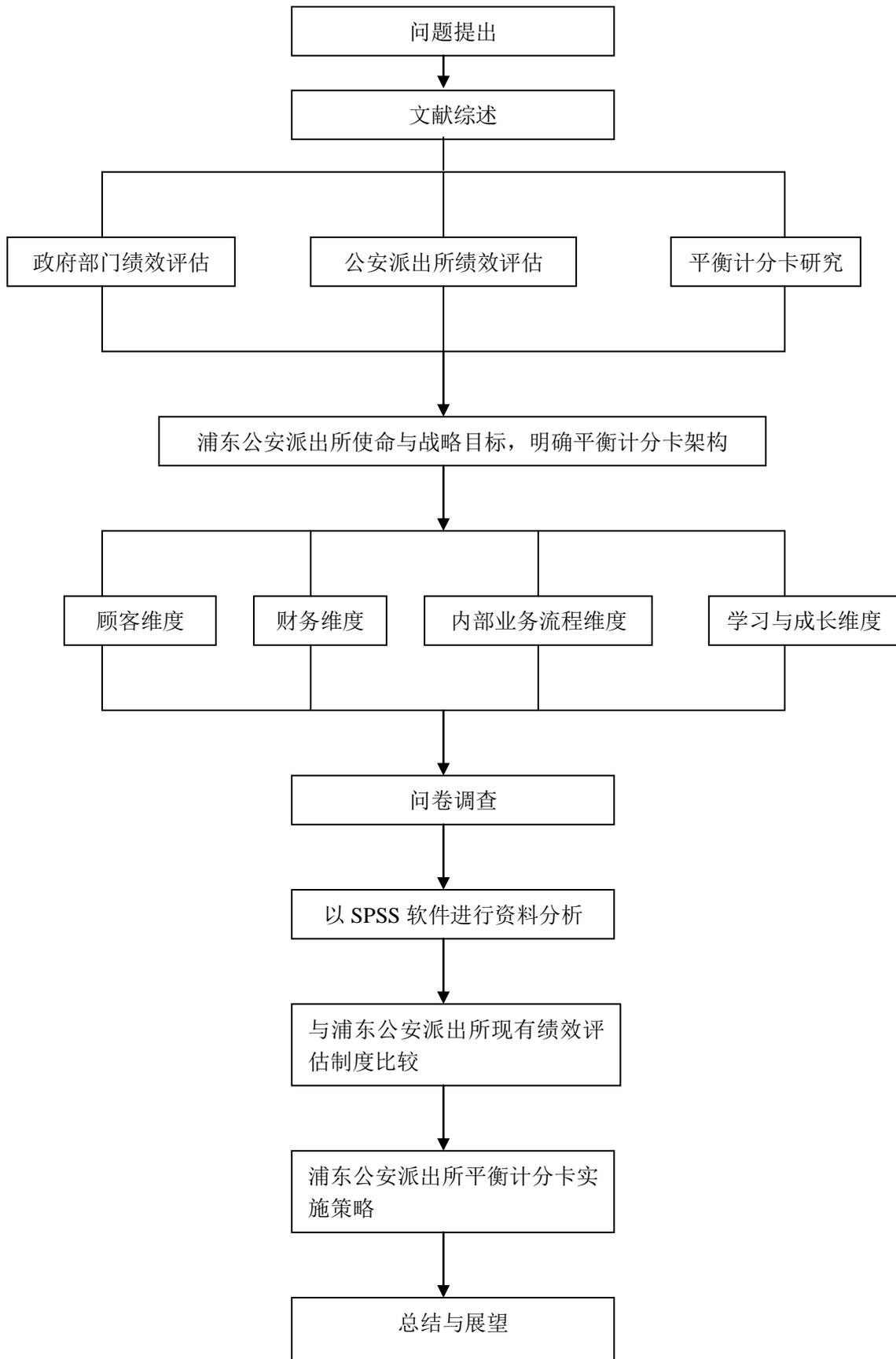


图 1.1 论文研究流程

2 文献综述

2.1 政府部门绩效评估

政府绩效评估是“对政府公共部门管理过程中投入、产出、中期成果和最终成果所反映的绩效进行评定和划分等级，它是由收集资料、确定评估目标、划分评估项目、绩效测定及其评估结果使用等组成的行为体系。”^①政府绩效评估的实践最早可追溯到第二次世界大战以前，其发展过程大致经历了三个阶段，一是起步阶段，20世纪40年代至70年代。第二个时期是大规模发展阶段，20世纪70年代到90年代。第三个时期是规范深化阶段，20世纪90年代至今。进入20世纪90年代，政府绩效评估的发展出现了新的趋势：^②

一是绩效评估逐步走向制度化、法制化。1993年7月，美国政府颁布了《政府绩效与结果法》，规定“每个机构应提交年度绩效规划和报告”，财政预算与政府部门绩效挂钩。英国1997年颁布的《地方政府法》规定，地方政府必须实行最佳绩效评价制度，各部门每年都要进行绩效评估工作，要有专门的机构和人员及固定的程序。日本也于2002年出台了《政府政策评价法》。

二是绩效评估的主体多元化。在评估过程中有公民和服务对象的广泛参与，由单纯的政府机关内部的评估发展到由社会机构进行评估。美国民间机构锡拉丘兹大学坎贝尔研究所自1998年以来就与美国《政府管理》杂志合作，每年对各州或市的政府绩效进行评估，并发布评估报告，引起了政府和民众的广泛关注，一些州政府在对其部门年终业绩进行评估时，也往往请专门的社会评估机构参与。

三是评估主题的公民导向。20世纪90年代以来，有关质量和顾客满意度指标在评估指标体系中大幅度增长，加拿大等国家还进行大范围的政府顾客满意度调查，将提升顾客的满意度作为政府绩效的目标。

四是评估技术不断成熟，科学化程度提高。包括信息技术、量化技术、针对不同部门不同的评估方式和方法技术。

五是绩效管理评估的理念、方法和技术向世界各主要发达国家扩展，已经形成一种世界性的潮流。西方各主要国家都在政府管理和市政管理中实行了绩效评估的技术和方法。日本在总务省也专设行政评价局，在自治的道、府、县也广泛开展了“行政评价”、“政策评价”和“事业评价”。

我国自改革开放以来，一直非常重视政府的行政效率问题。特别是近几年来，

^①蔡立辉.政府绩效评估的理念与方法分析[J].中国人民大学学报, 2002(5): 93-100.

^②政府绩效评估体系——考核政府的“考卷”[J].时事资料手册(新华社), 2004(6): 25-26.

随着我国行政体制改革的不断深入和政府管理水平的不断提高,一些地方政府和部门已开始尝试进行政府绩效的管理和评估活动,如杭州开展的“满意单位不满意单位评选活动”,南京等地进行的“万人评议政府活动”,福建等地进行的机关效能建设等(见表 2.1)。

表 2.1 我国“公民评议地方政府”活动统计列表(2004)

评估空间	评估时间	评估对象
北京市	2003	60 个地方政府部门
上海市	2003	49 个地方政府部门网站
沈阳市 (辽宁省)	2004 (1998 年始)	共 98 个部门和单位: 市直党群类(24 个部门和单位)、综合治理类(25 个部门和单位)、司法和执法监督类(21 个部门和单位)、社会服务类(28 个部门和单位)
珠海市 (广东省)	1999	44 个单位
南京市 (江苏省)	2001	以局级机关单位为重点,包括市委、市人大常委会、市地方政府、市政协、市纪委等 90 个单位
温州市 (浙江省)	2002	48 个市级机关部门
邯郸市 (河北省)	2000	3—5 个热点部门
辽源市 (吉林省)	2001	教师工资、学生负担、城市管理等
邵阳市 (湖南省)	2002	今后凡具有执法执纪或执收执罚职能的部门和单位,都要纳入测评范围;取消笼统测评窗口行业中的内容。
泗阳县 (江苏省)	2002	全县执法和经济、价格管理的 19 个部门和下属的 118 个科所队,以及这些部门 1103 名执法人员市重点评议对象。与以往不同的是,过去只评议各个地方政府部门,这次把执法人员个人也列为了评议对象。
朝阳区 (北京市)	2003 (2001 年始)	1、区地方政府办公室、区计划委员会、经济委等 9 个部门; 2、区财政局、审计局等 19 个部门; 3、区地税局等 6 个部门; 4、区人民防空办、街道办、农办、招商投资服务大厅。
青阳区 (四川省成都市)	2004	区地方政府组阁部门、执法部门、窗口服务部门和市直属部门在内的 34 个单位
芙蓉区 (湖南省长沙市)	2003	26 家单位
益阳市 (湖南省)	2004	公检法、工商、税务等市直或垂直管理的 47 个“执法执纪、执收执罚”的地方政府部门

资料来源:吴建南、庄秋爽.“自上而下”的地方政府绩效评估:“公民评议地方政府”的得失分析[C].公共部门绩效管理学术研讨会会议论文。

国家人事部《中国政府绩效评估研究》课题组提出的地方政府绩效评估指标体系共分三层,由职能指标、影响指标和潜力指标 3 个一级指标,11 个二级指

标及 33 个三级指标构成，见表 2.2。

表 2.2 《中国政府绩效评估研究》课题组提出的政府绩效评估指标体系

一级指标	二级指标	三级指标	
政府绩效	影响指标	经济	人均 GDP 劳动生产率 外来投资占 GDP 比重
		社会	人均预期寿命 恩格尔系数 平均受教育程度
		人口与环境	环境与生态 非农业人口比重 人口自然增长率
	职能指标	经济调节	GDP 增长率 城镇登记失业率 财政收支状况
		市场监管	法规的完善程度 执法状况 企业满意度
		社会管理	贫困人口占总人口比例 刑事案件发案率 生产和交通事故死亡率
		公共服务	基础设施建设 信息公开程度 公民满意度
		国有资产管理	国有企业资产保值增值率 其他国有资产占 GDP 的比重 国有企业实现利润增长率
	潜力指标	人力资源状况	行政人员口本科以上学历者所占比例 领导班子团队建设 人力资源开发战略规划
		廉洁状况	腐败案件涉案人数占行政人员比率 机关工作作风 公民评议状况
		行政效率	行政经费占财政支出的比重 行政人员占总人口的比重 信息管理 水平

资料来源：桑助来、张平平. 政府绩效评估体系浮出水面[J]. 瞭望，2004（29）：24-25

客观地说，我国政府绩效评估无论在理论上还是在实践上都还很不成熟，其主要问题是：一是评估主体多为上级行政机关，社会公众还没有真正成为评估的主体；二是从评估的内容看，没有建立全面科学的评估指标体系，片面地将经济业绩等同于政绩，将经济指标等同于政府绩效的评估指标；三是从评估的程序看，操作过程没有规范化和程序化，存在很大的随意性；四是从评估的方法看，多为定性方法，较少采取定量方法，多为“运动式”、“评比式”、“突击式”评估；五是从评估的过程看，具有封闭性、神秘性，缺乏透明度与公开性，缺乏媒体监督。

2.2 公安派出所绩效评估

公安派出所实行绩效评估是队伍建设的需要，是衡量队伍现实状况的便捷途径和提高队伍战斗力的有效手段。建立和完善绩效评估体系，充分发挥和运用绩效评估对实际工作的引导和督促作用，是公安派出所内部管理过程中贯穿于依法行政、执法监督、警务处置、考核考评和奖惩激励等工作的一条基准线，通过计划、实施、测算、评估单位和民警的工作绩效，来发现和分析存在的问题、改善工作方法、提升队伍的综合素质、确定奖惩兑现和分配奖金，对强化以长效管理为基础的公安队伍科学化、正规化、制度化建设具有重要的现实意义，不仅有助于派出所按照正确的战略方向开展工作，也有助于激发民警自我发展的动力和对工作的认同感。

2.2.1 国外警察机关绩效评估

20 世纪末期以来，警察机关绩效评估的研究在“顾客导向”和“结果导向”等理念的导引下，绩效评估理论获得了很大的发展。

Moore 和 Braqa 在回顾了以往警察机关绩效评估的研究后，认为以往警察机关的绩效评估都是侧重于技术或者物质的角度，但这并不能准确反应警察机关的绩效。警察机关的绩效必须是从政治和价值角度去评估。警察的职能和使命包括以下几个方面：（1）降低犯罪。对公众来说，警察最重要的使命就是降低犯罪。（2）打击犯罪并将犯罪分子绳之以法。降低犯罪和打击犯罪两方面构成了警察机关最基本的职能。（3）提升公共安全，提高公众安全感。（4）制定完善的交通规则并提高交通安全。（5）紧急救助和社会服务。（6）提高资源成本效益。在此基础上他们提出了警务绩效评估的标准框架：警务绩效必须从社会和个人/社团两个层面，基本价值、工具价值、执法感受和高质量的顾客服务四个方面来衡量警察工作的绩效，见表 2.3。

表 2.3 警务绩效评价维度

	基本价值	工具价值
社会层面	<ul style="list-style-type: none"> • 严格公正执法 • 将犯罪分子绳之以法 • 减少腐化 • 人性执法，减少过度暴力 • 警察资源的合理利用 • 承担保护公共和个人安全的责任 	<ul style="list-style-type: none"> • 提高公共安全 • 降低犯罪 • 提高交通安全 • 减少公共骚乱 • 提供应急的医疗和社会服务 • 提高资源成本收益
个人/社团层面	<p style="text-align: center;">公正执法的感受</p> <ul style="list-style-type: none"> • 被害人的感受 • 特定社团的感受 	<p style="text-align: center;">高质量的顾客服务</p> <ul style="list-style-type: none"> • 服务质量的个人评价 • 服务质量的社团评价

资料来源：Mark H Moore, Anthony A Braqa, Police Performance Measurement: A Normative Framework, Criminal Justice Ethics. New York Winter 2004 Vol. 23

Bavlev. David. H 认为，建构警察组织绩效的评估指标，可以从两个方面来思考，第一个方面是区分过程性的绩效指标（如破案率）和结果性的绩效指标（如犯罪率）之间的不同。过程性的绩效指标具有手段和效率方面的涵义，结果性的绩效指标具有目的和效能方面的涵义；另一个方面是区分客观性的绩效指标（如刑事被害人数量）和主观性的绩效指标（如犯罪恐惧感）之间的不同。客观性的绩效指标，可以直接以量化的数据来显示绩效程度的不同。主观性的绩效指标，其性质在显示受访人员心理层面的感受程度的差异。这种主观感受或认知上的差异，有时无法直接以量化的数据来表示，而必须透过深入访谈或实地观察，才可获得了解。从上述两个方面，可归纳出过程性的客观绩效指标、过程性的主观绩效指标、结果性的客观绩效指标、结果性的主观绩效指标四种不同性质的绩效指标，见表 2.4。

表 2.4 警察绩效评估指标表

	客观性的绩效指标	主观性的绩效指标
过程性的绩效指标	警察的巡逻班次、内外勤警察比例、警察受理报案反应时间、逮捕人犯数、破案率、社区举办预防犯罪的次数、守望相助会议的次数、破获毒品的价值、与犯罪被害人接触的次数。	警察的工作士气、警察的荣誉感、警察对社会形象的认同感、警察对社区的熟悉程度等。
结果性的绩效指标	犯罪率、刑事被害人数量、不动产价值、商业活动、违反社会秩序件数、社区问题被解决件数、民众对警察行为提出陈情的件数等。	犯罪恐惧感、民众满意度、民众对警察的信任程度、民众对社区的认同感、民众对警察的抱怨程度、民众协助警察的意愿、民众对警察操守的观感等。

资料来源：Bavlev. David.H.Police for the Future.New York:Oxford University Press.P.97

2.2.2 我国公安派出所绩效评估

我国台湾学者 Shi Sun (2002) 运用数据包络分析法 (DEA 分析法) 对台北市十五个地区的警察机关的绩效进行了比较研究。他认为警察机关的基本职能在于：预防和打击犯罪、维护法纪、保护和提升公共安全。相应的投入指标应包括：犯罪率、警员数量、警察装备 (包括警车数量、计算机数量等)、雇佣的非警察的市民数量、地区花费。产出指标包括：破案率、交通控制能力和第一时间处理率、犯罪调查、巡逻和检查人数、服务质量等。

我国公安机关的绩效评估工作是和目标管理在公安机关的推行密切相关的。1986 年，黑龙江省公安厅决定对全省各市、地公安局实行目标管理，他们是全国公安系统最早实行目标管理的机关之一。^③我国公安机关的目标考核制一般是确定一些硬指标，作为上级机关给下级机关下达的工作任务，以他们完成的这些目标任务的程度作为衡量其工作优劣的依据。各地公安机关也结合本地实际，对派出所绩效评估进一步了研究和探索，取得了一些具有理论和实践价值的研究成果，见表 2.5。

^③王光.公安民警考核方法通论[M].北京:群众出版社, 2005。

表 2.5 我国公安派出所绩效评估研究

年份	学者	主要成果
1997	李凤棠	以防范和管理为工作重点,以落实责任制为核心,改革和加强派出所工作。
1998	李六伶	作者根据十年来对公安派出所改革问题的关注与思考,结合现行的改革工作,从理论与实践的角度,对我国公安派出所的改革进行了全面系统的总结与概括,包括对两次公安派出所改革方针、目标的理论阐述,利弊分析,对重要概念范畴的界定等。同时对派出所的运作模式、社区警务、警务区建设、责任区的划分问题、各警种在改革中的协同问题及考核问题等进行了系统的讨论,进而提出了完善与促进公安派出所改革工作的对策意见。
2001	李富声	目标管理责任制是当前公安派出所普遍使用的管理方法。实践中如何才能充分发挥它的作用呢?作者认为须从积极创造条件、科学制订和科学运作这三方面着手。
2001	陈振华 叶颂旗 包童斌	作者认为上海市郊结合部地区公安派出所警务运作机制中存在一些问题,故此,必须改革警务运作机制,调整警力配备,完善作息制度;采用责任捆绑连带原则重新划分警务区;进一步完善考核机制;理顺外部环境,完善联动网络;提高民警综合素质。
2001	石宗政	以发案率作为公安工作绩效评价指标,缺乏科学根据,这一指标不能全面地反映公安工作的实绩及其效果。公安机关的主要职能是打击和防范犯罪,但是对犯罪的打击和防范并不能决定犯罪率的高低。将犯罪率作为公安工作绩效评价指标,对公安工作以及人们对公安工作的认识会产生一定的误导作用。
2003	秦立强	提出了从刑事犯罪状况、治安管理秩序和治安救助三个方面评价小康社会治安环境的思路,并运用定性与定量技术方法,设计了评价指标及标准。
2003	丁德旺 傅晓辉	动态绩效考核是评定民警工作成果的主要标尺。要使动态绩效考核机制真正发挥作用,必须营造浓厚的考核氛围、设置科学的考核标准、制定有效的考核办法、承兑考核奖惩办法。在实际运用中,应坚持考评内容的易考原则、考评目标的细化原则、考评标准的定量与定性互补原则、考评细则因地制宜原则,并应处理好形式与内容、表率与管理、有形与无形、竞争与激励、结果与过程、评定与处分的关系。
2004	王淑荣	社区治安管理绩效的取得依赖的不是警察的权威而是警察与社区在平等关系基础上建立的社区治安防控网络
2005	王庆锋	在公安派出所实现自己的职能目标过程中,责任区民警有着举足轻重的作用。为了促进责任区民警忠于职守、不折不扣,真正为社区警务模式发展打下基础,必须建立科学的责任区民警绩效示标。尝试性地设定一些责任区民警绩效示标,并介绍其使用及适用条件,以期促进我国各级公安机关提高公安绩效管理水平。
2005	王庆锋	实施 BPR(Business Process Re-engineering)的关键的问题在于提高公安部门质量,典型的中间绩效示标是诸如增加金钱的价值、缩短服务时间、降低服务成本、提高公安效率和效益等,而终极绩效示标则是公众满意度

资料来源:根据参考文献 47、49、50、52、56、57、59、61—63 整理。

现行的绩效评估一般都从公安机关的业务工作和队伍建设两方面来考虑确定绩效评估指标,采取定性指标与定量指标相结合的方法。业务指标包括治安防范、打击犯罪,主要十万人发案数、盗窃案件防控、两抢对象抓获率、移送刑事拘留对象数等定量指标。队伍建设指标包括班子建设、教育培训、思想政治工作、后勤保障等工作,主要选用一些定性指标。

2.3 平衡计分卡研究

2.3.1 平衡计分卡综述

1) 平衡计分卡产生的背景

20世纪80年代末90年代初，欧美很多学者和大公司发现，传统的以财务为单一衡量指标考核企业经营绩效的方法是妨碍企业进步的主要原因之一。这主要表现在以下几个方面：

(1) 偏重有形资产的评估和管理，对无形资产和智力资产的评估与管理显得无力。

(2) 传统财务衡量仅满足以投资促成长的工业时代，而不能有效满足信息时代。

(3) 传统财务作为对以往业绩的衡量方法，在衡量企业未来业绩的驱动因素方面显得力不从心，从而忽略甚至牺牲了企业的长期和整体效果。

所以，在原有利用单一财务考核体系的同时，越来越多的呼声要求重视和利用非财务指标进行经营绩效考核，即找出超越传统以财务计量为主的绩效衡量模式，以使组织的“战略”能够转变为“行动”。正是基于这一认识，美国诺顿研究所主持并完成了“未来组织绩效衡量方法”研究计划，在此基础上，这项计划的带头人——美国著名管理会计学家、哈佛大学教授罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和诺顿研究院的大卫·诺顿（David Norton）又进行全面而深入地研究，发表了《平衡计分卡：良好的绩效评估体系》、《平衡计分卡的应用》和《将平衡计分卡用于战略管理系统》三篇论文，此后又出版了《平衡计分卡：一种革命性的评估和管理系统》和《战略地图，化无形资产为有形成果》等专著，提出以顾客、财务、内部业务流程、学习与成长为维度的绩效衡量系统，称为平衡计分卡。

2) 平衡计分卡的四个衡量维度

平衡计分卡的主要目的，是将企业的战略得以具体行动化，以创造企业的竞争优势。即先要明确制定公司战略，当战略形成后，再实施平衡计分卡，对企业组织的战略适应性和当今商业环境制胜的必要因素进行实时监控，从而使企业增进长期效益。即战略的成功执行需要三个要素：^④

突破性成果 = 描述战略 + 衡量战略 + 管理战略

三个要素的理念是简单的：

- 如果你不能衡量（第二个要素），那么你就不能管理（第三个要素）
- 如果你不能描述（第一个要素），那么你就不能衡量（第二个要素）

平衡计分卡概念的提出是为了解决绩效衡量的问题。目前企业考核的一般是财务指标，而对非财务指标（顾客、内部业务流程、学习与成长）的考核很少。财

^④罗伯特·卡普兰、大卫·诺顿. 战略地图，化无形资产为有形成果[M]. 广州：广东经济出版社，2005。

务指标是一个滞后指标，它不能告诉企业如何改善业绩。平衡计分卡对于领先指标(顾客、内部业务流程、学习与成长)的关注，使企业更关注于过程，而不仅仅是事后的结果，从而达到了领先指标和滞后指标之间的平衡。

(1) 顾客维度。这一维度回答的是“顾客如何看待我们”的问题。顾客是企业之本，是现代企业的利润来源，顾客感受理应成为企业的关注焦点。通过顾客的眼睛来看公司，从时间(交货周期)、质量、服务和成本几个方面关注市场份额以及顾客的需求和满意程度。顾客方面体现了公司对外界变化的反映，它是BSC的平衡点，见图2.1。常见指标包括：按时交货率、新产品销售所占百分比、重要顾客的购买份额、顾客满意度指数、顾客排名顺序、顾客忠诚度、新顾客增加比例、顾客利润贡献度等指标。

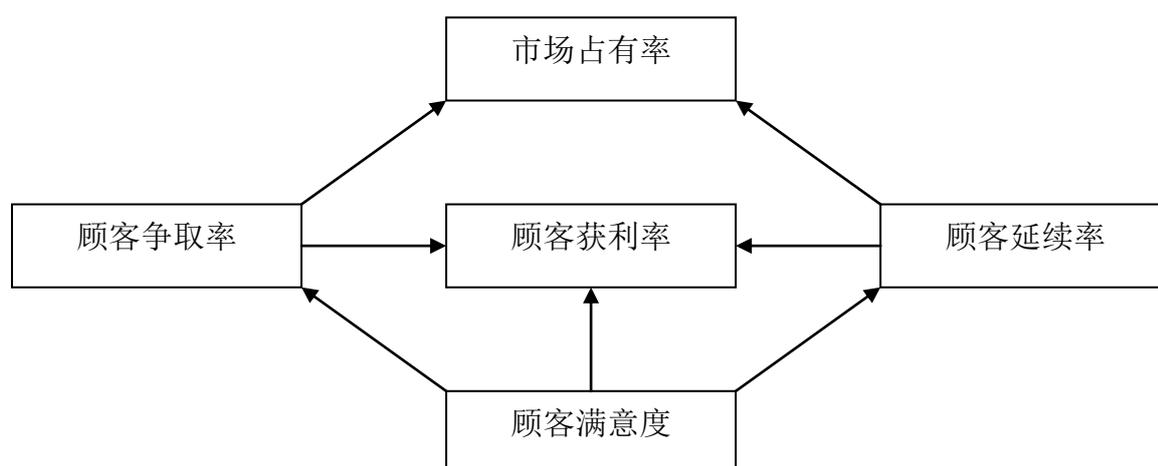


图 2.1 顾客维度核心量度

资料来源：宝利嘉顾问.战略执行：平衡计分卡的设计和实现[M].北京：中国社会科学出版社，2003：39。

(2) 财务维度。该维度目标是解决“股东如何看待我们？”这一类问题。尽管存在诸多明显缺陷，但财务维度表明我们的努力是否对企业的经济收益产生了积极的作用，因此，财务方面是其他三个方面的出发点和归宿。财务指标通常包括利润、收入、资产回报率和经济增加值(EVA)等。在实践中，大部分企业组织所设计的财务指标与这三个领域有关：成长能力、盈利能力以及价值创造。表2.6列出了一些常用财务指标。

表 2.6 各种常用财务指标

总资产	人均附加值
人均总资产	综合增长率
资产利润率	股利
净资产收益率	市场价值
总资产收益率	股票价格
收入/总资产	股东结构
毛利	股东忠诚度
净收益	现金流量
销售利润率	总成本
人均利润	信用等级
收入	负债
新产品收入	负债权益比
人均收入	已或利息保障倍数
权益收益率	应收帐款收款期
资本收益率	应收帐款周转期
投资收益率	应付帐款付款期
经济附加值	存货库存天数
市场附加值	存货周转率

资料来源：（美）保罗·尼文. 平衡计分卡实用指南[M]. 北京：中国财政经济出版社，2003。

（3）内部业务流程维度。内部业务流程维度着眼于企业的核心竞争力，回答的是“我们的优势是什么”的问题。事实上，无论是按时向顾客交货还是为顾客创利，都是以企业的内部业务为依托的。因此，企业应当筛选出那些对顾客满意度有最大影响的业务程序(包括影响时间、质量、服务和生产率的各种因素)，明确自身的核心竞争能力，并把它们转化成具体的测评指标，内部过程是公司改善经营业绩的重点。内部业务流程实现两个关键的企业战略要素：一是向顾客生产和传递价值主张；二是为了财务层面的生产率要素，改善流程并降低成本。内部业务流程分为运营管理流程、顾客管理流程、创新流程、法规与社会流程四组，见图 2.2。

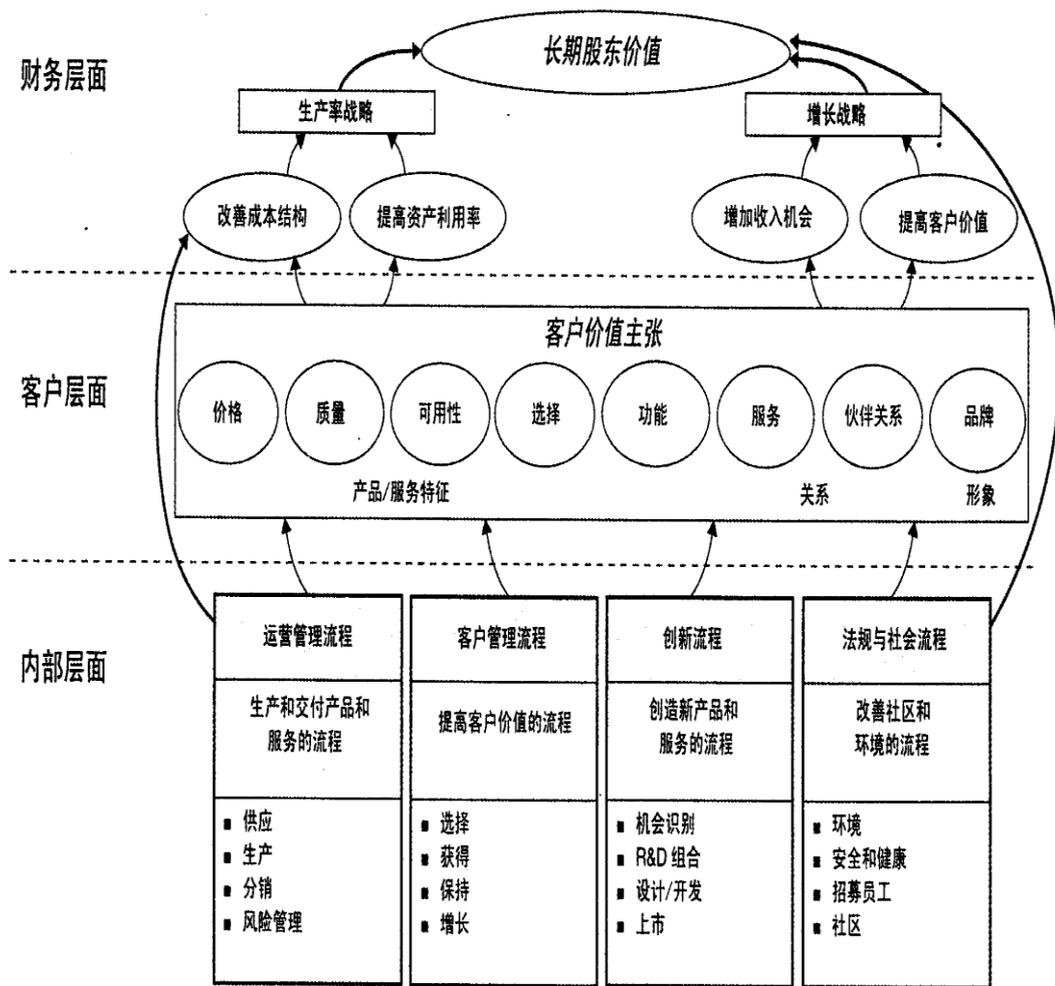


图 2.2 平衡计分卡内部业务流程图

资料来源：罗伯特·卡普兰、大卫·诺顿. 战略地图，化无形资产为有形成果[M]. 广州：广东经济出版社，2005。

(4) 学习和成长维度。该维度目标是解决“我们是否能继续提高并创造价值？”这一类问题。只有持续不断的开发新产品，为顾客创造更多价值并提高经营效率，企业才能打入新市场，增加红利和股东价值。平衡计分卡的学习与成长维度强调了保持公司无形资产与战略一致的作用（见图 2.3），它是 BSC 的基点。这一层面包含了实施任何战略都必需的人力资本（支持战略所需技能、才干和知识的可用性）、信息资本（支持战略所需信息系统、网络和基础设施的可用性）、组织资本（执行战略所需的发动并持续变革流程的组织能力）等三种无形资产的目标和指标。这三个方面的目标必须与内部业务流程目标保持一致，并且彼此融合。

一个结构严谨的平衡计分卡，应该包含一连串连接的目标和指标，这些量度和目标不仅前后连贯，而且相互强化。

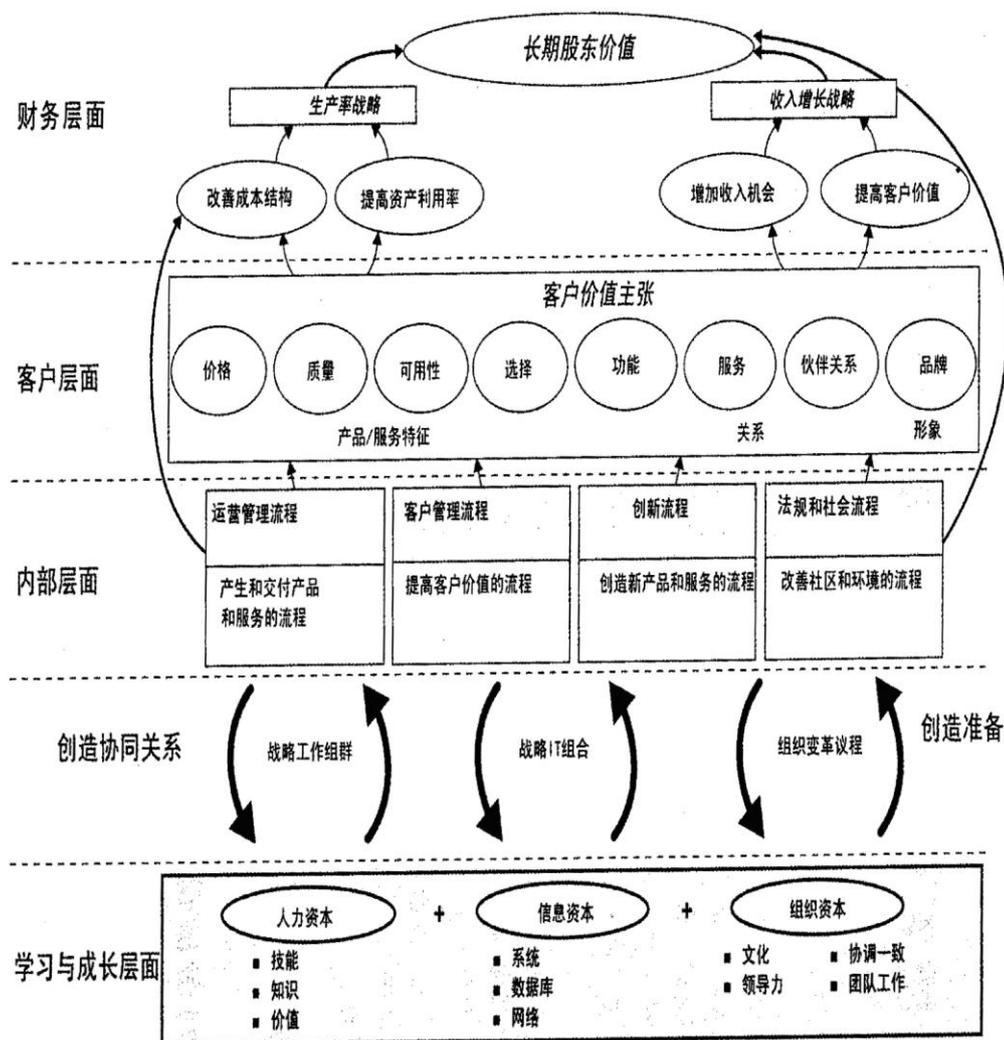


图 2.3 为了创造价值，无形资产必须与战略协调一致

资料来源：罗伯特·卡普兰、大卫·诺顿. 战略地图, 化无形资产为有形成果[M]. 广州：广东经济出版社，2005。

3) 平衡计分卡的特点与架构

平衡计分卡是根据企业组织的战略要求而精心设计的指标体系，它将企业战略目标逐层分解转化为各种具体的相互平衡的绩效考核指标体系，并对这些指标的实现状况进行不同时间段的考核，从而为企业战略目标的完成建立起可靠的执行基础。作为一种崭新的绩效评估制度，它具有以下特色：

(1) 平衡计分卡是一个核心的战略管理与执行的工具。平衡计分卡是在对

企业总体发展战略达成共识的基础上，通过完美的设计，将其 BSC 四个维度的目标、指标，以及初始行动方案有效地结合在一起的一个战略管理与实施体系。

(2) 平衡计分卡是一种先进的绩效衡量的工具。平衡计分卡将战略分成四个不同维度的运作目标，并依此四个维度分别设计适量的绩效衡量指标。

(3) 平衡计分卡是企业各级管理者与管理对象进行有效沟通的一个重要方式。平衡计分卡透过四个不同的维度，将比较抽象、难以表达的公司战略用简单明了的语言表达出来，使每个人“由旁观者变成了主人”，使各个部门和各个岗位的目标同企业的战略目标达成一致，共同为企业战略目标的实现而努力。

平衡计分卡制度的组成要素，是组织使命、核心价值、远景与战略，它始终把战略和远景放在其变化和管理过程中的核心地位。平衡计分卡的目标和指标是从组织的远景与战略中衍生出来的，通过清楚地定义战略，始终如一地进行组织沟通，并将其与变化驱动因素联系起来，构建“以战略为核心的开放型闭环组织结构”，使顾客、财务、内部业务流程和学习与成长四因素互动互联，浑然一体，见图 2.4。

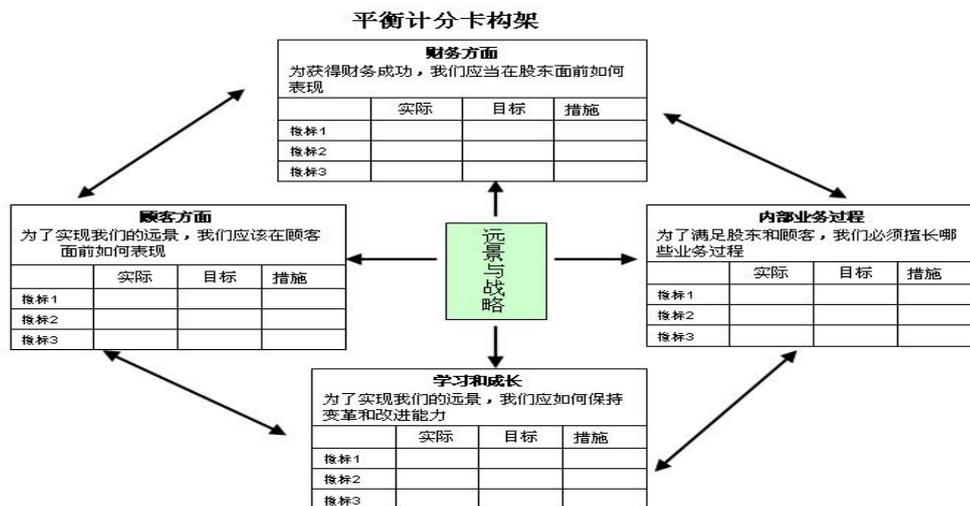


图 2.4 平衡计分卡架构

资料来源：宝利嘉顾问. 战略执行：平衡计分卡的设计和实现[M]. 北京：中国社会科学出版社，2003：32。

平衡计分卡在保持对财务业绩关注的同时，它清楚地表明了卓越而长期的价值和竞争业绩的驱动因素。从人力资源管理的角度来看，平衡计分卡系统反映了人、财、事、物的完美统一。

4) 平衡计分卡的因果关系

战略不是一个独立的管理系统，将高高在上的企业使命陈述变成一线和后勤员工可执行的工作是一个逻辑上的连续统一体，平衡计分卡就是其中的一环，见

图 2.5。

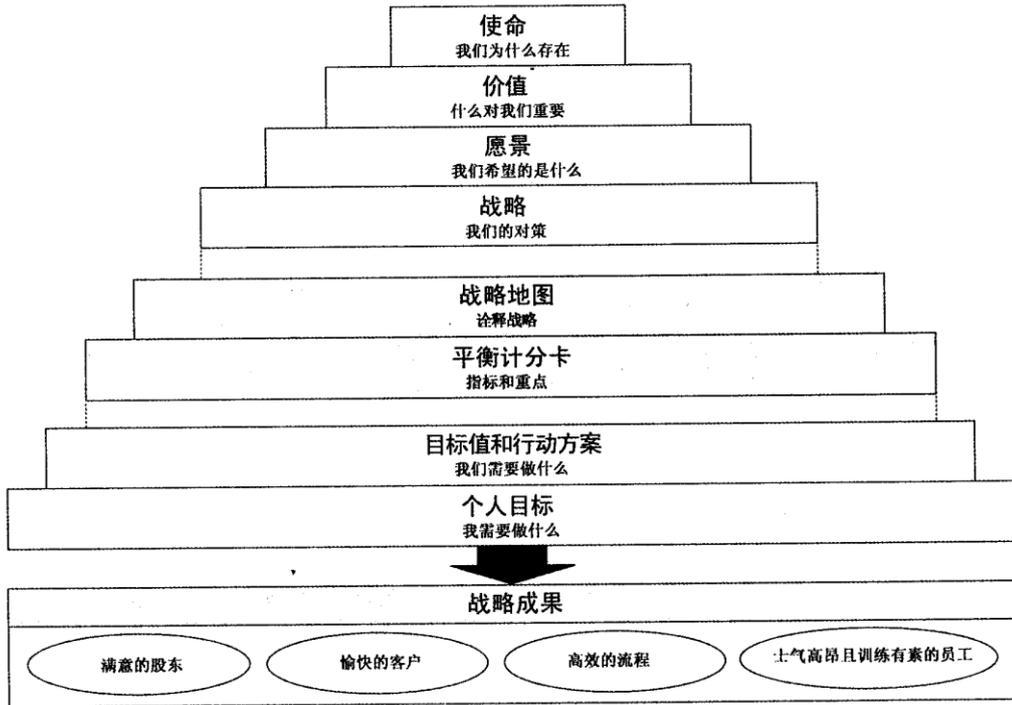


图 2.5 平衡计分卡是连续统一体中的一环

资料来源：罗伯特·卡普兰、大卫·诺顿. 战略地图，化无形资产为有形成果[M]. 广州：广东经济出版社，2005。

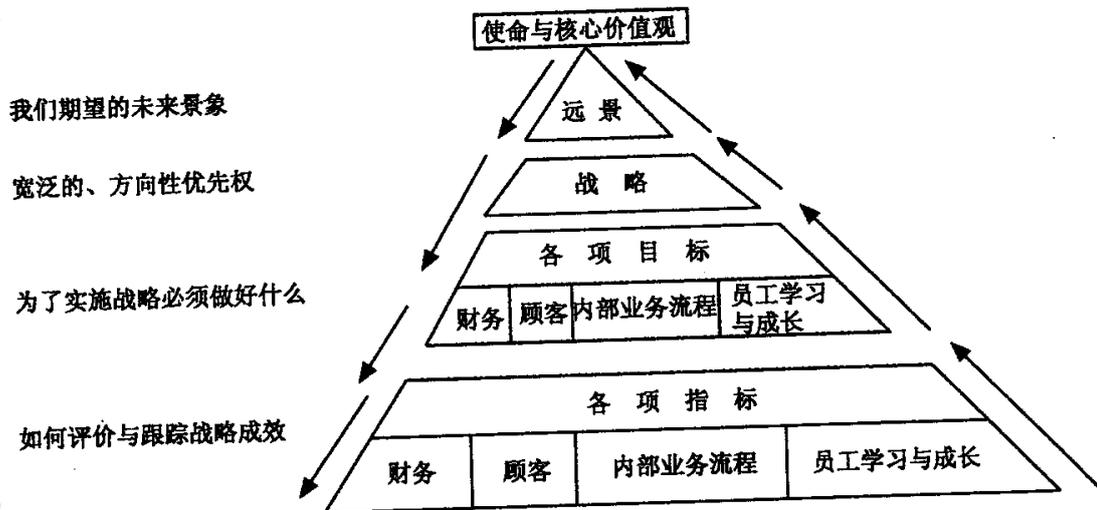


图 2.6 平衡计分卡的设计

资料来源：保罗·尼文. 平衡计分卡适用指南：战略经营时代的管理系统[M]. John Wiley&Sons, Inc. 2002。

平衡计分卡既是一个从上至下也是一个从下至上的过程，见图 2.6。一般而言，构建平衡计分卡是从顶部开始，从上往下分别阐述使命、价值、远景与战略，

但从下往上所起的作用同样重要。平衡计分卡方法提供了一个可以帮助企业高层管理者建立成功战略的工具，那就是战略地图。战略地图提供了可视化的架构，将企业四个维度的目标集成在平衡计分卡之中，使原本零散的、看似无关的战略联系在了一起，见图 2.7。

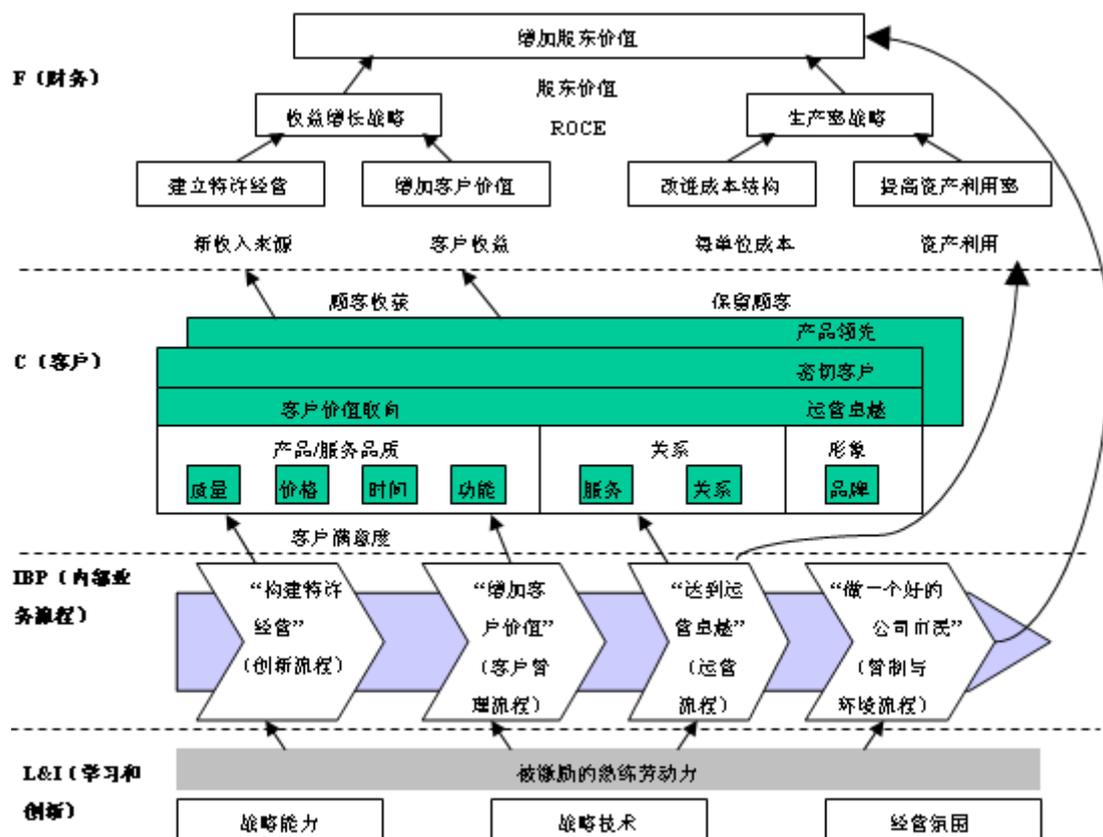


图 2.7 战略地图全貌

资料来源：[美] 罗伯特·S·卡普兰. 战略中心型组织：如何利用平衡计分卡使企业新的商业环境中保持繁荣[M]. 北京：人民邮电出版社，2004。

2.3.2 平衡计分卡在政府和警察部门的运用

1) 政府部门平衡计分卡的研究

2004 年，尼文的《政府及非营利组织的平衡计分卡》一书提出政府和非营利组织的平衡计分卡主要包括如下内容，见图 2.8。

(1) 使命。使命被置于平衡计分卡的最顶层，以强调努力实现地重要地社会目标。对绩效进行监测，并从顾客、内部业务流程、学习与成长以及财务维度了解执行的结果，有助于获得必需的短期和中期的信息，从而引导我们不断向使命迈进。

(2) 战略。不论是企业还是政府机关，战略依然是平衡计分卡的核心。战略在实现组织使命而制定的各项活动中具有显著优先权，这些优先权必须与组织的状况相协调，而且相互之间保持协调以有效地应对面临地挑战与机会。一旦制定了战略，平衡计分卡就成为有效的战略转化和执行的工具。但是政府部门在制

定简明扼要的战略时通常会遇到来自组织内外的各种困难。

(3) 顾客维度。在政府部门设计平衡计分卡时，顾客维度得到有效提升。从使命出发，政府部门的平衡计分卡更为关注的是组织的顾客，而不是财务利益相关者。提升顾客维度，意味着我们所做的任何与财务、收入有关的事情都是为了支持我们的顾客。

(4) 财务维度。任何组织，不论其状况如何，都需要财务资源，才能成功经营并满足顾客需求。在公共部门和非营利组织的平衡计分卡模型中，财务指标可以被视为顾客维度成功的强化剂或组织经营的限制条件。

(5) 内部业务流程维度。平衡计分卡成功的关键在于选择、评价那些能够改善顾客价值并最终实现使命的流程。在平衡计分卡上，内部业务流程维度通常包括最多的目标和指标。

(6) 学习与成长维度。与这个维度追求的目标特别相关的领域有三个：员工技巧和能力、信息流动、组织氛围。

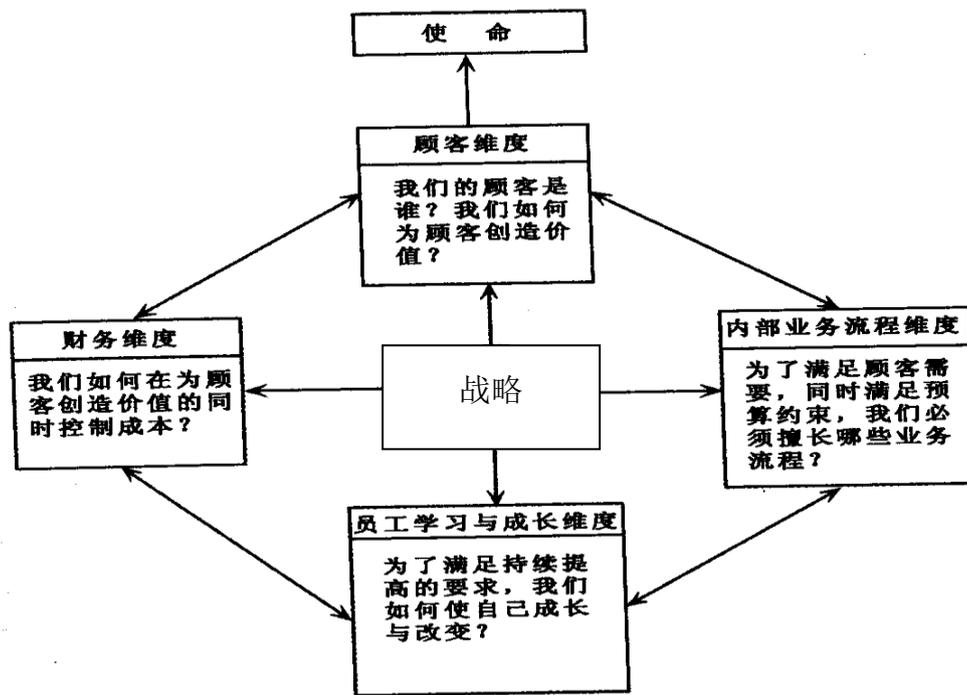


图 2.8 政府和非营利组织的平衡计分卡

资料来源：（美）保罗·尼文. 政府及非营利组织平衡计分卡[M]. 北京：中国财政经济出版社，2004. 9

彭国甫（2005）认为，政府使命是激励地方政府采取行动的力量。政府成本是财务性质的指标，是衡量地方政府绩效水平最基本的指标。政府业绩是地方政府绩效核心内容的集中体现，是指标体系的核心。这两类指标都属于外部指标，直接表现为政府使命与发展战略实现的程度。政府管理内部业务流程是从政府管

理内部运行的角度来评估政府绩效，属于内部指标。政府学习与发展是从政府自身学习、变革与发展等潜在因素出发，预测政府绩效水平的一种指标。它们两者通过直接制约政府成本与政府业绩来影响政府使命与发展战略的完成，见图 2.9。

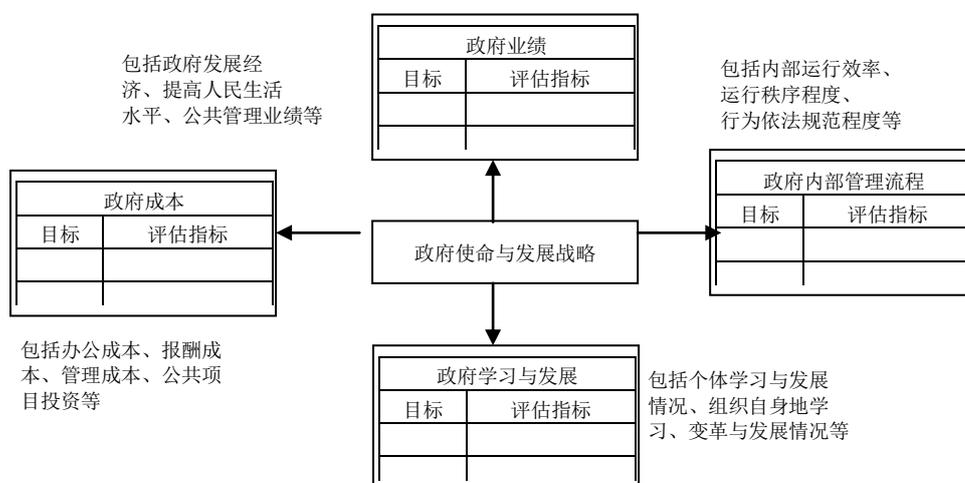


图 2.9 我国地方政府绩效评估平衡计分卡框架形态

资料来源：彭国甫. 地方政府绩效评估研究[M]. 长沙：湖南人民出版社，2005。

2) 平衡计分卡在警察机关的应用

美国北卡罗莱纳州的 Charlotte 市警察部门是较早引入平衡计分卡的警察机构，表 2.7 是该部门的平衡计分卡目标。

表 2.7 Charlotte 市警察部门的平衡计分卡目标

顾客维度	<ul style="list-style-type: none"> 减少犯罪率 提高居民的安全感 对居民电话报警的快速反应 提高城市街道交通的安全性
财务维度	<ul style="list-style-type: none"> 从非市政资源中融资
内部业务流程维度	<ul style="list-style-type: none"> 增强社区的问题解决能力 发展与公共和私人组织的关系 重组警察巡逻服务 加强警察人员的招聘 发展社区警务的人力模式 加强对警察过失投诉处理流程的审计
学习和成长维度	<ul style="list-style-type: none"> 开发及时信息和交流技术 提高解决社区问题的警官技能 创造良好的环境以激励员工对社区安全目标负责

资料来源：[美] 罗伯特·S·卡普兰. 战略中心型组织：如何利用平衡计分卡使企业在新的商业环境中保持繁荣[M]. 北京：人民邮电出版社，2004。

该部门的服务管理副主任提到从部门平衡计分卡中所的到的好处：“以前，每个地区都有自己一长串的目标和衡量指标，人们仅仅是为做报告而做报告。相比较而言，平衡计分卡就更为简单和有意义。我们的业务计划都和计分卡的衡量

指标相联系，并且街头的警察办公室……也能更多地了解部门目标。”^⑤鉴于 Charlotte 市警察部门是在警察机关成功实施平衡计分卡典范，本文在研究浦东公安分局派出所平衡计分卡时将以之为参考，衡量现行的战略目标是否与平衡计分卡的四个维度相符合。

皇家加拿大骑警(RCMP)为加拿大的市、省、地区和全国提供治安服务。为了协调从社区治安服务到参与国际合作打击恐怖主义等不同的行动方案，RCMP 开发了战略地图，见图 2.10。战略地图明确了 RCMP 的使命：“保卫家园和社区安全。” RCMP 采用平衡计分卡作为管理战略框架执行的工具，平衡计分卡帮助 RCMP 完成下列工作：

- (1) 把战略框架转化为一系列连贯的目标、指标和目标值。也就是说，平衡计分卡可以描述和衡量 RCMP 的战略；
- (2) 使依靠战略框架获得结果的责任更加开放、更透明；
- (3) 在组织的不同部门和职能部门之间层层分解平衡计分卡以保证组织的协调一致。

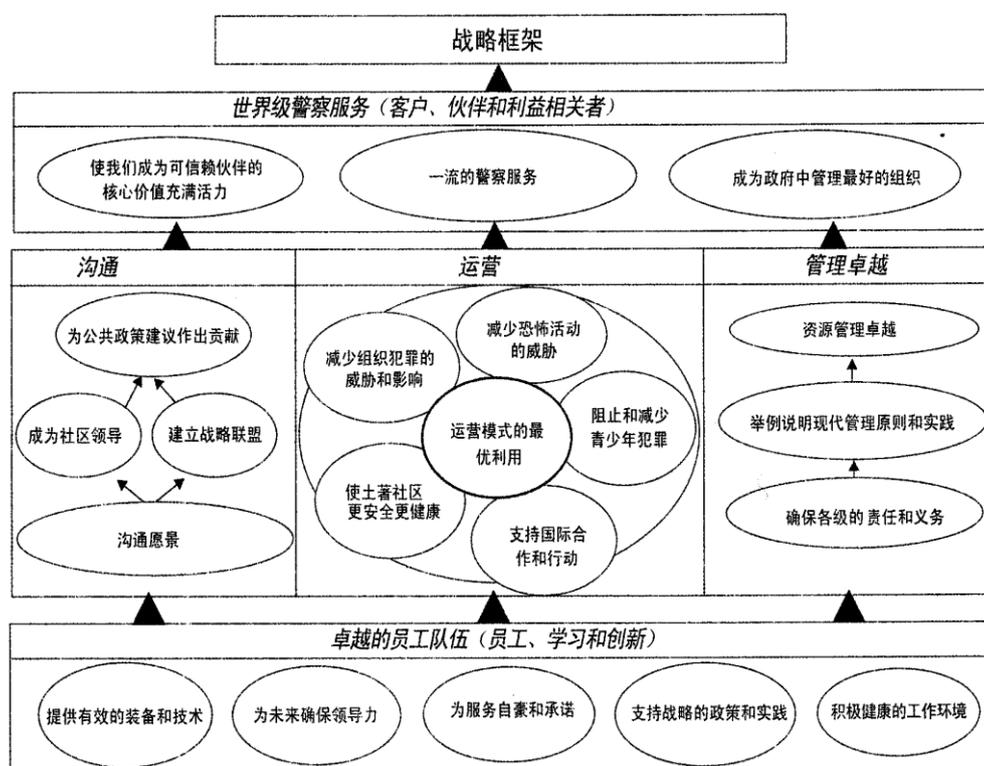


图 2.10 皇家加拿大骑警(RCMP) 战略地图

资料来源：罗伯特·卡普兰、大卫·诺顿. 战略地图，化无形资产为有形成果[M]. 广州：广东经济出版社，2005。

^⑤ [美] 罗伯特·S·卡普兰. 战略中心型组织：如何利用平衡计分卡使企业新的商业环境中保持繁荣[M]. 北京：人民邮电出版社，2004:174

2.4 小结

综览对国内外政府部门和公安派出所绩效评估的研究,可以发现绩效评估作为重要的管理工具越来越受到重视,绩效评估逐步走向制度化、法制化,评估主体突出公民导向。公安派出所作为重要的政府部门的派出机构,在研究其绩效评估衡量指标的时候,往往以内部评价为主,评价的及时性较差。公安派出所如何适应现代警务机制建设的需要,真正做到让人民满意,当今企业使用的平衡计分卡并导入战略地图的做法,值得我们以拿来主义的精神学习借鉴。

3 浦东公安派出所平衡计分卡研究设计

3.1 浦东公安分局概况

1) 简介

上海市公安局浦东分局位于丁香路 655 号，其成立于 1993 年 4 月 28 日，由原川沙县公安局和上海市公安局黄浦分局、南市分局、杨浦分局，原上海县公安局的部分派出所合并组成。原名为上海市浦东新区公安局，后于 2000 年 11 月 1 日更名为上海市公安局浦东分局。

浦东新区是上海市位于黄浦江以东、长江口以西的一块三角形地区，地处我国海岸线中点和长江入海口的交汇处，紧靠基础雄厚的上海老市区，背倚物阜人丰的长江三角洲，有着得天独厚的地理优势。浦东新区面积 533.44 平方公里，2005 年末户籍人口 184.34 万人。20 世纪 90 年代初启动开发开放的浦东，历经 10 余年来的大开发、大开放、大建设，昔日的处女地而今已成为长江龙头上一颗闪亮的明珠，2010 年上海世博会会址面积 400 公顷，其中 260 公顷在浦东新区，占 65%，地位举足轻重。

浦东分局成立以来，全局民警以维护浦东新区一方平安为己任，牢固树立全心全意为人民服务的宗旨，坚持政治建警、从严治警、依法治警的方针，充分行使和发挥公安机关的职能作用，依法严厉打击严重刑事犯罪活动，为维护浦东新区社会治安稳定，保障广大人民群众安居乐业，确保浦东新区经济建设和社会发展作出了贡献。

2) 机构编制

目前，浦东分局有在编民警 4300 余名，可设局长 1 人、政委 1 人、副局长 4 人。内设有指挥处、政治处、后保处、纪委（监察室）、警务督察队、国内安全保卫处、法制办公室、出入境管理办公室、防火监督处、刑事侦查支队、治安支队、交巡警支队、经济犯罪侦查支队、看守所、外高桥保税区公安处和保安服务公司等 16 个职能部门，下设有梅园新村派出所等 35 个地区派出所，金桥出口加工区治安派出所等 5 个治安派出所，见图 3.1。

上海市公安局浦东分局

制表日期：2004年12月1日

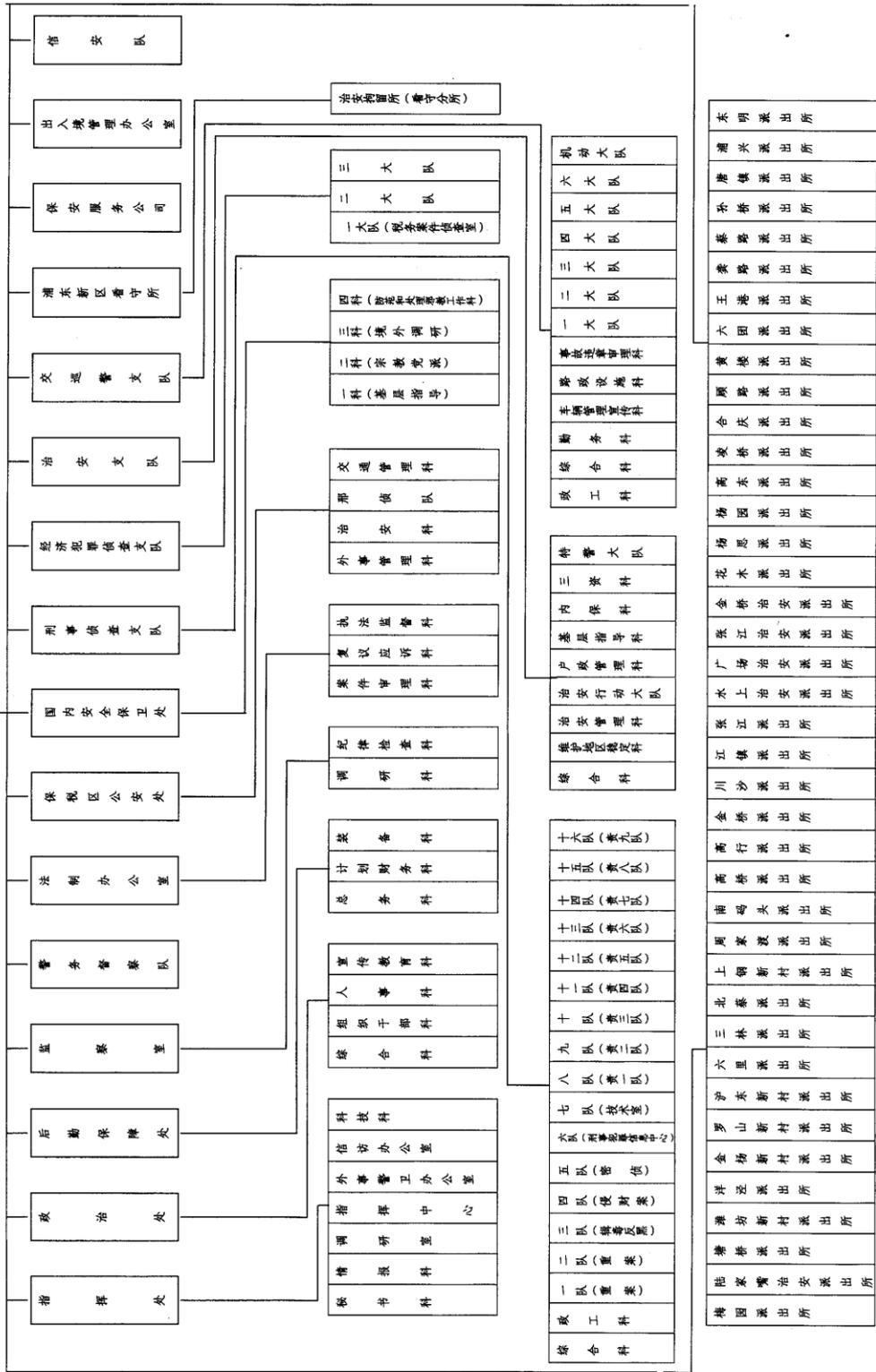


图 3.1 上海市公安局浦东分局机构图

3.2 浦东公安派出所平衡计分卡框架

公安派出所作为一种非生产性和非营利性组织，其主要任务就是向辖区老百姓提供优质的公共服务，确保一方平安。平衡计分卡在公安派出所运用时，同样应参考平衡计分卡在政府和非营利组织中的应用框架，也就是把顾客置于计分卡的最高级。从目前的实践看，浦东公安派出所的顾客不仅应包括常住人口，还应包括各类外来流动人口。对浦东公安派出所而言，财务面不是它们的基本目标，因为他们的财务主要依靠浦东新区的政府拨款，但财务方面在整个平衡计分卡框架中仍应占据重要地位，公安派出所不仅应积极争取更多的预算，同时也要通过有效的行政管理，降低行政成本，提高资金利用率。通过本文的研究，我们可以初步形成浦东公安派出所平衡计分卡的整体框架，见图 3.2。本文希望通过对浦东公安派出所全面的分析研究，了解平衡计分卡在浦东公安派出所应用的可行性，并进而为平衡计分卡在全国公安派出所推广运用提供参考。

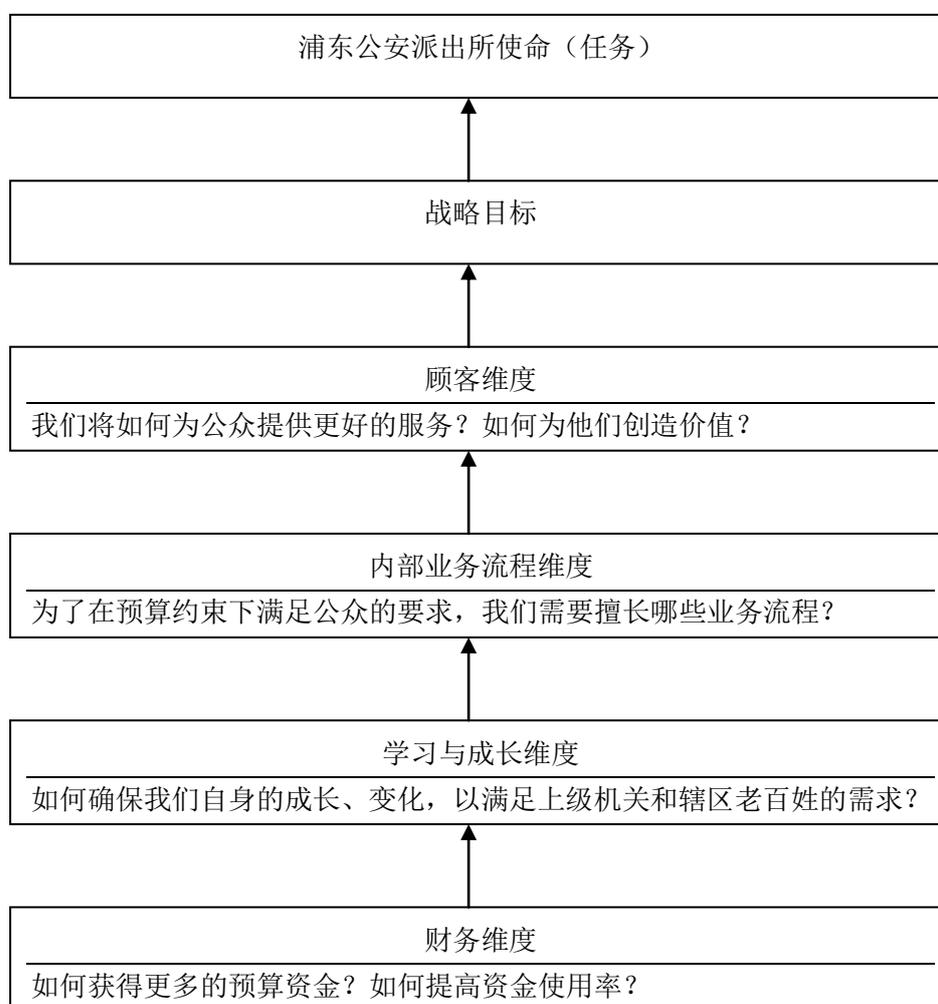


图 3.2 浦东公安派出所平衡计分卡框架

3.3 浦东公安派出所的使命与战略目标

3.3.1 浦东公安派出所的使命

《中华人民共和国人民警察法》第二条明确规定，人民警察的任务是维护国家安全，维护社会治安秩序，保护公民的人身安全、人身自由和合法财产，保护公共财产，预防、制止和惩治违法犯罪活动。本文认为公安派出所的使命与人民警察的任务有共同性，因此可定义为维护社会治安秩序，保护公民的人身安全、人身自由和合法财产，保护公共财产，预防、制止和惩治违法犯罪活动。

3.3.2 公安派出所战略目标

《公安部关于印发重新修订的<公安派出所等级评定办法>的通知》（公通字〔2004〕24号）把公安派出所划分为五个等级，等级评定内容包括：人口管理、治安管理、安全防范、执法办案、服务群众、队伍建设、内务管理、警务保障等八个方面。根据派出所自身基本防范与服务，基础控制以及打击犯罪三大总体职能目标，派出所的战略目标可分为基础防范、基础控制、打击犯罪三大体系。具体内容如下：

1) 基本防范与服务

(1) “沉下”社区做好居民工作可以设定以下目标：辖区出现率(下沉时数)；居民知晓率(工作时数)；居民受助率；民警受助率等；同时，也可以设定民警被投诉后的“败诉率”等负面目标，督促责任区民警获得良好的警民关系，如有不当或违反违规之处，则会被投诉。

(2) 熟悉辖区环境做到心明如镜可以设定以下目标：辖区门数、楼栋数的准确率(总量、楼型、房型等)；每一幢建筑特征的准确率(建筑结构与面积、门牌编排顺序等)；停车场的准确率(数量、特征等)；其他硬件(假山、湖泊等)；该组目标的意义在于：在任何一处发生案件或灾害事故，民警都能迅速赶到并指挥调动人力实施适宜的围追、搜捕、补救等行为或行动。

(3) 做好人口、户政管理。在人口管理方面，可以设定诸如住户方位图的准确率(包括住房门牌号码、住房结构与面积等)，身份信息的准确率(包括家庭成员、姓名、性别、年龄、单位、住址、是否有案历等)常住、现实表现的准确率(包括家庭成员反映、邻里反映、同事反映等大体情况)等正面目标和“常住、寄宿、境外人口漏登率”等负面目标。在户口与身份证管理方面，可设定照片采集率；身份证的办证率等正面目标以及“静态项目差错率”、“动态项目差错率”、“身份证项目差错率”等负面目标。

2) 基础控制

重点人口、监外执行人员、暂住人口以及失足青少年等人员中拥有潜在的犯罪因素，但这些人员的基本信息可以采集获取。

(1) 重点人口：对于已经确认的违法犯罪高危人群，虽说具有分布面广、居住分散的特点，但相对流窜作案分子来讲毕竟可控程度较高。具体可设定重点人口居住方位图的准确率(包括住房门牌号码、住房结构与面积等)、重点人口档案的准确率(照片、指纹、笔迹、血型、体貌特征)等正面目标和重点人口重犯率、重点人口控制中的事故率等负面目标；

(2) 暂住人口：暂住人口是流动人口的主力军，是治安、尤其是流窜作案的主要隐患所在。如果能够建立暂住人口的临时户籍档案，无疑会对社区防范起到良好的支撑作用，具体目标如：出租房屋列管率、暂住人口经济信息的准确率(包括从事职业、经济状况、经济来源等大体情况)、出租房屋失控率、暂住证的漏办率等；

(3) 对违法犯罪青少年帮助与教育。如法制教育讲座次数、查获网吧、游戏房违规违禁次数、与学校的联系程度、与家长的联系程度等正面目标和辖区青少年犯罪率等负面目标。

3) 打击犯罪

(1) 防范措施：促使公安派出所向辖区居民及时提供有关公共安全、治安的具体信息，努力促使有关部门多多建立辖区治安队伍。可设定正面目标如“辖区治安信息园地的块数及其信息更新率”、辖区治保会(有/无)及其人数所占总人口的比例等。负面目标如“辖区治安值班人员空岗率”、“治安灾害事故率”等；

(2) 接处警：鼓励公安派出所提高办案效率与质量。如接处警次数；办案数量；办案周期；办案成本；顾客成本；被投诉的胜诉率；被投诉的败诉率等；

(3) 控制发案：鼓励公安派出所切实提高防范与治安管理的有效程度。如居民报案率、辖区发案率(可控性发案率)、居民受害率等；

(4) 场所与单位管理：鼓励公安派出所获取并增大协作力量。如企事业单位法人的治安责任状(有/无)及其下属或外聘人员的违法犯罪次数(次/人)、出租房主治安责任状及其承租人员的违法犯罪次数等正面目标，“场所管理失控率”等负面目标；

(5) 治爆缉枪缴刀：收缴危险爆炸品件数；收缴枪支弹药数量；收缴管制刀具件数；治安耳目人数及其提情、提线的数量与质量、事故率等；

(6) 其他(临时性等)工作。

此外，公安派出所战略目标的实现也有许多前提条件，内部条件如经费、警力；外部因素如居民生活区人口与防范安全建设是否达标、其他政府部门职能是否到位(水、电、气、医疗等救助性质的服务部门)等。

3.4 问卷设计

本文在定性分析公安派出所的使命和战略目标的基础上，通过问卷调查确定平衡计分卡四维度指标体系，研究以上海市公安局浦东分局 40 个派出所的民警作为问卷调查对象，各派出所各选取正职领导 1 名、副职领导 1 名、警长 2—3 名，民警代表若干名发放调查问卷，各派出所发放对象不少于 20 名。被调查对象根据个人感受填答问卷，问卷均采用结构式的封闭型问题，题目采用李克特 (Likert Type) 加尺度法的五点式量表评价尺度，用不计名方式，由被调查对象从“完全不同意、不同意、无意见、同意、完全同意”或“完全不重要、不重要、无意见、重要、完全重要”五个选项中，选择打勾。调查问卷的设计来源参考了我国警察机构有关的调查问卷，根据浦东公安派出所的特性，经反复推敲并征求有关派出所领导的意见后最终定稿。调查问卷共分为四个部分，第一部分为被调查人员的基本情况，第二部分为派出所现有绩效评估有关情况，第三部分为评估内容，第四部分为评估指标，是本文初步归纳的平衡计分卡四个维度的绩效衡量指标，见表 3.1。

表 3.1 公安派出所绩效衡量指标一览表

维度	衡量指标
顾客维度	群众满意度、群众安全感、定期向群众报告工作、治保会等群防群治组织健全、不安定因素动态掌控、行业场所治安管理工作、人均查处“黄、赌、毒”案件对象数、移送刑事拘留对象(含劳教批准数)、移送涉毒刑拘对象、抓获逃犯和“两抢”对象、缴获毒品、秘密力量管理工作、境外人员管理工作、重点对象滚动排摸和管控工作、吸毒人员收戒率、十万人发案数、盗窃案件防控、快速反应、消防基础工作、“窗口”满意度、金融营业场所、金库、金银珠宝饰品店(柜)安全防范工作
财务维度	年度获得经费、预算合理性、业务装备有效利用程度、预算成本适当控制、预算批准与成长率
内部业务流程维度	队伍日常管理、岗位责任制、各类通讯畅通、科技运用、案件执法质量、抽查信息系统数据正确率、情报质量指数、派出所内各警组相配合、发展与地方政府和社区的伙伴关系、民警违法违纪自排率、信访工作、枪支车辆管理
学习和成长维度	民警综合培训考试考核成绩、民警自我满足感、民警学历学位培训进修、民警的献身精神、民警建言与建言的采纳

3.5 问卷回收统计

2006 年 2 月 22 日，向浦东各公安派出所发出《关于开展公安派出所绩效评估问卷调查的通知》，明确以调查问卷的形式组织开展一次派出所绩效评估专题调研。问卷实际下发 800 份，回收 773 份，剔除答题不全和所有答提都为同一选项的无效问卷 155 份，有效问卷共 618 份，有效问卷回收率为 77%，样本分布

情况统计见表 3.2。

表 3.2 样本分布情况统计表

样本单位分布情况		
单位	回收份数	百分比
金桥治安派出所	20	3.2
张江治安派出所	11	1.8
陆家嘴派出所	14	2.3
世纪广场派出所	15	2.4
水上派出所	14	2.3
江镇派出所	19	3.1
张江派出所	15	2.4
金桥派出所	18	2.9
高行派出所	11	1.8
黄楼派出所	12	1.9
六团派出所	9	1.5
合庆派出所	17	2.8
蔡路派出所	16	2.6
孙桥派出所	19	3.1
王港派出所	9	1.5
唐镇派出所	19	3.1
凌桥派出所	15	2.4
杨园派出所	16	2.6
高东派出所	19	3.1
顾路派出所	17	2.8
龚路派出所	9	1.5
川沙派出所	16	2.6
北蔡派出所	19	3.1
六里派出所	18	2.9
高桥派出所	18	2.9
沪东派出所	12	1.9
浦兴派出所	13	2.1
金杨派出所	13	2.1
罗山派出所	16	2.6
洋泾派出所	14	2.3
梅园派出所	16	2.6
潍坊派出所	17	2.8
花木派出所	19	3.1
塘桥派出所	19	3.1
周家渡派出所	16	2.6
上钢派出所	14	2.3
南码头派出所	20	3.2
三林派出所	19	3.1

杨思派出所	19	3.1
东明派出所	6	1.0
总计	618	100

(续表)

样本性别分布情况		
性别	回收份数	百分比
男	514	83.2
女	104	16.8
总计	618	100
样本年龄分布情况		
年龄	回收份数	百分比
30岁以下	118	19.1
31—40岁	238	38.5
41—50岁	198	32.0
51岁以上	64	10.4
总计	618	100
样本婚姻分布情况		
婚姻	回收份数	百分比
已婚	564	91.3
未婚	54	8.7
总计	618	100
样本公安工作年限分布情况		
公安工作年限	回收份数	百分比
10年以下	191	30.9
11~15年	180	29.1
16~20年	99	16.0
21年以上	148	23.9
总计	618	100
样本最高学历分布情况		
最高学历	回收份数	百分比
高中	91	14.7
专科	322	52.1
本科	200	32.4
研究生	5	0.8
总计	618	100
样本担任职务分布情况		
担任职务	回收份数	百分比
普通民警	459	74.3
警长	91	14.7
副职领导	36	5.8
正职领导	32	5.2
总计	618	100
样本工作性质分布情况		
工作性质	回收份数	百分比
内勤	97	15.7
外勤	521	84.3

总计	618	100
----	-----	-----

从表 3.2 可知,有效问卷中男同志居多,年龄和公安工作年限分布比较平均,婚姻状况以已婚者为主,学历集中在专科、本科,担任职务大都是普通民警,并以外勤为主。

3.6 资料分析方法

本文采用 SPSS For Windows 统计软件对问卷调查获取的数据进行分析与处理。

1) 描述性统计分析,是指在对所研究或关心的事物进行全面的观察和调查之后,将所得的大量数据进行整理制成图表,或按一定的方法提炼出具有代表性的数字来对该事物进行描述性说明。

2) 因子分析。多变量统计分析中,因子分析方法常用来简化数据降低维数,用少数几个因子去描述许多指标或因素之间的联系,即将相关比较密切的几个变量归在同一类中,每一类变量就成为一个因子。其主要应用之一即寻求变量组的基本结构,简化观测系统。

3) 单因素方差分析。方差分析又称波动(变异)数分析,缩写为 ANOVA,方差分析是把统计数据的总波动(变异)分解为若干个不同来源的分量,因而它依据的基本原理是波动(变异)的可加性,常用于两个及两个以上样本均数差别的显著性检验(用 F 值和 P-value 检验),如果达到显著就用 Scheffe 多重比较进一步比较每两群组间的差异。

3.7 小结

本章在前一章文献回顾与探讨的基础上,进行将平衡计分卡应用于浦东公安公安派出所的设计,其具体步骤为:介绍个案机关的概况、设计浦东公安派出所平衡计分卡框架,定性分析浦东公安派出所使命与战略目标,设计调查问卷,对问卷回收统计,明确资料分析方法。

4 浦东公安派出所平衡计分卡问卷测量与结果

4.1 问卷信度分析

信度分析又称可靠性分析 (Reliability analysis)，是检验测量工具的可靠性和稳定性的主要方法。信度的高低用可靠性系数 (Reliability coefficient) 表示，系统默认Cronbach α 模型，该模型用项内平均相关系数评价量表的内部一致性。表4.1本研究问卷（有效样本618份）的信度分析结果表明，整个量表的Cronbach α 为0.9714，各个维度的系数也在0.7以上，因此本研究量表的可靠程度相当高，其内部一致性令人满意。

表4.1 绩效衡量指标重要性程度信度分析表

	项目数	可靠性系数 (α)	标准化后的可靠性系数 (α)
平衡计分卡整个量表	43	.9714	.9720
平衡计分卡顾客维度	21	.9537	.9545
平衡计分卡财务维度	5	.9161	.9168
平衡计分卡内部业务流程维度	12	.9336	.9347
平衡计分卡学习与成长维度	5	.8567	.8571

4.2 描述性统计分析

4.2.1 现有目标考核制度项目分析

调查问卷的第一部分是对民警对派出所的工作目标、现行的绩效评估制度的认知、目前的绩效满意度、制定绩效衡量指标的依据、刑案发生不报、虚报、匿报等情况的认同程度的调查。现就调查分析结果如下：

1) 民警对派出所工作目标的认知

接受调查的民警对该类问题填写同意或完全同意的达 85.6%，表明大部分民警清晰的知道工作目标，这是推行平衡计分卡的有利条件。

表 4.2 公安派出所工作目标认知分析

	频数	百分比	累积百分比
完全不同意	1	0.2	0.2
不同意	10	1.6	1.8
无意见	78	12.6	14.4
同意	327	52.9	67.3
完全同意	202	32.7	100.0
总和	618	100	

2) 民警对现行绩效评估制度的认知程度

目前派出所实行的是目标管理考核制，接受调查的民警对该类问题填写同意

或完全同意的达 77.2%，表明大部分民警了解现行的绩效评估制度。

表 4.3 公安派出所现行绩效评估制度认知分析

	频数	百分比	累积百分比
完全不同意	1	0.2	0.2
不同意	25	4.0	4.2
无意见	115	18.6	22.8
同意	309	50.0	72.8
完全同意	168	27.2	100.0
总和	618	100	

3) 民警对现行的绩效评估制度满意度

接受调查的民警对该类问题填写同意或完全同意的达 72.1%，表明大部分民警对现行绩效评估制度表示满意。

表 4.4 公安派出所现行绩效评估制度满意度分析

	频数	百分比	累积百分比
完全不同意	3	0.5	0.5
不同意	29	4.7	5.2
无意见	140	22.7	27.8
同意	295	47.7	75.6
完全同意	151	24.4	100.0
总和	618	100	

4) 民警对目前派出所绩效的满意度

接受调查的民警对该类问题填写同意或完全同意的达 76.2%，表明大部分民警对目前派出所的绩效表示满意。

表 4.5 公安派出所目前的绩效满意度分析

	频数	百分比	累积百分比
完全不同意	3	0.5	0.5
不同意	21	3.4	3.9
无意见	123	19.9	23.8
同意	311	50.3	74.1
完全同意	160	25.9	100.0
总和	618	100	

5) 民警对目前绩效衡量指标的了解程度

因为大部分民警对派出所绩效评估制度完全清楚，所以接受调查的民警对该问项填写同意或完全同意的也达到完全高的 74.4%。

表 4.6 公安派出所目前绩效衡量指标认知分析

	频数	百分比	累积百分比
完全不同意	3	0.5	0.5
不同意	18	2.9	3.4
无意见	137	22.2	25.6
同意	316	51.1	76.7
完全同意	144	23.3	100.0
总和	618	100	

6) 制定绩效指标的衡量依据

制定公安派出所绩效指标时,衡量的依据有能够与公安工作目标及战略相结合、简单、民警易于接受与了解能够促使民警为公安目标努力工作、能够明确划分绩效好坏,激励民警积极向上、能够与奖惩制度相一致、能够反映派出所各项工作实际状况等。表 4.7 表明大部分民警对此有比较一致的认同,也就是说,我们在制定派出所绩效衡量指标时,可以以此为依据。

表 4.7 制定公安派出所绩效指标的衡量依据分析

选项	认知程度	完全不同意	不同意	无意见	同意	完全同意
能够与公安工作目标及战略相结合	频数	1	14	113	331	159
	百分比	0.2	2.3	18.3	53.6	25.7
	累积百分比	0.2	2.4	20.7	74.3	100
简单、民警易于接受与了解	频数	4	14	120	313	167
	百分比	0.6	2.3	19.4	50.6	27.0
	累积百分比	0.6	2.9	22.3	73.0	100
能够促使民警为公安目标努力工作	频数	4	16	112	314	172
	百分比	0.6	2.6	18.1	50.8	27.8
	累积百分比	0.6	3.2	21.4	72.2	100
能够明确划分绩效好坏,激励民警积极向上	频数	9	16	113	297	183
	百分比	1.5	2.6	18.3	48.1	29.6
	累积百分比	1.5	4.0	22.3	70.4	100
能够与奖惩制度相一致	频数	8	13	128	300	169
	百分比	1.3	2.1	20.7	48.5	27.3
	累积百分比	1.3	3.4	24.1	72.7	100
能够反映我所各项工作实际状况	频数	5	14	121	303	175
	百分比	0.8	2.3	19.6	49.0	28.3
	累积百分比	0.8	3.1	22.7	71.7	100

7) 有关刑案发生不报、虚报、匿报等情况

对刑案发案率的正确统计与否,将直接影响到我们对一个地区治安形势判断的正确度。由表 4.8,刑案发生不报、虚报、匿报等情形仍不同程度地存在,但大家也都认为实施接报回执单、通过案事件系统受理案件、将 110 接警统一由市局指挥中心受理可以改善刑案发生不报、虚报、匿报的情况。

表 4.8 刑案发生不报、虚报、匿报等情况分析

选项	认知程度	完全不同意	不同意	无意见	同意	完全同意
现在仍有刑案发生,而被害人不愿意报案的情形	频数	18	77	158	272	93
	百分比	2.9	12.5	25.6	44.0	15.0
	累积百分比	2.9	15.4	40.9	85.0	100
现在仍有虚报刑案(以小报大、以大报小)的情形	频数	31	137	167	212	71
	百分比	5.0	22.2	27.0	34.3	11.5
	累积百分比	5.0	27.2	54.2	88.5	100
现在仍有匿报刑案(吃案)的情形	频数	48	165	188	162	55
	百分比	7.8	26.7	30.4	26.2	8.9
	累积百分比	7.8	34.5	64.9	91.1	100
实施报案三联单可以改善不报、虚报、匿报的情形	频数	26	66	162	269	95
	百分比	4.2	10.7	26.2	43.5	15.4
	累积百分比	4.2	14.9	41.1	84.6	100
通过案事件系统受理案件可以改善不报、虚报、匿报的	频数	19	65	163	271	100
	百分比	3.1	10.5	26.4	43.9	16.2
	累积百分比	3.1	13.6	40.0	83.8	100
将 110 接警统一由分局指挥中心受理可以改善不报、虚报	频数	30	67	188	239	94
	百分比	4.9	10.8	30.4	38.7	15.2
	累积百分比	4.9	15.7	46.1	84.8	100

4.2.2 重要性分析结果

针对派出所绩效评估的内容与指标，本文进行平均数、标准差分析，再根据平均数高低作排序，以此分析各指标项的重要性程度，衡量指标的平均值越高，表示民警认同程度越高，重要性程度也较高。

1) 评估内容重要性分析

从表 4.9 可知民警对派出所绩效评估的八项内容，分析结果的平均数为 4.0756，高于中间值 3，表明民警对这些衡量内容表示认同。

表 4.9 评估内容重要性分析

	问项	平均数	标准差	排序
派出所的 绩效	包含治安管理在内	4.20	0.73	1
	包含队伍建设在内	4.16	0.75	2
	包含执法办案在内	4.14	0.75	3
	包含安全防范在内	4.11	0.78	4
	包含后勤保障在内	4.09	0.78	5
	包含人口管理在内	4.06	0.81	6
	包含内务管理在内	3.99	0.79	7
	包含服务群众在内	3.86	0.93	8
	总和	4.0756		

2) 评估指标重要性分析

从表 4.10 可知，对派出所绩效评估指标的调查，分析结果的平均数为 3.9678。高于中间值 3，表明民警对这些指标基本认同。但在分析排序靠前的指标时，本文也发现，根据平衡计分卡的四个维度区分，财务维度的指标项排序相对靠后，这也与浦东公安派出所长期来依靠财政拨款有关，派出所在财政拨款数量争取上的主动权相对较差。

表 4.10 评估指标重要性分析

	问项	平均数	标准差	排序
派出所的绩效评估指标	群众安全感	4.23	0.74	1
	案件执法质量	4.23	0.70	2
	派出所内各警组相配合	4.21	0.72	3
	不安定因素动态掌控	4.20	0.75	4
	枪支车辆管理	4.19	0.74	5
	各类通讯畅通	4.18	0.76	6
	队伍日常管理	4.18	0.70	7
	快速反应	4.18	0.70	8
	科技运用	4.17	0.73	9
	行业场所治安管理工作	4.16	0.72	10
	民警建言与建言的采纳	4.11	0.78	11
	发展与地方政府和社区的伙伴关系	4.11	0.78	12
	治保会等群防群治组织健全	4.09	0.78	13
	金融营业场所等安全防范工作	4.06	0.73	14
	民警的献身精神	4.02	0.77	15
	消防基础工作	4.02	0.76	16
	重点对象滚动排摸和管控工作	4.01	0.83	17
	秘密力量管理工作	4.01	0.74	18
	盗窃案件防控	4.00	0.77	19
	岗位责任制	4.00	0.80	20
	抓获逃犯和"两抢"对象	3.99	0.84	21
	年度获得经费	3.99	0.88	22
	"窗口"满意度	3.95	0.86	23
	业务装备有效利用程度	3.94	0.81	24
	群众满意度	3.93	0.89	25
	预算合理性	3.93	0.86	26
	抽查信息系统数据正确率	3.92	0.78	27
	情报质量指数	3.91	0.80	28
	境外人员管理工作	3.91	0.75	29
	民警自我满足感	3.90	0.82	30
	民警综合培训考试考核成绩	3.87	0.84	31
	民警违法违纪自排率	3.85	0.86	32
	预算批准与成长率	3.81	0.84	33
	吸毒人员收戒率	3.81	0.85	34
	移送刑事拘留对象(含劳教批准数)	3.80	0.86	35
	民警学历学位培训进修	3.79	0.86	36
	预算成本适当控制	3.78	0.80	37
	信访工作	3.78	0.81	38
	十万人发案数	3.76	0.90	39
	缴获毒品	3.75	0.90	40
	移送涉毒刑拘对象	3.75	0.90	41
	人均查处"黄、赌、毒"案件对象数	3.60	0.96	42
	定期向群众报告工作	3.58	0.94	43
总和	3.9678			

4.3 因子分析

尽管衡量指标越多，往往越能反映战略目标，但也并不是指标越多越好。因此，本文在设计平衡计分卡的四个维度的时候，尝试用因子分析法简化指标数，即用较少的综合指标尽可能地反映原来大量指标的信息。研究中采用主成分法获取因子分析结果。

4.3.1 顾客维度

表4.11显示总方差说明，提三个因子，就能解释全部信息的65.639%。表4.12显示方差极大正交旋转后的因子矩阵，第一主因子在“快速反应、消防基础工作、秘密力量管理工作、重点对象滚动排摸和管控工作、盗窃案件防控、金融营业场所、金库、金银珠宝饰品店（柜）安全防范工作、境外人员管理工作、不安定因素动态掌控、行业场所治安管理工作”九个变量上的负荷较大，可理解为快速反应和安全防范因素，因为在“快速反应”上的负荷极大，而其他变量均可归纳为安全防范。第二主因子在“移送涉毒刑拘对象、人均查处“黄、赌、毒”案件对象数、移送刑事拘留对象（含劳教批准数）、缴获毒品、抓获逃犯和“两抢”对象、吸毒人员收戒率、十万人发案数”七个变量上的负荷较大，可理解为治安管理因素，因为各变量均与此有关。第三主因子在“群众满意度、定期向群众报告工作、治保会等群防群治组织健全、群众安全感、“窗口”满意度”五个变量上的负荷较大，可理解为群众满意度因素，因为它“群众满意度、定期向群众报告工作”上负荷极大，而其他变量上的负荷相对较小。

表4.11 顾客维度总方差说明

成分序号	初始特征值			提取平方和载入			旋转平方和载入		
	全部	% of Variance	Cumulative %	全部	% of Variance	Cumulative %	全部	% of Variance	Cumulative %
1	11.031	52.527	52.527	11.031	52.527	52.527	5.269	25.090	25.090
2	1.676	7.982	60.509	1.676	7.982	60.509	4.751	22.623	47.713
3	1.077	5.131	65.639	1.077	5.131	65.639	3.765	17.926	65.639
4	.804	3.829	69.468						
5	.727	3.462	72.930						
6	.637	3.033	75.963						
7	.545	2.595	78.559						
8	.505	2.406	80.964						
9	.465	2.214	83.179						
10	.447	2.130	85.309						
11	.400	1.905	87.214						
12	.364	1.734	88.948						
13	.347	1.650	90.598						
14	.326	1.554	92.152						
15	.313	1.491	93.643						
16	.281	1.336	94.979						
17	.256	1.218	96.197						
18	.239	1.140	97.337						
19	.222	1.058	98.395						
20	.192	.917	99.312						
21	.145	.688	100.000						

提取方法：主成分分析。

表4.12 顾客维度方差极大正交旋转后的因子矩阵

	成分序号		
	1	2	3
快速反应	.771	.220	.235
消防基础工作	.711	.335	.264
秘密力量管理工作	.683	.320	.227
重点对象滚动排摸和管控工作	.680	.395	.205
盗窃案件防控	.641	.365	.236
金融营业场所、金库、金银珠宝饰品店（柜）安全防范工作	.633	.223	.265
境外人员管理工作	.595	.389	.334
不安定因素动态掌控	.559	.197	.537
行业场所治安管理工作	.528	.234	.418
移送涉毒刑拘对象	.281	.866	.151
人均查处"黄、赌、毒"案件对象数	.172	.806	.279
移送刑事拘留对象（含劳教批准数）	.323	.778	.227
缴获毒品	.312	.760	.151
抓获逃犯和"两抢"对象	.429	.684	.104
吸毒人员收戒率	.504	.519	.274
十万人发案数	.477	.493	.321
群众满意度	.170	.203	.845
定期向群众报告工作	.122	.385	.732
治保会等群防群治组织健全	.414	.078	.698
群众安全感	.369	.090	.688
"窗口"满意度	.398	.372	.519

提取方法：主成分分析。 旋转方法：具有Kaiser标准化的正交旋转法。

a. 旋转在5次迭代后收敛。

4.3.2 财务维度

表4.13显示总方差说明，提一个因子，就能解释全部信息的75.101%。综合五个变量“年度获得经费、预算合理性、业务装备有效利用程度、预算成本适当控制、预算批准与成长率”，可理解为预算执行因素，因为它在“预算合理性”上负荷很大，同时在“年度获得经费、业务装备有效利用程度、预算成本适当控制、预算批准与成长率”上的负荷也不是很小，见表4.14。

表4.13 财务维度总方差说明

成分序号	初始特征值			提取平方和载入		
	全部	% of Variance	Cumulative %	全部	% of Variance	Cumulative %
1	3.755	75.101	75.101	3.755	75.101	75.101
2	.567	11.334	86.434			
3	.325	6.504	92.938			
4	.205	4.096	97.034			
5	.148	2.966	100.000			

提取方法：主成分分析。

表4.14 财务维度成分矩阵

	成分序号
	1
预算合理性	.886
预算批准与成长率	.885
预算成本适当控制	.881
业务装备有效利用程度	.864
年度获得经费	.815

提取方法：主成分分析。

已提取1个成分。

4.3.3内部业务流程维度

表4.15显示总方差说明,提两个因子,就能解释全部信息的68.051%。表4.16显示方差极大正交旋转后的因子矩阵,第一主因子在“各类通讯畅通、科技运用、派出所内各警组相配合、案件执法质量、队伍日常管理、枪支车辆管理、发展与地方政府和社区的伙伴关系”七个变量上的负荷较大,可理解为内部管理与公共关系因素,因为前面几个变量均与内部管理有关,而“发展与地方政府和社区的伙伴关系”可理解为公共关系因素。第二主因子在“信访工作、民警违法违纪自排率、情报质量指数、抽查信息系统数据正确率、岗位责任制”五个变量上的负荷较大,可理解为提高业务工作质量因素,因为这几个变量都是围绕怎么样保证工作质量而民警自身又不发生问题。

表4.15 内部业务流程维度总方差说明

成分序号	初始特征值			提取平方和载入			旋转平方和载入		
	全部	% of Variance	Cumulative %	全部	% of Variance	Cumulative %	全部	% of Variance	Cumulative %
1	7.003	58.357	58.357	7.003	58.357	58.357	4.395	36.622	36.622
2	1.163	9.693	68.051	1.163	9.693	68.051	3.771	31.428	68.051
3	.603	5.025	73.076						
4	.527	4.389	77.464						
5	.523	4.356	81.820						
6	.418	3.487	85.308						
7	.358	2.987	88.294						
8	.333	2.776	91.070						
9	.321	2.677	93.747						
10	.299	2.488	96.235						
11	.251	2.088	98.323						
12	.201	1.677	100.000						

提取方法：主成分分析。

表4.16 内部业务流程维度方差极大正交旋转后的因子矩阵

	成分序号	
	1	2
各类通讯畅通	.848	.223
科技运用	.829	.142
派出所内各警组相配合	.768	.301
案件执法质量	.761	.392
队伍日常管理	.688	.465
枪支车辆管理	.614	.474
发展与地方政府和社区的伙伴关系	.547	.454
信访工作	.165	.844
民警违法违纪自排率	.251	.798
情报质量指数	.364	.766
抽查信息系统数据正确率	.364	.740
岗位责任制	.560	.571

提取方法：主成分分析。 旋转方法：具有Kaiser标准化的正交旋转法。

a.旋转在3次迭代后收敛。

4.3.4 学习与成长维度

表4.17显示总方差说明，提一个因子，就能解释全部信息的63.632%。综合五个变量“民警自我满足感、民警综合培训考试考核成绩、民警学历学位培训进修、民警的献身精神、民警建言与建言的采纳”，可理解为工作氛围与民警培训因素，因为几个变量负荷都很大，见表4.18。

表4.17 学习与成长维度总方差说明

成分序号	初始特征值			提取平方和载入		
	全部	% of Variance	Cumulative %	全部	% of Variance	Cumulative %
1	3.182	63.632	63.632	3.182	63.632	63.632
2	.678	13.556	77.188			
3	.429	8.582	85.770			
4	.367	7.337	93.107			
5	.345	6.893	100.000			

提取方法：主成分分析。

表4.18 学习与成长维度成分矩阵

	成分序号
	1
民警自我满足感	.809
民警综合培训考试考核成绩	.803
民警学历学位培训进修	.797
民警的献身精神	.789
民警建言与建言的采纳	.789

提取方法：主成分分析。
已提取 1 个成分。

4.4 方差分析

单因素方差分析的目的是探讨不同的样本特征对平衡计分卡四个维度指标的选取上是否有显著差异， $P < 0.05$ 显著差异， $P < 0.01$ 完全显著差异， $P < 0.001$ 极显著差异。本研究围绕年龄、公安工作年限、学历、职务、工作性质等五个方面探讨不同样本特征对指标选取的影响。

4.4.1 不同年龄在平衡计分卡上的单因素方差分析

根据民警年龄，将有效样本区分为 30 岁以下、31~40 岁、41~50 岁、51 岁以上，再计算出每组对于各项指标的平均数和标准差，并进行单因素方差分析，表 4.19 分析结果显示，除顾客维度外，不同年龄在其他维度指标的选取上均有极显著差异。

表 4.19 不同年龄在平衡计分卡上的单因素方差分析表

	年龄	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
顾客维度	30岁以下	118	84.4322	12.79188	2.610	.051
	31-40岁	238	83.5630	12.87534		
	41-50岁	198	80.8586	11.98308		
	51岁以上	64	82.5938	10.88135		
	全部	618	82.7621	12.43342		
财务维度	30岁以下	118	20.5169	3.40119	9.313	.000***
	31-40岁	238	19.8067	3.74454		
	41-50岁	198	18.5303	3.33823		
	51岁以上	64	18.8906	3.70378		
	全部	618	19.4385	3.62062		
内部业务流程维度	30岁以下	118	45.9915	6.08978	7.998	.000***
	31-40岁	238	45.2731	6.42820		
	41-50岁	198	42.8232	6.18202		
	51岁以上	64	44.3594	6.85535		
	全部	618	44.5307	6.43933		
学习与成长维度	30岁以下	118	20.5339	3.02605	9.340	.000***
	31-40岁	238	20.0210	3.44266		
	41-50岁	198	18.7576	3.02138		
	51岁以上	64	19.8594	2.94320		
	全部	618	19.6974	3.24784		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

1) 不同年龄在财务维度的差异分析。表 4.20 分析结果表明，在财务维度的指标选取上，(30 岁以下，41-50 岁)，(30 岁以下，51 岁以上)，(31-40 岁，41-50 岁) 有显著差异。为进一步了解不同年龄在平衡计分卡财务维度的显著差异之处，结合因子分析的分类结果，本文又进行了多重比较检验。表 4.21 至表 4.22 分析结果表明，在年度获得经费、预算合理性选取上，(30 岁以下，41-50 岁)，(31-40 岁，41-50 岁) 有显著差异。在业务装备有效利用程度、预算成本适当控制选取上，(30 岁以下，41-50 岁)，(30 岁以下，51 岁以上)，(31-40 岁，41-50 岁) 有显著差异。在预算批准与成长率选取上，(30 岁以下，41-50 岁)，(31-40 岁，41-50 岁) 有显著差异。表 4.23 同质子集检验也表明，在年度获得经费、预算合理性选取上，(30 岁以下，41-50 岁) 有显著差异。在业务装备有效利用程度、预算成本适当控制选取上，(30 岁以下，41-50 岁)，(30 岁以下，51 岁以上) 有显著差异。在预算批准与成长率选取上，(30 岁以下，41-50 岁)，(30 岁以下，51 岁以上)，(31-40 岁，41-50 岁) 有显著差

异。

表4.20 不同年龄在财务维度多重比较检验结果

	(I) 年龄	(J) 年龄	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
财务维度	30岁以下	31-40岁	.7102	.39964	.369	-.4101	1.8305
		41-50岁	1.9866(*)	.41281	.000	.8294	3.1439
		51岁以上	1.6263(*)	.55104	.034	.0816	3.1710
	31-40岁	30岁以下	-.7102	.39964	.369	-1.8305	.4101
		41-50岁	1.2764(*)	.34143	.003	.3193	2.2335
		51岁以上	.9161	.49981	.340	-.4850	2.3172
	41-50岁	30岁以下	-1.9866(*)	.41281	.000	-3.1439	-.8294
		31-40岁	-1.2764(*)	.34143	.003	-2.2335	-.3193
		51岁以上	-.3603	.51039	.919	-1.7911	1.0704
	51岁以上	30岁以下	-1.6263(*)	.55104	.034	-3.1710	-.0816
		31-40岁	-.9161	.49981	.340	-2.3172	.4850
		41-50岁	.3603	.51039	.919	-1.0704	1.7911

表 4.21 不同年龄在财务维度显著差异的因素表

	年龄	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
年度获得经费	30岁以下	118	4.1525	.78039	4.983	.002*
	31-40岁	238	4.0630	.89077		
	41-50岁	198	3.8030	.89363		
	51岁以上	64	3.9531	.89849		
	全部	618	3.9854	.88098		
预算合理性	30岁以下	118	4.1356	.78354	5.560	.001*
	31-40岁	238	3.9874	.92541		
	41-50岁	198	3.7576	.79454		
	51岁以上	64	3.8594	.81391		
	全部	618	3.9288	.85673		
业务装备有效利用程度	30岁以下	118	4.1695	.73153	8.432	.000***
	31-40岁	238	4.0126	.83429		
	41-50岁	198	3.7677	.75169		
	51岁以上	64	3.7344	.89518		
	全部	618	3.9353	.81060		
预算成本适当控制	30岁以下	118	4.0085	.76790	8.120	.000***
	31-40岁	238	3.8529	.85648		
	41-50岁	198	3.6162	.70108		
	51岁以上	64	3.5938	.77087		
	全部	618	3.7799	.79715		
预算批准与成长率	30岁以下	118	4.0508	.77181	9.207	.000***
	31-40岁	238	3.8908	.85477		
	41-50岁	198	3.5859	.78708		
	51岁以上	64	3.7500	.87287		
	全部	618	3.8091	.83624		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

表4.22 不同年龄在财务维度各因素多重比较检验结果

	(I) 年龄	(J) 年龄	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						年度获得经费	30岁以下
		41-50岁	.3495(*)	.10148	.008	.0650	.6340
		51岁以上	.1994	.13546	.539	-.1803	.5791
	31-40岁	30岁以下	-.0895	.09824	.842	-.3649	.1859
		41-50岁	.2600(*)	.08393	.023	.0247	.4953
		51岁以上	.1099	.12286	.849	-.2345	.4543
	41-50岁	30岁以下	-.3495(*)	.10148	.008	-.6340	-.0650
		31-40岁	-.2600(*)	.08393	.023	-.4953	-.0247
		51岁以上	-.1501	.12547	.698	-.5018	.2016
	51岁以上	30岁以下	-.1994	.13546	.539	-.5791	.1803
		31-40岁	-.1099	.12286	.849	-.4543	.2345
		41-50岁	.1501	.12547	.698	-.2016	.5018
预算合理性	30岁以下	31-40岁	.1482	.09541	.492	-.1192	.4156
		41-50岁	.3780(*)	.09855	.002	.1018	.6543
		51岁以上	.2762	.13155	.222	-.0925	.6450
	31-40岁	30岁以下	-.1482	.09541	.492	-.4156	.1192
		41-50岁	.2298(*)	.08151	.048	.0013	.4583
		51岁以上	.1280	.11932	.765	-.2065	.4625
	41-50岁	30岁以下	-.3780(*)	.09855	.002	-.6543	-.1018
		31-40岁	-.2298(*)	.08151	.048	-.4583	-.0013
		51岁以上	-.1018	.12185	.874	-.4434	.2398
	51岁以上	30岁以下	-.2762	.13155	.222	-.6450	.0925
		31-40岁	-.1280	.11932	.765	-.4625	.2065
		41-50岁	.1018	.12185	.874	-.2398	.4434
业务装备有效利用程度	30岁以下	31-40岁	.1569	.08966	.383	-.0944	.4082
		41-50岁	.4018(*)	.09261	.000	.1422	.6614
		51岁以上	.4351(*)	.12362	.006	.0886	.7817
	31-40岁	30岁以下	-.1569	.08966	.383	-.4082	.0944
		41-50岁	.2449(*)	.07660	.017	.0302	.4597
		51岁以上	.2782	.11213	.105	-.0361	.5926
	41-50岁	30岁以下	-.4018(*)	.09261	.000	-.6614	-.1422
		31-40岁	-.2449(*)	.07660	.017	-.4597	-.0302
		51岁以上	.0333	.11451	.994	-.2877	.3543
	51岁以上	30岁以下	-.4351(*)	.12362	.006	-.7817	-.0886
		31-40岁	-.2782	.11213	.105	-.5926	.0361
		41-50岁	-.0333	.11451	.994	-.3543	.2877
预算成本适当控制	30岁以下	31-40岁	.1555	.08824	.376	-.0918	.4029
		41-50岁	.3923(*)	.09114	.000	.1368	.6478
		51岁以上	.4147(*)	.12166	.009	.0737	.7558
	31-40岁	30岁以下	-.1555	.08824	.376	-.4029	.0918
		41-50岁	.2368(*)	.07538	.020	.0255	.4481
		51岁以上	.2592	.11035	.139	-.0501	.5685
	41-50岁	30岁以下	-.3923(*)	.09114	.000	-.6478	-.1368
		31-40岁	-.2368(*)	.07538	.020	-.4481	-.0255
		51岁以上	.0224	.11269	.998	-.2935	.3383
	51岁以上	30岁以下	-.4147(*)	.12166	.009	-.7558	-.0737
		31-40岁	-.2592	.11035	.139	-.5685	.0501
		41-50岁	-.0224	.11269	.998	-.3383	.2935
预算批准与成长率	30岁以下	31-40岁	.1601	.09233	.391	-.0987	.4189
		41-50岁	.4650(*)	.09537	.000	.1976	.7323
		51岁以上	.3008	.12730	.135	-.0560	.6577
	31-40岁	30岁以下	-.1601	.09233	.391	-.4189	.0987
		41-50岁	.3049(*)	.07888	.002	.0838	.5260
		51岁以上	.1408	.11547	.686	-.1829	.4644
	41-50岁	30岁以下	-.4650(*)	.09537	.000	-.7323	-.1976
		31-40岁	-.3049(*)	.07888	.002	-.5260	-.0838

		51岁以上	-.1641	.11791	.586	-.4947	.1664
	51岁以上	30岁以下	-.3008	.12730	.135	-.6577	.0560
		31-40岁	-.1408	.11547	.686	-.4644	.1829
		41-50岁	.1641	.11791	.586	-.1664	.4947

* The mean difference is significant at the .05 level.

表4.23 不同年龄在财务维度各因素的同质子集检验

	年龄	样本容量	Subset for alpha = .05		
			1	2	3
年度获得经费	41-50岁	198	3.8030		
	51岁以上	64	3.9531	3.9531	
	31-40岁	238	4.0630	4.0630	
	30岁以下	118		4.1525	
	Sig.		.151	.373	
预算合理性	41-50岁	198	3.7576		
	51岁以上	64	3.8594	3.8594	
	31-40岁	238	3.9874	3.9874	
	30岁以下	118		4.1356	
	Sig.		.222	.096	
业务装备有效利用程度	51岁以上	64	3.7344		
	41-50岁	198	3.7677		
	31-40岁	238	4.0126	4.0126	
	30岁以下	118		4.1695	
	Sig.		.063	.508	
预算成本适当控制	51岁以上	64	3.5938		
	41-50岁	198	3.6162		
	31-40岁	238	3.8529	3.8529	
	30岁以下	118		4.0085	
	Sig.		.088	.501	
预算批准与成长率	41-50岁	198	3.5859		
	51岁以上	64	3.7500	3.7500	
	31-40岁	238		3.8908	3.8908
	30岁以下	118			4.0508
	Sig.		.494	.622	.516

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 119.934.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

2) 不同年龄在内部业务流程维度的差异分析。表 4.24 分析结果表明, 在内部业务流程维度的指标选取上, (30 岁以下, 41-50 岁), (31-40 岁, 41-50 岁) 有显著差异。表 4.25-表 4.26 多重检验分析结果表明, 在内部管理与公共关系、提高业务工作质量的选取上, (30 岁以下, 41-50 岁), (31-40 岁, 41-50 岁) 有显著差异。表 4.27 同质子集检验也表明, 在内部管理与公共关系的选取上, (30 岁以下, 41-50 岁), (31-40 岁, 41-50 岁) 有显著差异。在提高业务工作质量的选取上, 仅 (30 岁以下, 41-50 岁) 有显著差异。

表4.24 不同年齡在内部业务流程维度多重比较检验结果

	(I) 年齡	(J) 年齡	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
内部业务流程维度	30岁以下	31-40岁	.7184	.71297	.798	-1.2802	2.7171
		41-50岁	3.1683(*)	.73645	.000	1.1038	5.2328
		51岁以上	1.6322	.98306	.431	-1.1236	4.3879
	31-40岁	30岁以下	-.7184	.71297	.798	-2.7171	1.2802
		41-50岁	2.4499(*)	.60911	.001	.7424	4.1574
		51岁以上	.9137	.89166	.789	-1.5858	3.4133
	41-50岁	30岁以下	-3.1683(*)	.73645	.000	-5.2328	-1.1038
		31-40岁	-2.4499(*)	.60911	.001	-4.1574	-.7424
		51岁以上	-1.5361	.91055	.417	-4.0886	1.0164
	51岁以上	30岁以下	-1.6322	.98306	.431	-4.3879	1.1236
		31-40岁	-.9137	.89166	.789	-3.4133	1.5858
		41-50岁	1.5361	.91055	.417	-1.0164	4.0886

表 4.25 不同年齡在内部业务流程维度显著差异的因素表

	年齡	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
内部管理与公共关系	30岁以下	118	30.1864	3.68631	8.916	.000*
	31-40岁	238	29.8277	4.06588		
	41-50岁	198	28.1162	4.14235		
	51岁以上	64	29.0000	4.44365		
	全部	618	29.2621	4.13969		
提高业务工作质量	30岁以下	118	20.1695	3.36474	5.129	.002*
	31-40岁	238	19.6513	3.42494		
	41-50岁	198	18.7525	3.08827		
	51岁以上	64	19.5938	3.41202		
	全部	618	19.4563	3.34056		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

表4.26 不同年齡在内部业务流程维度各因素多重比较检验结果

	(I) 年齡	(J) 年齡	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
内部管理与公共关系	30岁以下	31-40岁	.3587	.45736	.893	-.9234	1.6408
		41-50岁	2.0703(*)	.47243	.000	.7459	3.3946
		51岁以上	1.1864	.63063	.317	-.5814	2.9542
	31-40岁	30岁以下	-.3587	.45736	.893	-1.6408	.9234
		41-50岁	1.7116(*)	.39074	.000	.6162	2.8069
		51岁以上	.8277	.57199	.553	-.7757	2.4312
	41-50岁	30岁以下	-2.0703(*)	.47243	.000	-3.3946	-.7459
		31-40岁	-1.7116(*)	.39074	.000	-2.8069	-.6162
		51岁以上	-.8838	.58411	.515	-2.5212	.7536
	51岁以上	30岁以下	-1.1864	.63063	.317	-2.9542	.5814
		31-40岁	-.8277	.57199	.553	-2.4312	.7757
		41-50岁	.8838	.58411	.515	-.7536	2.5212
提高业务工作质量	30岁以下	31-40岁	.5182	.37239	.586	-.5257	1.5621
		41-50岁	1.4170(*)	.38466	.004	.3387	2.4953
		51岁以上	.5757	.51346	.739	-.8636	2.0151
	31-40岁	30岁以下	-.5182	.37239	.586	-1.5621	.5257
		41-50岁	.8987(*)	.31814	.047	.0069	1.7906
		51岁以上	.0575	.46572	1.000	-1.2480	1.3631

41-50岁	30岁以下	-1.4170(*)	.38466	.004	-2.4953	-.3387
	31-40岁	-.8987(*)	.31814	.047	-1.7906	-.0069
51岁以上	51岁以上	-.8412	.47559	.373	-2.1744	.4920
	30岁以下	-.5757	.51346	.739	-2.0151	.8636
	31-40岁	-.0575	.46572	1.000	-1.3631	1.2480
	41-50岁	.8412	.47559	.373	-.4920	2.1744

* The mean difference is significant at the .05 level.

表 4.27 不同年龄在内部业务流程维度各因素的同质子集检验

	年龄	样本容量	Subset for alpha = .05	
			1	2
内部管理与公共关系	41-50岁	198	28.1162	
	51岁以上	64	29.0000	29.0000
	31-40岁	238		29.8277
	30岁以下	118		30.1864
	Sig.		.418	.165
提高业务工作质量	41-50岁	198	18.7525	
	51岁以上	64	19.5938	19.5938
	31-40岁	238	19.6513	19.6513
	30岁以下	118		20.1695
	Sig.		.220	.611

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 119.934.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

3) 不同年龄在学习与成长维度的差异分析。表 4.28 分析结果表明, 不同年龄在学习与成长维度的指标选取上, (30 岁以下, 41-50 岁), (31-40 岁, 41-50 岁) 有显著差异。表 4.29-表 4.30 多重比较检验分析结果表明, 在民警综合培训考试考核成绩选取上, (30 岁以下, 41-50 岁) 有显著差异。在民警自我满足感、民警学历学位培训进修、民警建言与建言的采纳选取上, (30 岁以下, 41-50 岁), (31-40 岁, 41-50 岁) 有显著差异。在民警的献身精神选取上, (41-50 岁, 51 岁以上) 有显著差异。表 4.31 同质子集检验也表明, 在民警综合培训考试考核成绩、民警自我满足感、民警建言与建言的采纳选取上, (30 岁以下, 41-50 岁) 有显著差异。在民警学历学位培训进修选取上, (30 岁以下, 41-50 岁), (31-40 岁, 41-50 岁) 有显著差异。在民警的献身精神选取上, (41-50 岁, 51 岁以上) 有显著差异。

表4.28 不同年龄在学习与成长维度多重比较检验结果

	(I) 年龄	(J) 年龄	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
学习与成长维度	30岁以下	31-40岁	.5129	.35847	.563	-.4920	1.5178
		41-50岁	1.7763(*)	.37028	.000	.7383	2.8143
		51岁以上	.6745	.49427	.602	-.7111	2.0601
	31-40岁	30岁以下	-.5129	.35847	.563	-1.5178	.4920
		41-50岁	1.2634(*)	.30626	.001	.4049	2.1219
		51岁以上	.1616	.44832	.988	-1.0951	1.4184
	41-50岁	30岁以下	-1.7763(*)	.37028	.000	-2.8143	-.7383
		31-40岁	-1.2634(*)	.30626	.001	-2.1219	-.4049
		51岁以上	-1.1018	.45782	.123	-2.3852	.1816
51岁以上	30岁以下	-.6745	.49427	.602	-2.0601	.7111	
	31-40岁	-.1616	.44832	.988	-1.4184	1.0951	

	41—50岁	1.1018	.45782	.123	-.1816	2.3852
--	--------	--------	--------	------	--------	--------

* The mean difference is significant at the .05 level.

表 4.29 不同年龄在学习与成长维度显著差异的因素表

	年龄	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
民警综合培训考试考核成绩	30岁以下	118	4.0932	.69168	5.749	.001*
	31—40岁	238	3.8824	.91565		
	41—50岁	198	3.7020	.78507		
	51岁以上	64	3.9375	.83333		
	全部	618	3.8706	.83641		
民警自我满足感	30岁以下	118	4.1356	.76141	8.833	.000***
	31—40岁	238	3.9622	.88270		
	41—50岁	198	3.6768	.78473		
	51岁以上	64	3.9219	.67388		
	全部	618	3.8997	.82484		
民警学历学位培训进修	30岁以下	118	3.9831	.90566	8.331	.000***
	31—40岁	238	3.9034	.86365		
	41—50岁	198	3.5606	.78944		
	51岁以上	64	3.7500	.85449		
	全部	618	3.7929	.86297		
民警的献身精神	30岁以下	118	4.0593	.75439	3.942	.008*
	31—40岁	238	4.0840	.76946		
	41—50岁	198	3.8788	.77751		
	51岁以上	64	4.1875	.70991		
	全部	618	4.0243	.76875		
民警建言与建言的采纳	30岁以下	118	4.2627	.69710	5.731	.001*
	31—40岁	238	4.1891	.79686		
	41—50岁	198	3.9394	.80378		
	51岁以上	64	4.0625	.66368		
	全部	618	4.1100	.77702		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

表4.30 不同年龄在学习与成长维度各因素多重比较检验结果

	(I) 年龄	(J) 年龄	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
民警综合培训考试考核成绩	30岁以下	31-40岁	.2109	.09310	.164	-.0501	.4719	
		41-50岁	.3912(*)	.09617	.001	.1216	.6608	
		51岁以上	.1557	.12837	.689	-.2041	.5156	
	31-40岁	30岁以下	-.2109	.09310	.164	-.4719	.0501	
		41-50岁	.1803	.07954	.163	-.0426	.4033	
		51岁以上	-.0551	.11644	.974	-.3815	.2713	
	41-50岁	30岁以下	-.3912(*)	.09617	.001	-.6608	-.1216	
		31-40岁	-.1803	.07954	.163	-.4033	.0426	
		51岁以上	-.2355	.11890	.271	-.5688	.0978	
	51岁以上	30岁以下	-.1557	.12837	.689	-.5156	.2041	
		31-40岁	.0551	.11644	.974	-.2713	.3815	
		41-50岁	.2355	.11890	.271	-.0978	.5688	
	民警自我满足感	30岁以下	31-40岁	.1734	.09115	.307	-.0821	.4289
			41-50岁	.4588(*)	.09415	.000	.1949	.7228
			51岁以上	.2137	.12568	.409	-.1386	.5660
31-40岁		30岁以下	-.1734	.09115	.307	-.4289	.0821	
		41-50岁	.2854(*)	.07787	.004	.0671	.5037	
		51岁以上	.0403	.11399	.989	-.2792	.3599	
41-50岁		30岁以下	-.4588(*)	.09415	.000	-.7228	-.1949	
		31-40岁	-.2854(*)	.07787	.004	-.5037	-.0671	
		51岁以上	-.2451	.11641	.219	-.5714	.0812	
51岁以上		30岁以下	-.2137	.12568	.409	-.5660	.1386	
		31-40岁	-.0403	.11399	.989	-.3599	.2792	
		41-50岁	.2451	.11641	.219	-.0812	.5714	
民警学历学位培训进修		30岁以下	31-40岁	.0797	.09547	.874	-.1879	.3473
			41-50岁	.4224(*)	.09862	.000	.1460	.6989
			51岁以上	.2331	.13164	.372	-.1360	.6021
	31-40岁	30岁以下	-.0797	.09547	.874	-.3473	.1879	
		41-50岁	.3428(*)	.08157	.001	.1141	.5714	
		51岁以上	.1534	.11940	.648	-.1814	.4881	
	41-50岁	30岁以下	-.4224(*)	.09862	.000	-.6989	-.1460	
		31-40岁	-.3428(*)	.08157	.001	-.5714	-.1141	
		51岁以上	-.1894	.12193	.492	-.5312	.1524	
	51岁以上	30岁以下	-.2331	.13164	.372	-.6021	.1360	
		31-40岁	-.1534	.11940	.648	-.4881	.1814	
		41-50岁	.1894	.12193	.492	-.1524	.5312	
	民警的献身精神	30岁以下	31-40岁	-.0247	.08594	.994	-.2656	.2162
			41-50岁	.1805	.08877	.248	-.0683	.4294
			51岁以上	-.1282	.11850	.760	-.4604	.2040
31-40岁		30岁以下	.0247	.08594	.994	-.2162	.2656	
		41-50岁	.2052	.07342	.051	-.0006	.4111	
		51岁以上	-.1035	.10748	.819	-.4048	.1978	
41-50岁		30岁以下	-.1805	.08877	.248	-.4294	.0683	
		31-40岁	-.2052	.07342	.051	-.4111	.0006	
		51岁以上	-.3087(*)	.10976	.049	-.6164	-.0010	
51岁以上		30岁以下	.1282	.11850	.760	-.2040	.4604	
		31-40岁	.1035	.10748	.819	-.1978	.4048	
		41-50岁	.3087(*)	.10976	.049	.0010	.6164	
民警建言与建言的采纳		30岁以下	31-40岁	.0736	.08649	.867	-.1688	.3161
			41-50岁	.3233(*)	.08934	.005	.0729	.5738
			51岁以上	.2002	.11926	.421	-.1341	.5345
	31-40岁	30岁以下	-.0736	.08649	.867	-.3161	.1688	
		41-50岁	.2497(*)	.07389	.010	.0425	.4568	
		51岁以上	.1266	.10817	.713	-.1767	.4298	
	41-50岁	30岁以下	-.3233(*)	.08934	.005	-.5738	-.0729	
		31-40岁	-.2497(*)	.07389	.010	-.4568	-.0425	

51岁以上	51岁以上	-.1231	.11046	.743	-.4328	.1866
	30岁以下	-.2002	.11926	.421	-.5345	.1341
	31-40岁	-.1266	.10817	.713	-.4298	.1767
	41-50岁	.1231	.11046	.743	-.1866	.4328

* The mean difference is significant at the .05 level.

表4.31 不同年龄在学习与成长维度各因素的同质子集检验

	年龄	样本容量	Subset for alpha = .05	
			1	2
民警综合培训考试考核成绩	41-50岁	198	3.7020	
	31-40岁	238	3.8824	3.8824
	51岁以上	64	3.9375	3.9375
	30岁以下	118		4.0932
	Sig.		.183	.274
民警自我满足感	41-50岁	198	3.6768	
	51岁以上	64	3.9219	3.9219
	31-40岁	238	3.9622	3.9622
	30岁以下	118		4.1356
	Sig.		.060	.244
民警学历学位培训进修	41-50岁	198	3.5606	
	51岁以上	64	3.7500	3.7500
	31-40岁	238		3.9034
	30岁以下	118		3.9831
	Sig.		.394	.211
民警的献身精神	41-50岁	198	3.8788	
	30岁以下	118	4.0593	4.0593
	31-40岁	238	4.0840	4.0840
	51岁以上	64		4.1875
	Sig.		.229	.639
民警建言与建言的采纳	41-50岁	198	3.9394	
	51岁以上	64	4.0625	4.0625
	31-40岁	238	4.1891	4.1891
	30岁以下	118		4.2627
	Sig.		.098	.255

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 119.934.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

4.4.2 不同公安工作年限在平衡计分卡上的单因素方差分析

根据民警的公安工作年限，有效样本被区分为10年以下、11~15年、16~20年、21年以上。表4.32分析结果显示，不同的公安工作年限在平衡计分卡各维度指标选取上都有显著差异。

表 4.32 不同公安工作年限在平衡计分卡上的单因素方差分析表

	公安工作年限	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
顾客维度	10年以下	191	83.9162	11.72821	2.628	.049*
	11~15年	180	83.8222	13.45514		
	16~20年	99	81.7374	12.17608		
	21年以上	148	80.6689	11.98150		
	全部	618	82.7621	12.43342		
财务维度	10年以下	191	19.9791	3.44423	4.505	.004*
	11~15年	180	19.7444	3.58944		
	16~20年	99	18.8182	3.87131		
	21年以上	148	18.7838	3.58102		
	全部	618	19.4385	3.62062		
内部业务流程维度	10年以下	191	45.1937	5.88747	4.486	.004*
	11~15年	180	45.4000	6.59829		
	16~20年	99	43.5455	6.29913		
	21年以上	148	43.2770	6.78516		
	全部	618	44.5307	6.43933		
学习与成长维度	10年以下	191	20.3037	2.96150	5.201	.001*
	11~15年	180	19.8167	3.33841		
	16~20年	99	19.4141	3.29195		
	21年以上	148	18.9595	3.32355		
	全部	618	19.6974	3.24784		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

1) 不同公安工作年限在顾客维度的差异分析。表 4.33 分析结果表明，不同公安工作年限在顾客维度对指标选取并无显著差异。但表 4.34-表 4.35 表明，不同公安工作年限在顾客维度快速反应和安全防范的选取上，（11~15 年，21 年以上）有显著差异。

表4.33 不同公安工作年限在顾客维度多重比较检验结果

	(I) 公安工作年限	(J) 公安工作年限	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
顾客维度	10年以下	11~15年	.0940	1.28651	1.000	-3.5124	3.7004
		16~20年	2.1789	1.53371	.569	-2.1205	6.4782
		21年以上	3.2473	1.35622	.127	-.5545	7.0492
	11~15年	10年以下	-.0940	1.28651	1.000	-3.7004	3.5124
		16~20年	2.0848	1.54963	.613	-2.2592	6.4288
		21年以上	3.1533	1.37420	.155	-.6989	7.0055
	16~20年	10年以下	-2.1789	1.53371	.569	-6.4782	2.1205
		11~15年	-2.0848	1.54963	.613	-6.4288	2.2592
		21年以上	1.0685	1.60797	.931	-3.4391	5.5760

	21年以上	10年以下	-3.2473	1.35622	.127	-7.0492	.5545
		11~15年	-3.1533	1.37420	.155	-7.0055	.6989
		16~20年	-1.0685	1.60797	.931	-5.5760	3.4391

表4.34 不同公安工作年限在顾客维度显著差异的因素表

	公安工作年限	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
快速反应和 安全防范	10年以下	191	37.0105	4.84387	3.744	.011*
	11~15年	180	37.1889	5.52676		
	16~20年	99	36.1111	5.15651		
	21年以上	148	35.4730	5.29850		
	全部	618	36.5502	5.24334		
治安管理	10年以下	191	26.8953	5.03248	2.608	.051
	11~15年	180	26.9222	5.54258		
	16~20年	99	25.8788	5.11555		
	21年以上	148	25.6622	4.50933		
	全部	618	26.4450	5.10293		
群众满意度	10年以下	191	20.0105	3.24441	.584	.626
	11~15年	180	19.7111	3.67156		
	16~20年	99	19.7475	3.07506		
	21年以上	148	19.5338	3.35925		
	全部	618	19.7670	3.37270		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

表4.35 不同公安工作年限在顾客维度各因素多重比较检验结果

	(I) 公安工作 年限	(J) 公安工作 年限	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
快速反应 和 安全防 范	10年以下	11~15年	-.1784	.54108	.991	-1.6952	1.3384
		16~20年	.8994	.64505	.584	-.9089	2.7076
		21年以上	1.5375	.57040	.065	-.0615	3.1365
	11~15年	10年以下	.1784	.54108	.991	-1.3384	1.6952
		16~20年	1.0778	.65175	.435	-.7492	2.9048
		21年以上	1.7159(*)	.57796	.033	.0957	3.3361
	16~20年	10年以下	-.8994	.64505	.584	-2.7076	.9089
		11~15年	-1.0778	.65175	.435	-2.9048	.7492
		21年以上	.6381	.67629	.828	-1.2577	2.5339
	21年以上	10年以下	-1.5375	.57040	.065	-3.1365	.0615
		11~15年	-1.7159(*)	.57796	.033	-3.3361	-.0957
		16~20年	-.6381	.67629	.828	-2.5339	1.2577
治安管 理	10年以下	11~15年	-.0269	.52803	1.000	-1.5072	1.4533
		16~20年	1.0165	.62950	.457	-.7481	2.7811
		21年以上	1.2331	.55665	.180	-.3273	2.7936
	11~15年	10年以下	.0269	.52803	1.000	-1.4533	1.5072
		16~20年	1.0434	.63603	.442	-.7395	2.8264
		21年以上	1.2601	.56403	.174	-.3210	2.8412
	16~20年	10年以下	-1.0165	.62950	.457	-2.7811	.7481
		11~15年	-1.0434	.63603	.442	-2.8264	.7395
		21年以上	.2166	.65998	.991	-1.6335	2.0667
	21年以上	10年以下	-1.2331	.55665	.180	-2.7936	.3273
		11~15年	-1.2601	.56403	.174	-2.8412	.3210
		16~20年	-.2166	.65998	.991	-2.0667	1.6335
群众满 意 度	10年以下	11~15年	.2994	.35071	.866	-.6838	1.2825
		16~20年	.2630	.41810	.941	-.9091	1.4350
		21年以上	.4767	.36972	.646	-.5597	1.5131
	11~15年	10年以下	-.2994	.35071	.866	-1.2825	.6838
		16~20年	-.0364	.42244	1.000	-1.2206	1.1478
		21年以上	.1773	.37462	.974	-.8728	1.2275
	16~20年	10年以下	-.2630	.41810	.941	-1.4350	.9091
		11~15年	.0364	.42244	1.000	-1.1478	1.2206
		21年以上	.2137	.43835	.971	-1.0151	1.4425
	21年以上	10年以下	-.4767	.36972	.646	-1.5131	.5597
		11~15年	-.1773	.37462	.974	-1.2275	.8728
		16~20年	-.2137	.43835	.971	-1.4425	1.0151

2) 不同公安工作年限在财务维度的差异分析。表 4.36 分析结果表明, 不同公安工作年限在财务维度, (10 年以下, 21 年以上) 对指标选取有显著差异。表 4.37—表 4.38 分析结果表明, 在财务维度的业务装备有效利用程度、预算成本适当控制、预算批准与成长率的选取上有显著差异。在业务装备有效利用程度的选取上, (10 年以下, 16~20 年), (10 年以下, 21 年以上) 有显著差异。在预算成本适当控制的选取上, (10 年以下, 21 年以上) 有显著差异。在预算批准与成长率的选取上, (10 年以下, 16~20 年) 有显著差异。表 4.39 同质子集检验也表明, 在业务装备有效利用程度、预算成本适当控制的选取上, (10 年以下, 16~20 年), (10 年以下, 21 年以上) 有显著差异。在预算批准与成长率的选取上, (10 年以下, 16~20 年) 有显著差异。

表4.36 不同公安工作年限在财务维度多重比较检验结果

	(I) 公安工作年限	(J) 公安工作年限	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
财务维度	10年以下	11~15年	.2346	.37295	.941	-.8109	1.2801
		16~20年	1.1609	.44461	.079	-.0855	2.4072
		21年以上	1.1953(*)	.39316	.027	.0932	2.2974
	11~15年	10年以下	-.2346	.37295	.941	-1.2801	.8109
		16~20年	.9263	.44922	.237	-.3330	2.1855
		21年以上	.9607	.39837	.122	-.1561	2.0774
	16~20年	10年以下	-1.1609	.44461	.079	-2.4072	.0855
		11~15年	-.9263	.44922	.237	-2.1855	.3330
		21年以上	.0344	.46614	1.000	-1.2723	1.3411
	21年以上	10年以下	-1.1953(*)	.39316	.027	-2.2974	-.0932
		11~15年	-.9607	.39837	.122	-2.0774	.1561
		16~20年	-.0344	.46614	1.000	-1.3411	1.2723

表4.37 不同公安工作年限在财务维度显著差异的因素表

	公安工作年限	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
年度获得经费	10年以下	191	4.0576	.84718	1.899	.129
	11~15年	180	4.0500	.88611		
	16~20年	99	3.8990	.93126		
	21年以上	148	3.8716	.87505		
	全部	618	3.9854	.88098		
预算合理性	10年以下	191	4.0105	.83344	2.525	.057
	11~15年	180	3.9944	.88120		
	16~20年	99	3.8687	.92192		
	21年以上	148	3.7838	.79574		
	全部	618	3.9288	.85673		
业务装备有效利用程度	10年以下	191	4.0838	.72060	5.488	.001*
	11~15年	180	3.9889	.83223		
	16~20年	99	3.7879	.87216		
	21年以上	148	3.7770	.81500		
	全部	618	3.9353	.81060		
预算成本适当控制	10年以下	191	3.9110	.77963	4.620	.003*
	11~15年	180	3.8333	.82218		
	16~20年	99	3.6364	.80121		
	21年以上	148	3.6419	.75602		
	全部	618	3.7770	.81500		

	全部	618	3.7799	.79715		
预算批准与成长率	10年以下	191	3.9162	.84809	3.778	.010*
	11~15年	180	3.8778	.82323		
	16~20年	99	3.6263	.84014		
	21年以上	148	3.7095	.81025		
	全部	618	3.8091	.83624		

注: *P<0.05 显著差异, **P<0.01 完全显著差异, ***P<0.001 极显著差异。

表4.38 不同公安工作年限在财务维度各因素多重比较检验结果

	(I) 公安工作年限	(J) 公安工作年限	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
年度获得经费	10年以下	11~15年	.0076	.09132	1.000	-.2484	.2636
		16~20年	.1586	.10886	.548	-.1466	.4638
		21年以上	.1860	.09627	.293	-.0839	.4558
	11~15年	10年以下	-.0076	.09132	1.000	-.2636	.2484
		16~20年	.1510	.10999	.597	-.1573	.4594
		21年以上	.1784	.09754	.342	-.0951	.4518
	16~20年	10年以下	-.1586	.10886	.548	-.4638	.1466
		11~15年	-.1510	.10999	.597	-.4594	.1573
		21年以上	.0274	.11414	.996	-.2926	.3473
	21年以上	10年以下	-.1860	.09627	.293	-.4558	.0839
		11~15年	-.1784	.09754	.342	-.4518	.0951
		16~20年	-.0274	.11414	.996	-.3473	.2926
预算合理性	10年以下	11~15年	.0160	.08867	.998	-.2325	.2646
		16~20年	.1418	.10571	.615	-.1545	.4381
		21年以上	.2267	.09347	.119	-.0353	.4887
	11~15年	10年以下	-.0160	.08867	.998	-.2646	.2325
		16~20年	.1258	.10680	.709	-.1736	.4252
		21年以上	.2107	.09471	.177	-.0548	.4762
	16~20年	10年以下	-.1418	.10571	.615	-.4381	.1545
		11~15年	-.1258	.10680	.709	-.4252	.1736
		21年以上	.0849	.11083	.899	-.2258	.3956
	21年以上	10年以下	-.2267	.09347	.119	-.4887	.0353
		11~15年	-.2107	.09471	.177	-.4762	.0548
		16~20年	-.0849	.11083	.899	-.3956	.2258
业务装备有效利用程度	10年以下	11~15年	.0949	.08330	.730	-.1386	.3284
		16~20年	.2959(*)	.09931	.032	.0175	.5743
		21年以上	.3067(*)	.08782	.007	.0606	.5529
	11~15年	10年以下	-.0949	.08330	.730	-.3284	.1386
		16~20年	.2010	.10034	.261	-.0803	.4823
		21年以上	.2119	.08898	.130	-.0376	.4613
	16~20年	10年以下	-.2959(*)	.09931	.032	-.5743	-.0175
		11~15年	-.2010	.10034	.261	-.4823	.0803
		21年以上	.0109	.10412	1.000	-.2810	.3027
	21年以上	10年以下	-.3067(*)	.08782	.007	-.5529	-.0606
		11~15年	-.2119	.08898	.130	-.4613	.0376
		16~20年	-.0109	.10412	1.000	-.3027	.2810
预算成本适当控制	10年以下	11~15年	.0777	.08209	.827	-.1525	.3078
		16~20年	.2746(*)	.09786	.050	.0003	.5490
		21年以上	.2691(*)	.08654	.022	.0265	.5117
	11~15年	10年以下	-.0777	.08209	.827	-.3078	.1525
		16~20年	.1970	.09888	.266	-.0802	.4741
		21年以上	.1914	.08768	.191	-.0544	.4372
	16~20年	10年以下	-.2746(*)	.09786	.050	-.5490	-.0003
		11~15年	-.1970	.09888	.266	-.4741	.0802
		21年以上	-.0055	.10260	1.000	-.2931	.2821
	21年以上	10年以下	-.2691(*)	.08654	.022	-.5117	-.0265
		11~15年	-.1914	.08768	.191	-.4372	.0544
		16~20年	.0055	.10260	1.000	-.2821	.2931
预算批准与成长率	10年以下	11~15年	.0385	.08629	.978	-.2034	.2803
		16~20年	.2900(*)	.10287	.048	.0016	.5783
		21年以上	.2068	.09096	.161	-.0482	.4618
	11~15年	10年以下	-.0385	.08629	.978	-.2803	.2034
		16~20年	.2515	.10394	.120	-.0398	.5429
		21年以上	.1683	.09217	.344	-.0901	.4267
	16~20年	10年以下	-.2900(*)	.10287	.048	-.5783	-.0016
		11~15年	-.2515	.10394	.120	-.5429	.0398
		21年以上	-.0832	.10785	.898	-.3855	.2191
	21年以上	10年以下	-.2068	.09096	.161	-.4618	.0482

11~15年	-.1683	.09217	.344	-.4267	.0901
16~20年	.0832	.10785	.898	-.2191	.3855

* The mean difference is significant at the .05 level.

表4. 39 不同公安工作年限在财务维度各因素的同质子集检验

	公安工作年限	样本容量	Subset for alpha = .05	
			1	2
年度获得经费	21年以上	148	3.8716	
	16~20年	99	3.8990	
	11~15年	180	4.0500	
	10年以下	191	4.0576	
	Sig.		.357	
预算合理性	21年以上	148	3.7838	
	16~20年	99	3.8687	
	11~15年	180	3.9944	
	10年以下	191	4.0105	
	Sig.		.166	
业务装备有效利用程度	21年以上	148	3.7770	
	16~20年	99	3.7879	
	11~15年	180	3.9889	3.9889
	10年以下	191		4.0838
	Sig.		.169	.798
预算成本适当控制	16~20年	99	3.6364	
	21年以上	148	3.6419	
	11~15年	180	3.8333	3.8333
	10年以下	191		3.9110
	Sig.		.214	.873
预算批准与成长率	16~20年	99	3.6263	
	21年以上	148	3.7095	3.7095
	11~15年	180	3.8778	3.8778
	10年以下	191		3.9162
	Sig.		.086	.215

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 144.671.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

3) 不同公安工作年限在内部业务流程维度的差异分析。表 4. 40 分析结果表明，不同公安工作年限在内部业务流程维度，（11~15 年，21 年以上）对指标选取有显著差异。表 4. 41—表 4. 43 多重比较和同质子集检验分析结果表明，不同公安工作年限在内部业务流程维度内部管理与公共关系的选取上，（10 年以下，21 年以上），（11~15 年，21 年以上）有显著差异。

表4.40 不同公安工作年限在内部业务流程维度多重比较检验结果

	(I) 公安工作年限	(J) 公安工作年限	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						内部业务流程维度	10年以下
		16~20年	1.6483	.79078	.228	-.5685	3.8650
		21年以上	1.9167	.69927	.058	-.0435	3.8769
	11~15年	10年以下	.2063	.66332	.992	-1.6532	2.0657
		16~20年	1.8545	.79899	.147	-.3852	4.0943
		21年以上	2.1230(*)	.70854	.030	.1368	4.1092
	16~20年	10年以下	-1.6483	.79078	.228	-3.8650	.5685
		11~15年	-1.8545	.79899	.147	-4.0943	.3852
		21年以上	.2684	.82907	.991	-2.0557	2.5925
	21年以上	10年以下	-1.9167	.69927	.058	-3.8769	.0435
		11~15年	-2.1230(*)	.70854	.030	-4.1092	-.1368
		16~20年	-.2684	.82907	.991	-2.5925	2.0557

表4.41 不同公安工作年限在内部业务流程维度显著差异的因素表

	公安工作年限	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
内部管理与公共关系	10年以下	191	29.7958	3.61796	5.850	.001*
	11~15年	180	29.8222	4.14426		
	16~20年	99	28.7576	4.25966		
	21年以上	148	28.2297	4.47228		
	全部	618	29.2621	4.13969		
提高业务工作质量	10年以下	191	19.7277	3.26048	2.450	.063
	11~15年	180	19.7611	3.52067		
	16~20年	99	18.8586	3.09381		
	21年以上	148	19.1351	3.32717		
	全部	618	19.4563	3.34056		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

表4.42 不同公安工作年限在内部业务流程维度各因素多重比较检验结果

	(I) 公安工作年限	(J) 公安工作年限	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						内部管理与公共关系	10年以下
		16~20年	1.0382	.50672	.242	-.3822	2.4587
		21年以上	1.5661(*)	.44808	.007	.3100	2.8222
	11~15年	10年以下	.0264	.42505	1.000	-1.1651	1.2179
		16~20年	1.0646	.51198	.230	-.3706	2.4999
		21年以上	1.5925(*)	.45402	.007	.3198	2.8652
	16~20年	10年以下	-1.0382	.50672	.242	-2.4587	.3822
		11~15年	-1.0646	.51198	.230	-2.4999	.3706
		21年以上	.5278	.53126	.804	-.9614	2.0171
	21年以上	10年以下	-1.5661(*)	.44808	.007	-2.8222	-.3100
		11~15年	-1.5925(*)	.45402	.007	-2.8652	-.3198
		16~20年	-.5278	.53126	.804	-2.0171	.9614
提高业务工作质量	10年以下	11~15年	-.0334	.34580	1.000	-1.0027	.9360
		16~20年	.8692	.41225	.218	-.2865	2.0248
		21年以上	.5926	.36454	.451	-.4293	1.6145
		11~15年	10年以下	.0334	.34580	1.000	-.9360

	16~20年	.9025	.41653	.197	-.2651	2.0702
	21年以上	.6260	.36937	.412	-.4095	1.6614
16~20年	10年以下	-.8692	.41225	.218	-2.0248	.2865
	11~15年	-.9025	.41653	.197	-2.0702	.2651
	21年以上	-.2765	.43221	.938	-1.4881	.9350
21年以上	10年以下	-.5926	.36454	.451	-1.6145	.4293
	11~15年	-.6260	.36937	.412	-1.6614	.4095
	16~20年	.2765	.43221	.938	-.9350	1.4881

* The mean difference is significant at the .05 level.

表4.43 不同公安工作年限在内部业务流程维度各因素的同质子集检验

	公安工作年限	样本容量	Subset for alpha = .05	
			1	2
内部管理与公共关系	21年以上	148	28.2297	
	16~20年	99	28.7576	28.7576
	10年以下	191		29.7958
	11~15年	180		29.8222
	Sig.		.752	.181
提高业务工作质量	16~20年	99	18.8586	
	21年以上	148	19.1351	
	10年以下	191	19.7277	
	11~15年	180	19.7611	
	Sig.		.151	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 144.671.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

4)不同公安工作年限在学习与成长维度的差异分析。表 4.44 分析结果表明,不同公安工作年限在学习与成长维度,(10 年以下,21 年以上)对指标选取有显著差异。表 4.45—表 4.47 多重比较和同质子集检验分析结果表明,不同公安工作年限在学习与成长维度的民警自我满足感、民警学历学位培训进修、民警建言与建言的采纳有显著差异,显著差异选取集中在(10 年以下,21 年以上)。

表4.44 不同公安工作年限在学习与成长维度多重比较检验结果

	(I) 公安工作年限	(J) 公安工作年限	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
学习与成长维度	10年以下	11~15年	.4870	.33399	.547	-.4493	1.4233
		16~20年	.8895	.39817	.174	-.2266	2.0057
		21年以上	1.3442(*)	.35209	.002	.3572	2.3312
	11~15年	10年以下	-.4870	.33399	.547	-1.4233	.4493
		16~20年	.4025	.40230	.801	-.7252	1.5303
		21年以上	.8572	.35676	.124	-.1429	1.8573

表4.46 不同公安工作年限在学习与成长维度各因素多重比较检验结果

	(I) 公安工作年限	(J) 公安工作年限	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
民警综合培训考试考核成绩	10年以下	11~15年	.0954	.08656	.750	-.1472	.3381
		16~20年	.1762	.10319	.405	-.1131	.4655
		21年以上	.2410	.09125	.074	-.0148	.4969
	11~15年	10年以下	-.0954	.08656	.750	-.3381	.1472
		16~20年	.0808	.10426	.896	-.2115	.3731
		21年以上	.1456	.09246	.479	-.1135	.4048
	16~20年	10年以下	-.1762	.10319	.405	-.4655	.1131
		11~15年	-.0808	.10426	.896	-.3731	.2115
		21年以上	.0648	.10819	.949	-.2384	.3681
	21年以上	10年以下	-.2410	.09125	.074	-.4969	.0148
		11~15年	-.1456	.09246	.479	-.4048	.1135
		16~20年	-.0648	.10819	.949	-.3681	.2384
民警自我满足感	10年以下	11~15年	.1030	.08497	.689	-.1352	.3412
		16~20年	.2540	.10129	.100	-.0299	.5380
		21年以上	.2986(*)	.08957	.012	.0475	.5497
	11~15年	10年以下	-.1030	.08497	.689	-.3412	.1352
		16~20年	.1510	.10235	.537	-.1359	.4379
		21年以上	.1956	.09076	.201	-.0588	.4501
	16~20年	10年以下	-.2540	.10129	.100	-.5380	.0299
		11~15年	-.1510	.10235	.537	-.4379	.1359
		21年以上	.0446	.10620	.981	-.2531	.3423
	21年以上	10年以下	-.2986(*)	.08957	.012	-.5497	-.0475
		11~15年	-.1956	.09076	.201	-.4501	.0588
		16~20年	-.0446	.10620	.981	-.3423	.2531
民警学历学位培训进修	10年以下	11~15年	.0872	.08877	.810	-.1617	.3360
		16~20年	.2301	.10583	.194	-.0666	.5268
		21年以上	.3426(*)	.09358	.004	.0802	.6049
	11~15年	10年以下	-.0872	.08877	.810	-.3360	.1617
		16~20年	.1429	.10693	.618	-.1568	.4427
		21年以上	.2554	.09482	.065	-.0104	.5212
	16~20年	10年以下	-.2301	.10583	.194	-.5268	.0666
		11~15年	-.1429	.10693	.618	-.4427	.1568
		21年以上	.1125	.11095	.795	-.1986	.4235
	21年以上	10年以下	-.3426(*)	.09358	.004	-.6049	-.0802
		11~15年	-.2554	.09482	.065	-.5212	.0104
		16~20年	-.1125	.11095	.795	-.4235	.1986
民警的献身精神	10年以下	11~15年	.0887	.07990	.745	-.1353	.3127
		16~20年	.1043	.09525	.753	-.1627	.3714
		21年以上	.1145	.08423	.605	-.1216	.3506
	11~15年	10年以下	-.0887	.07990	.745	-.3127	.1353
		16~20年	.0157	.09624	.999	-.2541	.2854
		21年以上	.0258	.08534	.993	-.2134	.2651
	16~20年	10年以下	-.1043	.09525	.753	-.3714	.1627
		11~15年	-.0157	.09624	.999	-.2854	.2541
		21年以上	.0102	.09986	1.000	-.2698	.2901
	21年以上	10年以下	-.1145	.08423	.605	-.3506	.1216
		11~15年	-.0258	.08534	.993	-.2651	.2134
		16~20年	-.0102	.09986	1.000	-.2901	.2698
民警建言与建言的采纳	10年以下	11~15年	.1127	.07979	.574	-.1109	.3364
		16~20年	.1249	.09512	.632	-.1418	.3915
		21年以上	.3474(*)	.08412	.001	.1116	.5832
	11~15年	10年以下	-.1127	.07979	.574	-.3364	.1109

		16~20年	.0121	.09611	.999	-.2573	.2815
		21年以上	.2347	.08523	.056	-.0042	.4736
	16~20年	10年以下	-.1249	.09512	.632	-.3915	.1418
		11~15年	-.0121	.09611	.999	-.2815	.2573
		21年以上	.2226	.09973	.174	-.0570	.5021
	21年以上	10年以下	-.3474(*)	.08412	.001	-.5832	-.1116
		11~15年	-.2347	.08523	.056	-.4736	.0042
		16~20年	-.2226	.09973	.174	-.5021	.0570

* The mean difference is significant at the .05 level.

表4.47 不同公安工作年限在学习与成长维度各因素的同质子集检验

	公安工作年限	样本容量	Subset for alpha = .05	
			1	2
民警综合培训考试考核成绩	21年以上	148	3.7432	
	16~20年	99	3.8081	
	11~15年	180	3.8889	
	10年以下	191	3.9843	
	Sig.		.110	
民警自我满足感	21年以上	148	3.7432	
	16~20年	99	3.7879	3.7879
	11~15年	180	3.9389	3.9389
	10年以下	191		4.0419
	Sig.		.248	.074
民警学历学位培训进修	21年以上	148	3.5946	
	16~20年	99	3.7071	3.7071
	11~15年	180	3.8500	3.8500
	10年以下	191		3.9372
	Sig.		.092	.156
民警的献身精神	21年以上	148	3.9797	
	16~20年	99	3.9899	
	11~15年	180	4.0056	
	10年以下	191	4.0942	
	Sig.		.659	
民警建言与建言的采纳	21年以上	148	3.8986	
	16~20年	99	4.1212	4.1212
	11~15年	180	4.1333	4.1333
	10年以下	191		4.2461
	Sig.		.081	.591

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 144.671.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

4.4.3 不同学历在平衡计分卡上的单因素方差分析

根据民警学历，将有效样本区分为高中、专科、本科、研究生，再计算出每组对于各项指标的平均数和标准差，并进行单因素方差分析，表 4.48 分析结果显示，不同学历在顾客维度、学习与成长维度有显著差异，在财务维度、内部业务流程维度有极显著差异。

表 4.48 不同学历在平衡计分卡上的单因素方差分析表

	学历	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
顾客维度	高中	91	79.0879	13.00910	3.202	.023*
	专科	322	83.5497	12.36361		
	本科	200	83.1900	12.17601		
	研究生	5	81.8000	5.26308		
	全部	618	82.7621	12.43342		
财务维度	高中	91	17.8242	3.95697	7.738	.000***
	专科	322	19.6553	3.43009		
	本科	200	19.8550	3.55912		
	研究生	5	18.2000	4.65833		

	全部	618	19.4385	3.62062		
内部业务流程维度	高中	91	41.7582	7.51937	6.826	.000***
	专科	322	44.9286	6.25107		
	本科	200	45.1350	5.97455		
	研究生	5	45.2000	2.38747		
	全部	618	44.5307	6.43933		
学习与成长维度	高中	91	18.3846	3.59249	5.979	.001*
	专科	322	19.9441	3.19023		
	本科	200	19.8850	3.07393		
	研究生	5	20.2000	1.92354		
	全部	618	19.6974	3.24784		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

1) 不同学历在顾客维度的差异分析。表 4.49 分析结果表明，不同学历在顾客维度，（高中、专科）对指标选取有显著差异。表 4.50—表 4.51 多重比较分析结果显示，这种差异来自快速反应和安全防范指标，并在（高中、专科），（高中、本科）有显著差异。

表4.49 不同学历在顾客维度多重比较检验结果

	(I) 最高学历	(J) 最高学历	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
顾客维度	高中	专科	-4.4618(*)	1.46826	.027	-8.5777	-.3459
		本科	-4.1021	1.56383	.077	-8.4859	.2817
		研究生	-2.7121	5.68078	.973	-18.6368	13.2126
	专科	高中	4.4618(*)	1.46826	.027	.3459	8.5777
		本科	.3597	1.11345	.991	-2.7616	3.4810
		研究生	1.7497	5.57364	.992	-13.8746	17.3740
	本科	高中	4.1021	1.56383	.077	-.2817	8.4859
		专科	-.3597	1.11345	.991	-3.4810	2.7616
		研究生	1.3900	5.59957	.996	-14.3070	17.0870
	研究生	高中	2.7121	5.68078	.973	-13.2126	18.6368
		专科	-1.7497	5.57364	.992	-17.3740	13.8746
		本科	-1.3900	5.59957	.996	-17.0870	14.3070

表4.50 不同学历在顾客维度显著差异的因素表

	学历	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
快速反应和安全防范	高中	91	34.5495	5.62784	5.353	.001*
	专科	322	36.9410	5.18081		
	本科	200	36.8450	5.02766		
	研究生	5	36.0000	2.91548		
	全部	618	36.5502	5.24334		
治安管理	高中	91	25.2967	4.96990	2.122	.096
	专科	322	26.8137	4.99683		
	本科	200	26.3800	5.33177		
	研究生	5	26.2000	1.30384		
	全部	618	26.4450	5.10293		
群众满意度	高中	91	19.2418	3.35771	.977	.403
	专科	322	19.7950	3.46251		

	本科	200	19.9650	3.25372		
	研究生	5	19.6000	1.94936		
	全部	618	19.7670	3.37270		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

表4.51 不同学历在顾客维度各因素多重比较检验结果

	(I) 最高学历	(J) 最高学历	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
快速反应和安防	高中	专科	-2.3915(*)	.61601	.002	-4.1184	-.6647	
		本科	-2.2955(*)	.65610	.007	-4.1348	-.4563	
		研究生	-1.4505	2.38336	.946	-8.1317	5.2306	
	专科	高中	2.3915(*)	.61601	.002	.6647	4.1184	
		本科	.0960	.46715	.998	-1.2135	1.4055	
		研究生	.9410	2.33841	.983	-5.6142	7.4962	
	本科	高中	2.2955(*)	.65610	.007	.4563	4.1348	
		专科	-.0960	.46715	.998	-1.4055	1.2135	
		研究生	.8450	2.34929	.988	-5.7407	7.4307	
	治安	高中	高中	1.4505	2.38336	.946	-5.2306	8.1317
			专科	-.9410	2.33841	.983	-7.4962	5.6142
			本科	-.8450	2.34929	.988	-7.4307	5.7407
专科		高中	-1.5170	.60418	.099	-3.2106	.1767	
		本科	-1.0833	.64350	.419	-2.8872	.7206	
		研究生	-.9033	2.33759	.985	-7.4562	5.6496	
本科		高中	1.5170	.60418	.099	-.1767	3.2106	
		本科	.4337	.45817	.826	-.8507	1.7180	
		研究生	.6137	2.29350	.995	-5.8156	7.0429	
群众满意度		高中	高中	1.0833	.64350	.419	-.7206	2.8872
			专科	-.4337	.45817	.826	-1.7180	.8507
			研究生	.1800	2.30417	1.000	-6.2792	6.6392
	专科	高中	.9033	2.33759	.985	-5.6496	7.4562	
		专科	-.6137	2.29350	.995	-7.0429	5.8156	
		本科	-.1800	2.30417	1.000	-6.6392	6.2792	
	本科	高中	-.5533	.40043	.592	-1.6758	.5692	
		本科	-.7232	.42649	.412	-1.9188	.4723	
		研究生	-.3582	1.54929	.997	-4.7013	3.9848	
	财务	高中	高中	.5533	.40043	.592	-.5692	1.6758
			本科	-.1700	.30366	.957	-1.0212	.6813
			研究生	.1950	1.52007	.999	-4.0661	4.4562
专科		高中	.7232	.42649	.412	-.4723	1.9188	
		专科	.1700	.30366	.957	-.6813	1.0212	
		研究生	.3650	1.52714	.996	-3.9160	4.6460	
本科		高中	.3582	1.54929	.997	-3.9848	4.7013	
		专科	-.1950	1.52007	.999	-4.4562	4.0661	
		本科	-.3650	1.52714	.996	-4.6460	3.9160	

2) 不同学历在财务维度的差异分析。表 4.52—表 4.54 分析结果表明，不同学历在财务维度，（高中、专科），（高中、本科）对指标选取有显著差异，并且财务维度 5 个指标的显著差异均来自于此。

表4.52 不同学历在财务维度多重比较检验结果

	(I) 最高学历	(J) 最高学历	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
财务维度	高中	专科	-1.8311(*)	.42297	.000	-3.0168	-.6454

	本科	-2.0308(*)	.45050	.000	-3.2937	-7.7680
	研究生	-.3758	1.63649	.997	-4.9633	4.2117
专科	高中	1.8311(*)	.42297	.000	.6454	3.0168
	本科	-.1997	.32076	.943	-1.0989	.6994
	研究生	1.4553	1.60562	.844	-3.0457	5.9563
本科	高中	2.0308(*)	.45050	.000	.7680	3.2937
	专科	.1997	.32076	.943	-.6994	1.0989
	研究生	1.6550	1.61309	.789	-2.8669	6.1769
研究生	高中	.3758	1.63649	.997	-4.2117	4.9633
	专科	-1.4553	1.60562	.844	-5.9563	3.0457
	本科	-1.6550	1.61309	.789	-6.1769	2.8669

表4.53 不同学历在财务维度显著差异的因素表

	学历	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
年度获得经费	高中	91	3.6813	.92951	4.413	.004*
	专科	322	4.0217	.86260		
	本科	200	4.0650	.86284		
	研究生	5	4.0000	1.00000		
	全部	618	3.9854	.88098		
预算合理性	高中	91	3.6484	.84818	4.258	.005*
	专科	322	3.9689	.83104		
	本科	200	4.0000	.87970		
	研究生	5	3.6000	.89443		
	全部	618	3.9288	.85673		
业务装备有效利用程度	高中	91	3.5165	.89892	10.143	.000***
	专科	322	3.9938	.76118		
	本科	200	4.0350	.79178		
	研究生	5	3.8000	.83666		
	全部	618	3.9353	.81060		
预算成本适当控制	高中	91	3.5055	.82157	5.205	.001***
	专科	322	3.8012	.76789		
	本科	200	3.8800	.79925		
	研究生	5	3.4000	1.14018		
	全部	618	3.7799	.79715		
预算批准与成长率	高中	91	3.4725	.92305	6.455	.000***
	专科	322	3.8696	.79037		
	本科	200	3.8750	.82631		
	研究生	5	3.4000	1.14018		
	全部	618	3.8091	.83624		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

表4.54 不同学历在财务维度各因素多重比较检验结果

	(I) 最高学历	(J) 最高学历	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
年度获得经费	高中	专科	-.3404(*)	.10373	.014	-.6312	-.0496
		本科	-.3837(*)	.11048	.008	-.6934	-.0740
		研究生	-.3187	.40135	.889	-1.4438	.8064
	专科	高中	.3404(*)	.10373	.014	.0496	.6312
		本科	-.0433	.07867	.960	-.2638	.1773
		研究生	.0217	.39378	1.000	-1.0821	1.1256
	本科	高中	.3837(*)	.11048	.008	.0740	.6934
		专科	.0433	.07867	.960	-.1773	.2638
		研究生	.0650	.39561	.999	-1.0440	1.1740
	研究生	高中	.3187	.40135	.889	-.8064	1.4438
		专科	-.0217	.39378	1.000	-1.1256	1.0821
		本科	-.0650	.39561	.999	-1.1740	1.0440
预算合理性	高中	专科	-.3206(*)	.10092	.018	-.6035	-.0377
		本科	-.3516(*)	.10748	.014	-.6530	-.0503
		研究生	.0484	.39044	.999	-1.0462	1.1429
	专科	高中	.3206(*)	.10092	.018	.0377	.6035
		本科	-.0311	.07653	.983	-.2456	.1835
		研究生	.3689	.38308	.819	-.7049	1.4428
	本科	高中	.3516(*)	.10748	.014	.0503	.6530
		专科	.0311	.07653	.983	-.1835	.2456
		研究生	.4000	.38486	.782	-.6789	1.4789
	研究生	高中	-.0484	.39044	.999	-1.1429	1.0462
		专科	-.3689	.38308	.819	-1.4428	.7049
		本科	-.4000	.38486	.782	-1.4789	.6789
业务装备有效利用程度	高中	专科	-.4773(*)	.09416	.000	-.7413	-.2133
		本科	-.5185(*)	.10029	.000	-.7997	-.2374
		研究生	-.2835	.36433	.895	-1.3048	.7378
	专科	高中	.4773(*)	.09416	.000	.2133	.7413
		本科	-.0412	.07141	.954	-.2414	.1590
		研究生	.1938	.35745	.961	-.8082	1.1958
	本科	高中	.5185(*)	.10029	.000	.2374	.7997
		专科	.0412	.07141	.954	-.1590	.2414
		研究生	.2350	.35912	.934	-.7717	1.2417
	研究生	高中	.2835	.36433	.895	-.7378	1.3048
		专科	-.1938	.35745	.961	-1.1958	.8082
		本科	-.2350	.35912	.934	-1.2417	.7717
预算成本适当控制	高中	专科	-.2957(*)	.09369	.019	-.5584	-.0331
		本科	-.3745(*)	.09978	.003	-.6542	-.0948
		研究生	.1055	.36247	.994	-.9106	1.1216
	专科	高中	.2957(*)	.09369	.019	.0331	.5584
		本科	-.0788	.07105	.746	-.2779	.1204
		研究生	.4012	.35564	.736	-.5957	1.3982
	本科	高中	.3745(*)	.09978	.003	.0948	.6542
		专科	.0788	.07105	.746	-.1204	.2779
		研究生	.4800	.35729	.614	-.5216	1.4816
	研究生	高中	-.1055	.36247	.994	-1.1216	.9106
		专科	-.4012	.35564	.736	-1.3982	.5957
		本科	-.4800	.35729	.614	-1.4816	.5216
预算批准与成长率	高中	专科	-.3970(*)	.09799	.001	-.6717	-.1224
		本科	-.4025(*)	.10437	.002	-.6950	-.1099

	专科	研究生	.0725	.37912	.998	-.9902	1.1353
		高中	.3970(*)	.09799	.001	.1224	.6717
		本科	-.0054	.07431	1.000	-.2137	.2029
	本科	研究生	.4696	.37197	.661	-.5732	1.5123
		高中	.4025(*)	.10437	.002	.1099	.6950
		专科	.0054	.07431	1.000	-.2029	.2137
	研究生	研究生	.4750	.37370	.656	-.5726	1.5226
		高中	-.0725	.37912	.998	-1.1353	.9902
		专科	-.4696	.37197	.661	-1.5123	.5732
		本科	-.4750	.37370	.656	-1.5226	.5726

3) 不同学历在内部业务流程维度的差异分析。表4.55分析结果表明, 不同学历在内部业务流程维度, (高中、专科), (高中、本科) 对指标选取有显著差异。表4.56—表4.57分析结果表明, 在内部管理与公共关系指标的选取上, (高中、专科), (高中、本科) 有显著差异, 在提高业务工作质量的选取上, (高中、专科) 有显著差异。

表4.55 不同学历在内部业务流程维度多重比较检验结果

	(I) 最高学历	(J) 最高学历	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
内部业务流程维度	高中	专科	-3.1703(*)	.75388	.001	-5.2836	-1.0570
		本科	-3.3768(*)	.80295	.001	-5.6276	-1.1259
		研究生	-3.4418	2.91679	.707	-11.6183	4.7348
	专科	高中	3.1703(*)	.75388	.001	1.0570	5.2836
		本科	-.2064	.57170	.988	-1.8090	1.3962
		研究生	-.2714	2.86178	1.000	-8.2937	7.7509
	本科	高中	3.3768(*)	.80295	.001	1.1259	5.6276
		专科	.2064	.57170	.988	-1.3962	1.8090
		研究生	-.0650	2.87510	1.000	-8.1246	7.9946
	研究生	高中	3.4418	2.91679	.707	-4.7348	11.6183
		专科	.2714	2.86178	1.000	-7.7509	8.2937
		本科	.0650	2.87510	1.000	-7.9946	8.1246

表4.56 不同学历在内部业务流程维度显著差异的因素表

	学历	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
内部管理与公共关系	高中	91	27.3516	4.94946	8.423	.000***
	专科	322	29.4068	3.99989		
	本科	200	29.8850	3.75128		
	研究生	5	29.8000	1.92354		
	全部	618	29.2621	4.13969		
提高业务工作质量	高中	91	18.3297	3.63946	4.368	.005*

	专科	322	19.7516	3.24403		
	本科	200	19.4950	3.29305		
	研究生	5	19.4000	1.81659		
	全部	618	19.4563	3.34056		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

表4.57 不同学历在内部业务流程维度各因素多重比较检验结果

	(I) 最高学历	(J) 最高学历	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
内部管理与公共关系	高中	专科	-2.0552(*)	.48283	.000	-3.4087	-.7017
		本科	-2.5334(*)	.51426	.000	-3.9749	-1.0918
		研究生	-.24484	1.86809	.633	-7.6851	2.7884
	专科	高中	2.0552(*)	.48283	.000	.7017	3.4087
		本科	-.4782	.36615	.636	-1.5046	.5482
		研究生	-.3932	1.83286	.997	-5.5311	4.7448
	本科	高中	2.5334(*)	.51426	.000	1.0918	3.9749
		专科	.4782	.36615	.636	-.5482	1.5046
		研究生	.0850	1.84139	1.000	-5.0769	5.2469
	研究生	高中	2.4484	1.86809	.633	-2.7884	7.6851
		专科	.3932	1.83286	.997	-4.7448	5.5311
		本科	-.0850	1.84139	1.000	-5.2469	5.0769
提高业务工作质量	高中	专科	-1.4219(*)	.39339	.005	-2.5246	-.3191
		本科	-1.1653	.41899	.053	-2.3399	.0092
		研究生	-1.0703	1.52202	.920	-5.3370	3.1963
	专科	高中	1.4219(*)	.39339	.005	.3191	2.5246
		本科	.2566	.29832	.864	-.5797	1.0928
		研究生	.3516	1.49332	.997	-3.8346	4.5377
	本科	高中	1.1653	.41899	.053	-.0092	2.3399
		专科	-.2566	.29832	.864	-1.0928	.5797
		研究生	.0950	1.50027	1.000	-4.1106	4.3006
	研究生	高中	1.0703	1.52202	.920	-3.1963	5.3370
		专科	-.3516	1.49332	.997	-4.5377	3.8346
		本科	-.0950	1.50027	1.000	-4.3006	4.1106

4) 不同学历在学习与成长维度的差异分析。表4.58分析结果表明，不同学历在学习与成长维度，（高中、专科），（高中、本科）对指标选取有显著差异，表4.59—表4.60分析结果表明，不同学历在民警学历学位培训进修、民警的献身精神、民警建言与建言的采纳的选取上，（高中、专科），（高中、本科）有显著差异，在民警综合培训考试考核成绩、民警自我满足感的选取上，（高中、专科）有显著差异。

表4.58 不同学历在学习与成长维度多重比较检验结果

	(I) 最高学历	(J) 最高学历	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
学习与成长维度	高中	专科	-1.5595(*)	.38100	.001	-2.6275	-.4914
		本科	-1.5004(*)	.40580	.004	-2.6379	-.3628
		研究生	-1.8154	1.47411	.679	-5.9477	2.3169
	专科	高中	1.5595(*)	.38100	.001	.4914	2.6275
		本科	.0591	.28893	.998	-.7508	.8690
		研究生	-.2559	1.44631	.999	-4.3103	3.7985
本科	高中	1.5004(*)	.40580	.004	.3628	2.6379	

	专科	-.0591	.28893	.998	-.8690	.7508
	研究生	-.3150	1.45304	.997	-4.3882	3.7582
研究生	高中	1.8154	1.47411	.679	-2.3169	5.9477
	专科	.2559	1.44631	.999	-3.7985	4.3103
	本科	.3150	1.45304	.997	-3.7582	4.3882

* The mean difference is significant at the .05 level.

表4.59 不同学历在学习与成长维度显著差异的因素表

	学历	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
民警综合培训考试考核成绩	高中	91	3.6264	.95042	3.471	.016*
	专科	322	3.9441	.78735		
	本科	200	3.8650	.84281		
	研究生	5	3.8000	.83666		
	全部	618	3.8706	.83641		
民警自我满足感	高中	91	3.6593	.81948	3.226	.022*
	专科	322	3.9348	.81960		
	本科	200	3.9450	.82789		
	研究生	5	4.2000	.44721		
	全部	618	3.8997	.82484		
民警学历学位培训进修	高中	91	3.4835	.95873	4.741	.003*
	专科	322	3.8540	.82436		
	本科	200	3.8300	.85719		
	研究生	5	4.0000	.70711		
	全部	618	3.7929	.86297		
民警的献身精神	高中	91	3.7692	.89538	4.022	.008*
	专科	322	4.0776	.72141		
	本科	200	4.0550	.77133		
	研究生	5	4.0000	.00000		
	全部	618	4.0243	.76875		
民警建言与建言的采纳	高中	91	3.8462	.82896	4.397	.005*
	专科	322	4.1335	.79182		
	本科	200	4.1900	.71164		
	研究生	5	4.2000	.44721		
	全部	618	4.1100	.77702		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

表4.60 不同学历在学习与成长维度各因素多重比较检验结果

	(I) 最高学历	(J) 最高学历	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
民警综合培训考试考核成绩	高中	专科	-.3177(*)	.09871	.016	-.5944	-.0410
		本科	-.2386	.10513	.162	-.5333	.0561
		研究生	-.1736	.38191	.976	-1.2442	.8970
	专科	高中	.3177(*)	.09871	.016	.0410	.5944
		本科	.0791	.07485	.773	-.1307	.2889
		研究生	.1441	.37470	.986	-.9063	1.1945
	本科	高中	.2386	.10513	.162	-.0561	.5333
		专科	-.0791	.07485	.773	-.2889	.1307
		研究生	.0650	.37645	.999	-.9903	1.1203
	研究生	高中	.1736	.38191	.976	-.8970	1.2442
		专科	-.1441	.37470	.986	-1.1945	.9063
		本科	-.0650	.37645	.999	-1.1203	.9903
民警自我满足感	高中	专科	-.2754(*)	.09740	.047	-.5485	-.0024
		本科	-.2857	.10374	.056	-.5765	.0051
		研究生	-.5407	.37684	.561	-1.5970	.5157
	专科	高中	.2754(*)	.09740	.047	.0024	.5485
		本科	-.0102	.07386	.999	-.2173	.1968
		研究生	-.2652	.36974	.916	-1.3017	.7712
	本科	高中	.2857	.10374	.056	-.0051	.5765
		专科	.0102	.07386	.999	-.1968	.2173
		研究生	-.2550	.37146	.925	-1.2963	.7863
	研究生	高中	.5407	.37684	.561	-.5157	1.5970
		专科	.2652	.36974	.916	-.7712	1.3017
		本科	.2550	.37146	.925	-.7863	1.2963
民警学历学位培训进修	高中	专科	-.3705(*)	.10153	.004	-.6551	-.0859
		本科	-.3465(*)	.10814	.017	-.6496	-.0433
		研究生	-.5165	.39283	.631	-1.6177	.5847
	专科	高中	.3705(*)	.10153	.004	.0859	.6551
		本科	.0240	.07700	.992	-.1918	.2399
		研究生	-.1460	.38543	.986	-1.2264	.9345
	本科	高中	.3465(*)	.10814	.017	.0433	.6496
		专科	-.0240	.07700	.992	-.2399	.1918
		研究生	-.1700	.38722	.979	-1.2555	.9155
	研究生	高中	.5165	.39283	.631	-.5847	1.6177
		专科	.1460	.38543	.986	-.9345	1.2264
		本科	.1700	.38722	.979	-.9155	1.2555
民警的献身精神	高中	专科	-.3084(*)	.09060	.009	-.5624	-.0544
		本科	-.2858(*)	.09650	.033	-.5563	-.0153
		研究生	-.2308	.35055	.933	-1.2134	.7519
	专科	高中	.3084(*)	.09060	.009	.0544	.5624
		本科	.0226	.06871	.991	-.1700	.2152
		研究生	.0776	.34394	.997	-.8865	1.0418
	本科	高中	.2858(*)	.09650	.033	.0153	.5563
		专科	-.0226	.06871	.991	-.2152	.1700
		研究生	.0550	.34554	.999	-.9136	1.0236
	研究生	高中	.2308	.35055	.933	-.7519	1.2134
		专科	-.0776	.34394	.997	-1.0418	.8865
		本科	-.0550	.34554	.999	-1.0236	.9136
民警建言与建言的采纳	高中	专科	-.2874(*)	.09150	.020	-.5439	-.0309
		本科	-.3438(*)	.09745	.006	-.6170	-.0707
		研究生	-.3538	.35400	.801	-1.3462	.6385
	专科	高中	.2874(*)	.09150	.020	.0309	.5439

		本科	-.0565	.06939	.882	-.2510	.1380
		研究生	-.0665	.34732	.998	-1.0401	.9072
	本科	高中	.3438(*)	.09745	.006	.0707	.6170
		专科	.0565	.06939	.882	-.1380	.2510
		研究生	-.0100	.34894	1.000	-.9882	.9682
	研究生	高中	.3538	.35400	.801	-.6385	1.3462
		专科	.0665	.34732	.998	-.9072	1.0401
		本科	.0100	.34894	1.000	-.9682	.9882

* The mean difference is significant at the .05 level.

4.4.4 不同职务在平衡计分卡上的单因素方差分析

根据民警职务，将有效样本区分为普通民警、警长、副职领导、正职领导，再计算出每组对于各项指标的平均数和标准差，并进行单因素方差分析，表 4.61 结果显示，不同职务在平衡计分卡指标选取上无显著差异。

表 4.61 不同职务在平衡计分卡上的单因素方差分析表

	职务	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
顾客维度	普通民警	459	82.4619	12.57780	1.526	.207
	警长	91	85.1209	12.71992		
	副职领导	36	80.6667	12.57435		
	正职领导	32	82.7188	8.27836		
	全部	618	82.7621	12.43342		
财务维度	普通民警	459	19.3442	3.61088	2.554	.055
	警长	91	20.3297	3.31681		
	副职领导	36	19.0556	4.23553		
	正职领导	32	18.6875	3.58705		
	全部	618	19.4385	3.62062		
内部业务流程维度	普通民警	459	44.1460	6.53095	2.465	.061
	警长	91	46.0769	6.39658		
	副职领导	36	45.0556	6.05661		
	正职领导	32	45.0625	5.00927		
	全部	618	44.5307	6.43933		
学习与成长维度	普通民警	459	19.6536	3.31594	2.072	.103
	警长	91	20.3187	3.18636		
	副职领导	36	18.8056	3.23215		
	正职领导	32	19.5625	2.03101		
	全部	618	19.6974	3.24784		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

4.4.5 不同工作性质在平衡计分卡上的单因素方差分析

根据民警工作性质，将有效样本区分为内勤、外勤，再计算出每组对于各项指标的平均数和标准差，并进行单因素方差分析，表 4.62 结果显示，不同工作性质对顾客维度的指标选取有显著差异，对其他维度的指标选取无显著差异。

表 4.62 不同工作性质在平衡计分卡上的单因素方差分析表

	工作性质	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
顾客维度	内勤	97	85.2680	11.43962	4.702	.031*
	外勤	521	82.2956	12.56495		
	全部	618	82.7621	12.43342		

财务维度	内勤	97	19.4948	2.92305	.028	.868
	外勤	521	19.4280	3.73846		
	全部	618	19.4385	3.62062		
内部业务流程维度	内勤	97	44.9794	6.17451	.558	.455
	外勤	521	44.4472	6.48976		
	全部	618	44.5307	6.43933		
学习与成长维度	内勤	97	20.1031	3.16716	1.797	.181
	外勤	521	19.6219	3.26005		
	全部	618	19.6974	3.24784		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

进一步分析不同工作性质在平衡计分卡顾客维度上的显著差异之处，表 4.63 分析结果表明，在顾客维度的治安管理选取上有显著差异。

表 4.63 不同工作性质在顾客维度上的单因素方差分析表

	工作性质	样本容量	平均数	标准差	F值	P值
快速反应和 安全防范	内勤	97	37.2784	4.91329	2.224	.136
	外勤	521	36.4146	5.29594		
	全部	618	36.5502	5.24334		
治安管理	内勤	97	27.7113	4.55055	7.157	.008*
	外勤	521	26.2092	5.16910		
	全部	618	26.4450	5.10293		
群众满意度	内勤	97	20.2784	3.22665	2.652	.104
	外勤	521	19.6718	3.39368		
	全部	618	19.7670	3.37270		

注：*P<0.05 显著差异，**P<0.01 完全显著差异，***P<0.001 极显著差异。

4.5 小结

本节运用 spss for windows 统计软件对问卷调查的分析结果了问卷信度，进行了描述性统计分析，通过因子分析简化了平衡计分卡四个维度的绩效衡量指标（见表 4.64），最后分析了不同年龄、公安工作年限、学历、职务、工作性质对绩效衡量指标选取的影响，作为浦东公安派出所今后修订绩效衡量指标的参考。

表 4.64 浦东公安派出所平衡计分卡四个维度衡量指标一览表

维度	绩效衡量指标
顾客维度	快速反应和安全防范、群众满意度、治安管理
财务维度	预算执行
内部业务流程维度	内部管理与公共关系、提高业务工作质量
学习与成长维度	工作氛围与民警培训

5 浦东公安派出所平衡计分卡实施策略

5.1 现有的绩效评估体系与问题分析

5.1.1 现行绩效评估制度

浦东公安分局规定，对派出所实行目标管理考核制度。考核的总体要求是以维护社会稳定为中心，围绕浦东治安状况和重大安全保卫工作，保持严打态势，强化日常治安管理，夯实基层基础工作，大力整治治安顽症，切实有效维护地区政治安定和社会稳定。严格遵守公安部“五条禁令”，加强内部管理，严格制度落实。根据辖区地理位置、地区治安状况等客观差异，考评目标的设定和考评结果的比较分四个组别分类实施。

城市化地区派出所组：梅园新村派出所、金杨新村派出所、罗山新村派出所、周家渡派出所、上钢新村派出所、潍坊新村派出所、洋泾派出所、川沙派出所、浦兴派出所、沪东新村派出所、南码头路派出所、塘桥派出所；

结合部地区派出所组：花木派出所、三林派出所、北蔡派出所、六里派出所、高桥派出所、张江派出所、杨思派出所、东明派出所、金桥派出所；

农村地区派出所组：江镇派出所、高行派出所、顾路派出所、黄楼派出所、龚路派出所、孙桥派出所、合庆派出所、杨园派出所、蔡路派出所、王港派出所、六团派出所、唐镇派出所、高东派出所、凌桥派出所；

治安派出所组：陆家嘴治安派出所、世纪广场治安派出所、张江高科技园区治安派出所、金桥出口加工区治安派出所、水上治安派出所；

考核项目由阶段性重点工作、基础管理工作、打击处理、内部规范四个类别组成，见表 5.1 浦东公安派出所现行绩效衡量指标。

表 5.1 浦东公安派出所现行绩效衡量指标

一级指标	二级指标
阶段性重点工作	情况信息上报及重点对象排摸控制工作、消防管理、“两抢一盗”专项行动
打击处理	移送刑事拘留对象（含劳教批准数）、移送涉毒刑拘对象、吸毒人员收戒率、查处“黄、赌、毒”案件对象数、抓获逃犯和“两抢”对象、缴获毒品
基础管理工作	信息系统运用和信息数据质量、快速反应、秘密力量管理工作、非政治性不稳定因素控制、治安信息系统推广建设工作、执法质量、境外人员管理工作、行业场所治安管理和整治工作、金融营业场所、金库、金银珠宝饰品店（柜）安全防范和校园及周边治安秩序维护工作、重点对象滚动排摸和管控工作
内部规范	队伍日常管理、民警教育培训、总务、财务及装备管理、重大警务部署、专项工作及制度规范落实、各类通讯畅通、有责投诉

5.1.2 存在的问题

浦东公安派出所现有的绩效评估制度在规范队伍管理、促进公安工作有序发展中发挥了重要的作用，但由于目标管理本身的局限性，也不可避免的存在一些问题，主要表现在：

1) 目标管理以量化考核为重要方式, 这种做法对企业管理不成问题, 且成果可以以经济效益和投入的对比关系来衡量, 但公安派出所属于公共管理部门, 工作面向社会, 将公共服务的内容用量化指标体现出来并不容易。同时, 目标管理是一个系统、一种理念, 量化考核只是目标管理的一小部分, 是为目标的最终实现而服务的, 因此不能把量化考核等同于目标管理。

2) 浦东公安派出所的评估方法, 仍存在着“重内部评估, 轻社会评估”现象, 会使公安派出所与社会相脱节, 以致一些派出所出现“公安机关忙得焦头烂额, 社会对公安机关评价不高”的情况。

3) 目标管理只重成果的管理方式对组织的共同愿景的实现有着积极的推进作用, 但过分的追求成果也会导致利己主义、功利主义思想抬头。

5.2 浦东公安派出所应用平衡计分卡的可行性

1) 浦东公安派出所领导具有较强的领导能力。各项公安工作成功与否, 各级领导干部的执政能力和水平是决定性因素, 平衡计分卡能否推行成功同样如此。从浦东警方的经验看, 他们历来注重公安派出所领导七个方面核心能力建设, 即洞察事物的能力、随机应变的能力、处事的灵活性、优秀的交流能力、对新事物的适应性、柔韧性、信息的处理能力。浦东警方特别注重培养领导干部的战略思维能力和领导干部的交流技巧。

2) 浦东公安派出所警力资源配置比较科学。浦东公安分局从需要和可能, 以及各派出所辖区人口数量、社会治安、地区发展状况的实际作为编制公安派出所警力的基准, 科学合理测算警力配置比例, 每年 2 次动态调整派出所警力配置方案, 新增加的警力投向最需要的派出所, 并通过局内人才市场的规范化运作, 形成科学的警力调控机制。

3) 具有健康向上的公安派出所警察文化。浦东警方近年来英雄辈出, 陈卫国烈士就是浦东公安派出所民警的楷模, 以他为代表的派出所民警忠于职守、乐于助人、无私奉献的精神是浦东公安派出所文化的重要组成部分。这种精神为底蕴的浦东警察文化对全体民警所形成的软约束, 有力地推动了上海的公安工作。

4) 突出实效的派出所民警培训机制。在教育培训上初步建立了任职资格自学考试制度, 浦东公安分局定期举行各类任职资格、条件考试, 为岗位任职资格、条件尚未达到或希望更多地取得其它岗位资格的民警提供平台。目前已推行了每月 5 日的体能测试日, 每周五、周六的靶场开放日和每季度第三个月 20 日的任职资格、条件考试日。派出所民警的“大练兵”, 使全体民警都掌握了“警用手枪射击、盘查缉捕战术、警务车辆驾驶、计算机应用和警务外语会话”等五项警务实战技能。

5) 全市领先的信息通信服务能力。浦东公安分局建有浦东公安计算机专网

连接全局各部门、各派出所。350兆无线电台二发四收的同频通播网，已经解决了同频干扰问题，使信号在浦东全区的覆盖。派出所治安图像实时监控系统（一期）的项目调研和申报审批工作已经。具有完善的GIS系统，通过修正了GIS地图数据，为基层做批注，在GIS地图上标注两抢发案情况，可以为战略决策提供依据。

5.3 浦东公安派出所平衡计分卡实施路径

5.3.1 形成战略地图

通过平衡计分卡四个维度的设计，各公安派出所可以据此安排工作，决定描述战略的目标和指标。作为描述和沟通战略的动态可视工具，图5.1的战略地图不仅将平衡计分卡的各个要素及其因果关系清晰地描述处理，并为公安派出所战略的构成要素及其相互关系提供了一个标准化的检查清单。

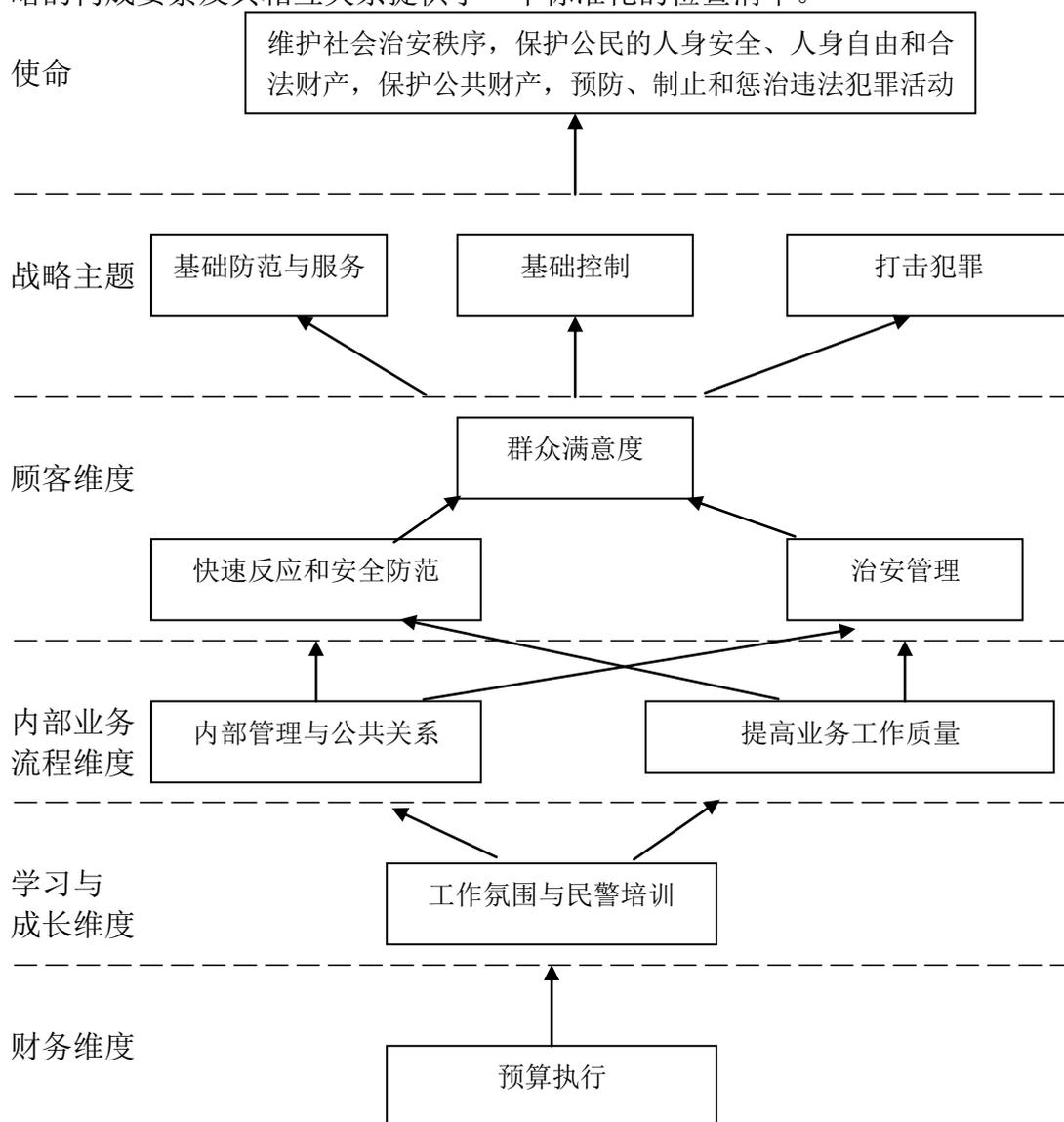


图 5.1 浦东公安派出所战略地图

5.3.2 实施平衡计分卡

1) 成立平衡计分卡实施团队

要在原本已经具有基本得到各级领导和民警认可的绩效评估办法的单位推行另一套更为重要和科学的绩效评估办法,显然仅仅依靠单个部门或个人是远远不够的。平衡计分卡的实施必须要通过专门团队的不懈努力才能使浦东公安派出所最终完成从目标管理考核向战略管理的转变。为此,应该在浦东公安分局层面成立由主要领导任组长,指挥处、政治处、后保处领导任副组长,治安支队、法制办等业务部门领导任组员的平衡计分卡实施工作领导小组,领导小组可下设办公室,从各部门抽调精干警员协调各项具体的日常工作。

为了顺利地推行平衡计分卡,平衡计分卡实施工作领导小组和办公室成立后,必须进行先期培训,学习平衡计分卡和战略管理、公共管理的相关知识,使全体成员都会沟通、善指导、能教育,为各项工作的开展做好铺垫。

2) 平衡计分卡实施模型

平衡计分卡的实施一般可分为环境分析、战略制定、战略执行三个阶段。如图 5.2。

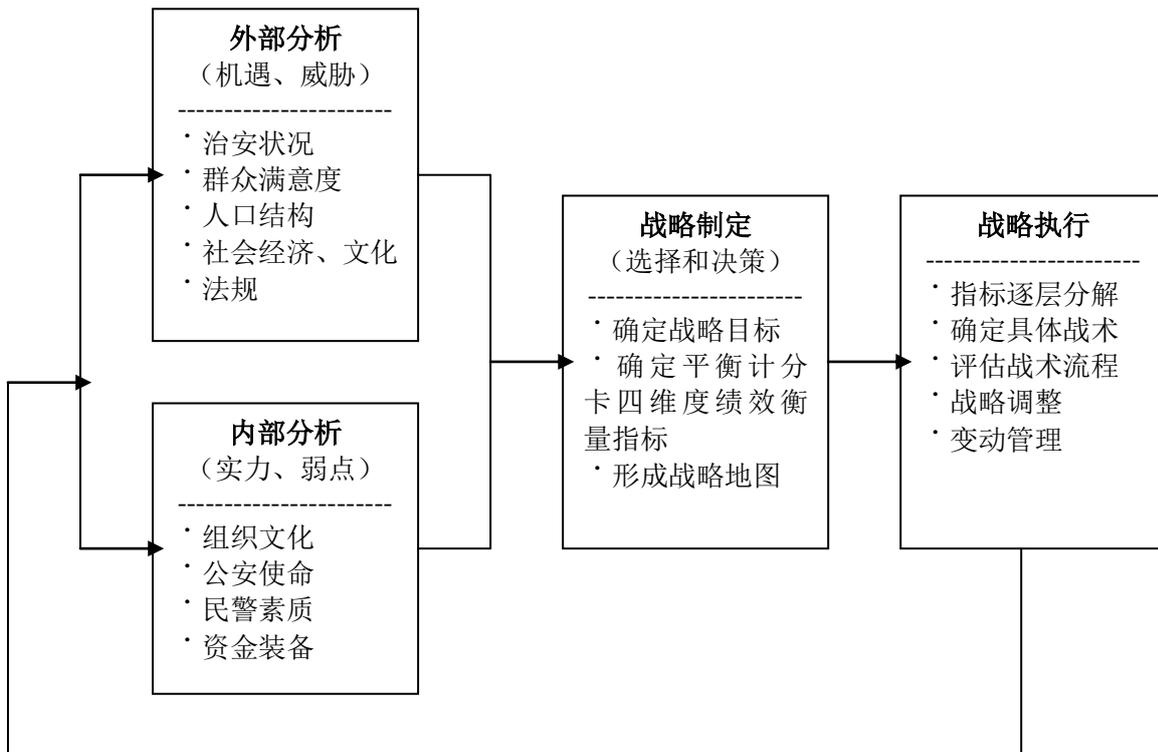


图 5.2 浦东公安派出所平衡计分卡实施模型

(1) 环境分析。平衡计分卡实施工作领导小组可以帮助公安派出所通过环境分析来评估内外部环境以识别战略主题对组织产生的影响,并根据本派出所的实际修正浦东公安派出所平衡计分卡。环境分析的质量和广度为有效的战略设计

提供基础。环境分析的主要工具是S W O T分析方法，即外部环境主要分析机遇与威胁，内部环境主要分析实力与弱点。平衡计分卡实施工作领导小组的作用就是在派出所内部和外部环境之间提供有效的双向沟通，明确哪些情况会成为公安派出所的机遇或威胁，通过分析机遇、威胁、实力与弱点决定公安派出所需要实施哪些战略具体的指标。我们必须看到，组织文化在数据分析和战略目标的评估中扮演着重要的角色，影响着我们对战略目标的选择。

(2) 战略制定，即战略选择和决策。战略选择包括决定公安派出所将采用并实施哪些战略指标，以及如何实施这些战略指标。在作出战略选择的时候，同样要参考前一步环境分析中的相关信息。共同的价值期望、伦理回报、文化背景和目的与意图将巩固战略决策。战略选择需要对照公安派出所的使命和战略目标进行评估，包含一整套过程，通过运用大量的决策技术使战略决策的有效性达到最大化。有效的战略决策需要的技能包括声音判断、战略思想技能、概念和分析能力、专业知识。

(3) 战略执行。战略执行是把平衡计分卡转化为行动的关键步骤，包含对已经执行的流程经组织评估后，认为需要进行的改进。战略执行基于开放的沟通和公安派出所及民警的不断学习，战略执行其实就是通过成功地动员公安派出所的整个系统、公安派出所各个警组、价值、技能、民警等一切可以利用的资源，使战略成为每个民警的日常工作，来支持战略的过程。战略执行和变动管理是联系在一起。变动需要被计划和被管理的事件更有效。变动是一个富有感情的概念，调整和支持民警的变动过程是领导的核心责任。全面理解什么时候和怎样进行战略执行是平衡计分卡在公安派出所推进中收到实效的重要部分。

5.4 可能遇到的障碍与解决方案

5.4.1. 可能遇到的障碍

通过对浦东公安派出所实施平衡计分卡的过程的系统研究，可以发现分局在实施尽管分局已经具备了很多实施平衡计分卡的条件，但可能会遇到以下障碍：

1) 大量非警务工作会导致公安派出所不能正确把握战略目标。通过平衡计分卡的设计，我们已经确定了浦东公安派出所的战略目标。但在实际工作中，由于公安机关执法权限较大，一些地方街镇及其下属部门往往将公安派出所当成万能钥匙，其他部门一遇上难办的事就让警察去管，无形中扩大了公安机关的对立面，从而损害警察形象；同时非警务活动过多，损害警民关系，影响民警的执法形象。

2) 过多过细、多头重复的考评加督办，会使公安派出所失去自主权和主动性。目前，所有公安工作包括后勤、行政、宣传、保密、档案、通信等非执法业务，上级都作了详尽的部署，都要进行督办和考评，都要排定名次，实际上已经

不需要也不可能从每个地方的实际情况出发来创造性地开展工作。派出所所长只能被动地去围绕上级的考评杠杆来安排工作。以致决定一个地方公安机关工作优劣等次的往往不是执法质量和执法水平，而是非业务工作。

3) 考评指标的科学性和严密性有待进一步提高。建立平衡计分卡原本就是一个复杂的系统工程。各个要素所指向的指标的确定，如果没有科学依据，将非但不能促进工作，反而会挫伤民警的工作积极性。比如，破案增长指标与刑事发案控制指标明显矛盾，一方面要求案件逐年下降，另一方面要求破案数逐年增长。包括治安防控成效的考评，本来案件下降情况应当是核心指标，但实际操作中却是靠打击战果拉开差距。又比如，可防性案件就没有可靠的数字依据，也没有标准的考评口径。一般情况是考评入室盗窃、入室抢劫和盗抢摩托车。但可防究竟是指公安可以防，还是单位、居民可以防，一直没有明确界定。

4) 思想保守的民警对新事物的引进会制造阻力。平衡计分卡作为战略管理的先进工具，如果能在公安系统予以推广应用，一定能促进现代警务机制建设。但一个工作制度即使再好，如果在文化上缺乏认同感，那么工作开展肯定会存在障碍。有的同志可能会认为原有的目标考核管理制度已经很成熟了没有必要再搞新的一套，甚至会认为引入平衡计分卡是做文章，花架子，无形之中会对平衡计分卡的推行形成阻力。

5) 从推行到实际发挥效用可能需要较长的周期。平衡计分卡的推行不可能一蹴而就，不仅要投入大量的工作精力，而且短期内也很难看到实质性的效益。在推行的过程中，还会遇到这样那样的问题与矛盾，任何一个问题处理不当，都有可能使平衡计分卡的推行半途而废甚至使效果适得其反。

5.4.2 解决方案

1) 加强组织领导，明确工作要求。要使各派出所把推行平衡计分卡试点工作作为深化上海现代警务机制建设的重要任务，认真学习上级的部署要求，分析研究本单位的实际情况，制定好试点方案，责任到人，抓好具体的工作落实。浦东公安分局层面要通过浦东新区政法委，明确各街镇、各部门都应该爱惜警力，慎用警力，杜绝滥用警力和执行非警务工作任务。通过各方的共同努力，各派出所就能够在推行平衡计分卡的过程中，紧密围绕公安派出所战略目标，合理地安排工作，使用警力。

2) 要深入做好民警的思想发动工作，提高民警的参与热情。当前各项公安工作任务比较繁重，推行平衡计分卡试点工作需要投入一定的时间和精力，基层派出所领导和民警中也难免会有不少想法，因此，要帮助各派出所的领导有清醒的认识，对平衡计分卡有个正确的认识，要提高工作积极性，树立新的管理理念。在此基础上，要充分做好民警的思想发动工作，提高民警的思想认识，增强工作

责任心，使全体民警都以积极的姿态参与到这项工作中来。

3) 要科学分解工作目标形成合理的绩效衡量指标体系。分解绩效衡量目标是公安派出所明确工作任务和目标责任的前提，是落实业务工作的组织、实施、监督、专项考核等工作机制的基础，也是确保浦东公安分局总体工作目标得以实现的保障。浦东公安分局工作目标的时候，一是要做到内容的一致性，即将总体目标分解为不同层次的分指标，各个分指标的综合又体现总体目标，保持与总体目标方向一致，内容上下贯通，以保证总体目标的实现。二是要做到内容的合理性，即目标分解中要注意到各分指标所需要的条件及其限制因素，如人力、物力、财力和协作条件、技术保障等。三是要做到内容的关联性。各分指标之间在内容与时间上要协调、平衡，并同步的发展，不影响总体目标的实现。四是要做到内容的可执行性。各分指标的表达也要简明、扼要、明确，有具体的目标值和完成时限要求。

4) 要准确把握好各个操作环节，使平衡计分卡成为推动公安工作的有力武器。各派出所不能简单地照抄照搬上级提供的有关方法，而是要深入细致的做好调查研究工作，要组织单位领导、业务骨干，结合本地区的实际，拿出适合本派出所的推行方案。浦东公安分局平衡计分卡实施工作领导小组要对试点工作进行面对面指导，及时研究解决问题。浦东公安分局平衡计分卡实施工作领导小组每月或每季要进行一次各公安派出所所长会议，会上分析公安派出所的战略，讨论平衡记分卡，以使各公安派出所所长们都能够谈论战略，清晰目标。

5) 要充分利用浦东公安分局现有的信息系统。浦东公安分局现有的公安内网建设已经覆盖全局各单位、各派出所。针对浦东公安派出所比较分散的实际情况，可以采用网上绩效评估的办法，条件成熟后，还可以使评估系统和业务系统互连互通，使评估数据自动生成，这样不仅能节约考核成本，还能提高考核结果的客观性。

6 总结与展望

6.1 主要研究成果

2006 年是公安基层基础年，公安部明确要求“抓基层、打基础、苦练基本功”。公安派出所作为最基层的公安机构，显著影响着全部公安工作的成效。但如何对公安派出所进行科学的绩效评估，帮助各公安派出所领导树立科学的政绩观，公安系统的研究与实践一直有相当的局限性。现有的目标管理考核制度常导致领导的短视行为，重结果而轻过程。为此，本文将《哈佛商业评论》称为七十五年来最具影响力的战略管理工具——平衡计分卡，应用于公安派出所的绩效评估中，通过建立一套适合浦东公安派出所实际的绩效评估系统，使各公安派出所把长期战略目标和短期行动有机地联系起来。

本文通过对政府绩效评估、公安派出所绩效评估、平衡计分卡地理论研究，对浦东公安派出所地绩效评估现状进行了深入分析，并在各公安派出所民警中进行问卷调查的基础上，制定了浦东公安派出所的使命、战略目标和绩效衡量指标。本文研究的主要结论如下：

1) 本文分析明确了浦东公安派出所的使命与战略目标。对平衡计分卡四维度 43 项衡量指标，在问卷调查的基础上，通过因子分析简化为快速反应和安全防范、群众满意度、治安管理、预算执行、内部管理与公共关系、提高业务工作质量、工作氛围与民警培训等七个因子，其中 1—3 项为顾客维度的衡量指标，第 4 项为财务维度的衡量指标，第 5—6 项为内部业务流程维度的衡量指标，第 7 项为学习与成长维度的衡量指标。

2) 不同样本特征对平衡计分卡各维度的指标选取影响不一。除不同的职务对平衡计分卡各维度的指标选取无显著影响，不同年龄、公安工作年限、学历、工作性质对具体指标选取存在不同程度的差异，浦东公安分局将来在公安派出所实施平衡计分卡时需要努力统一思想认识。

3) 平衡计分卡的实施一般可分为环境分析、战略制定、战略执行三个阶段。三个阶段有机联系，相互影响，并形成闭路循环，是一个动态平衡过程。

4) 平衡计分卡四个维度的评估虽然各有侧重，但目的是一致的，是站在全局和整体的角度，强调以科学发展观统领各项工作，使公安派出所正确认识“争第一”与“争创一流”的关系，能够结合自身实际情况和条件，找准自己的位置，确定警力、财力、科技投入与工作绩效产出中的协调发展定位。

5) 分析了浦东公安派出所实施平衡计分卡可能遇到的障碍，指出要通过加强组织领导，深入做好民警的思想发动工作，科学分解工作目标形成合理的绩效衡量指标体系，准确把握好操作环节，充分利用浦东公安分局现有的信息系统，

以保证平衡计分卡顺利推行。

本文的创新性在于为公安派出所的绩效评估引入了一种全新的方法，同时也开辟了平衡计分卡应用的新领域，完善了平衡计分卡在公安派出所运用的理论。期盼本文的研究对浦东公安派出所战略观念的树立、绩效评估的发展起到一定的作用。

6.2 前景展望

当然，公安派出所作为政府部门，很多工作很难量化评估。尤其在当前警力紧缺、治安形势复杂的情况下，平衡计分卡的应用推广一定会遇到很多意想不到的困难和障碍，本文建构的战略地图和平衡计分卡四个维度的绩效衡量指标还需在实践中反复检测和修正，才能真正促进公安派出所提高行政效率和服务质量。

2005年，公安部印发了《公安机关正规化建设2004年~2008年纲要》，要求各省市公安机关建立客观、全面、科学的绩效评估体系。全国各地公安机关也逐渐认识到目标管理的局限性，而开始研究、试行更为科学的绩效评估制度，在浦东公安派出所实施平衡计分卡也是改革的大势所趋。因此，浦东公安分局有必要尽快成立平衡计分卡实施团队，对实施平衡计分卡的内外环境进行全面系统的分析评判，完善本文的研究成果，营造良好的支持环境，为平衡计分卡的正式应用打好扎实基础。

参考文献

- [1]Issac-Henry.*Management in the Public Sector:Challenge and Change*[M].London:Thomson Business Press, 1997:89-92.
- [2]Bavlev. *Police for the Future*[M].New York:Oxford University Press,1996:97.
- [3]Sanger M.*Supporting the balanced scorecard*[J]. Work Study,1998,47(1):197-200.
- [4]Gore A.*The Gore Report on Reinventing Governmen Creating a Government that Works Better and Costs Less*[M].New York: Times Book, 1993:
- [5]Bouckaert G.*Measurement and Meaningful Management*[J].Public Productivity and Management Review , 1993,17(1): 31-44.
- [6]Kaplan RS and Norton DP.*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*[J]. Harvard Business Review, 1996,1996(2): 75-85.
- [7]Kaplan RS and Norton DP.*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*[J].Harvard Business Review, 1992,70(1): 71-79.
- [8]Kaplan RS and Norton DP.*The Strategy Focused Organisation How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*[M].London:Harvard Business School Press, 2001:
- [9]Kaplan RS and Norton DP.*The Strategy Focused Organization*[M].London:Harvard Business School Press, 2000:
- [10]Kaplan RS and Norton DP.*Putting the Balanced scorecard to Work*[J].Havard Business Review, 1993, 20(9): 45-52.
- [11]Kaplan RS.*Strategic Performance Management in Nonprofit Organizations*[J].Nonprofit Management& Leadership, 2001,2001(11):45-51.
- [12] Brignall S and BallantineJ. *Performance measurement in service businesses revisited*[J]. Int J Service Indus Mngt,1996,1996(7):6-31.
- [13]Mark H Moore.*Measuring and improving police performance*[J].The lesson of compstat and its progeny, 2002,2003(3): 439-451.
- [14]Ranson S and Stewart J. *Management for the Public Domain*[M].London: The Macmillan Press Ltd, 1994:
- [15]张泰峰. 公共部门绩效管理[M]. 郑州: 郑州大学出版社, 2004:
- [16]蔡立辉. 政府绩效评估的理念与方法分析 [J]. 中国人民大学学报, 2002, 2002(5): 93-100.
- [17]保罗·纳特, 罗伯特·巴可夫.公共和第三部门组织的战略管理:领导手册[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001:

- [18] 保罗·R·尼文. 政府及非营利组织的平衡计分卡[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2004:
- [19] 欧文·E·休斯. 公共管理导论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001:
- [20] 毛寿龙, 李梅, 陈幽泓. 西方政府的治道变革[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1998:
- [21] 戴维·奥斯本. 改革政府[M]. 上海: 上海人民出版社, 1996:
- [22] 彼得·F·德鲁克. 公司绩效测评[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999:
- [23] 戴文殿. 公安学基础理论研究[M]. 北京: 中国人民公安大学出版社, 1992:
- [24] 陈雪松. 平衡记分卡和关键成功要素在战略管理中的运用与整合[J]. 西安大学学报, 2003, 2003 (9):32-36.
- [25] 龚红, 曾德明, 李平. 平衡计分卡业绩评价方法: 演进与展望[J]. 湖北社会科学, 2004, 2004 (1):98-99.
- [26] 卓越. 公共部门绩效评估初探[J]. 中国行政管理, 2004, 2004 (2) :71-76.
- [27] 姜理军. 论我国公安机关的绩效评估机制[J]. 浙江公安高等专科学校学报, 2002, 2002(12):79-81.
- [28] 赵月增. 公安工作绩效评价研究[J]. 公安科学, 1998, 1998 (3) : 27-29.
- [29] 张定安. 平衡计分卡与公共部门绩效管理[J]. 中国行政管理, 2004, 2004 (6) : 69-74.
- [30] 李湘燕, 谢福泉. 平衡记分卡 企业战略规划与业绩评价的统一[J]. 现代财经, 2003, 2003 (8):56-59.
- [31] 罗伯特·卡普兰, 大卫·诺顿. 战略中心型组织—如何利用平衡记分卡使企业在新的商业环境中保持繁荣[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2004:
- [32] 马克·G·波波维奇. 创建高绩效政府组织[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002:
- [33] 吴建南, 郭雯警. 绩效目标实现的因果分析: 平衡计分卡在地方政府绩效管理中的应用[J]. 管理评论, 2004, 2004 (5) : 22-28.
- [34] 张光. 公安机关管理绩效评价模型研究[J]. 公安大学学报, 2001, 2001(5):26-29.
- [35] 王宗军. 平衡记分卡绩效评价初探[J]. 湖北社会科学, 2003, 2003 (7):100-101.
- [36] 刘旭涛. 政府绩效管理: 制度]战略与方法[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003:
- [37] 蔡立辉. 西方国家政府绩效评估的理念及其启示 [J]. 清华大学学报, 2003, 2003 (1) : 76-84.
- [38] 臧乃康. 政府绩效评估及其系统分析 [J]. 江苏社会科学, 2004, 2004 (2) : 141-147.
- [39] 夏书章. 行政效率研究[M]. 广州: 中山大学出版社, 1996:
- [40] 杨红明. 政府绩效评估的现状及其在我国的发展 [EB/OL]. : 考研之家, 2003:

- [41]孙健. 360度绩效考评[M]. 北京:企业管理出版社, 2003:
- [42]理查德·威廉姆斯. 组织绩效管理[M]. 北京:清华大学出版社, 2002:
- [43]桑助来, 张平平. 政府绩效评估体系浮出水面[J]. 瞭望, 2004, 2004(29):24-25.
- [44]周志忍. 公共性与行政效率研究[J]. 中国行政管理, 2000, 2000(4):18-25.
- [45]范明. 流程重组思想与派出所工作改革[J]. 江西公安专科学校学报, 2002, 2002(3):12-13.
- [46]王庆锋. 城市公安派出所责任区民警绩效管理探析[J]. 北京人民警察学院学报, 2005, 2005(1):9-11.
- [47]李富声. 谈公安派出所目标管理责任制的实施[J]. 福建公安高等专科学校学报, 2001, 2001(6):16-18.
- [48]刘立群. 制约公安“打防”工作落实的若干因素初探[J]. 上海公安高等专科学校学报, 2005, 2005(1):5-7.
- [49]王庆锋. 试论警察绩效示标的基本内涵和相互联系[J]. 中国人民公安大学学报, 2004, 2004(5):10-12.
- [50]陈振华, 叶颂旗, 包童斌. 市郊结合部公安派出所警务运作机制改革浅析[J]. 上海公安高等专科学校学报, 2001, 2001(6):15-16.
- [51]田显俊, 周学东. 试论社区治安防控体系的构建[J]. 四川警官高等专科学校学报, 2004, 2004(1):6-7.
- [52]李六伶. 公安派出所改革的理论与实践[J]. 政法学刊, 1998, 1998(4):22-24.
- [53]王献增. 坚定信心 真抓实干努力实现公安派出所工作新突破[J]. 公安研究, 2002, 2002(8):14-16.
- [54]江普生. 关于深化公安派出所改革的几点思考[J]. 江西公安专科学校学报, 2003, 2003(3):10-12.
- [55]楼一帆. 派出所功能定位再认识[J]. 浙江公安高等专科学校学报, 2000, 2000(4):8-9.
- [56]王庆锋. 辽源市公安局警务改革探析[J]. 公安教育, 2005, 2005(5):10-11.
- [57]王淑荣. 论社区民警在社区安全防范中的作用[J]. 北京人民警察学院学报, 2004, 2004(6):25-28.
- [58]黄辉, 叶氢. 关于公安派出所规范化建设的思考[J]. 政法学刊, 2002, 2002(2):25-26.
- [59]李凤棠. 以防范和管理为工作重点以落实责任制为核心改革和加强派出所工作[J]. 云南公安高等专科学校学报, 1997, 1997(3):17-18.
- [60]韦立华. 建立公安绩效考核体系的实践和思考[J]. 江苏警官学院学

- 报, 2002, 2002(5):178-181.
- [61] 石宗政. 发案率不应作为公安工作绩效评价指标[J]. 山东公安专科学校学报, 2001, 2001(1):28-29.
- [62] 秦立强. 小康社会良好治安环境评价标准研究[J]. 中国人民公安大学学报, 2003, 2003(3):23-24.
- [63] 丁德旺, 傅晓辉. 关于派出所民警动态绩效考核的实践与思考[J]. 浙江公安高等专科学校学报, 2003, 2003(4):15-16.
- [64] 李志辉, 罗平. Spss for windows 统计分析教程[M]. 北京: 电子工业出版社, 2005:
- [65] 顾荣炎. Spss 12 for windows 实用教程与操作技巧[M]. 上海: 上海科学技术文献出版社, 2005:
- [66] 王光. 公安民警考核方法通论[M]. 北京: 群众出版社, 2005:
- [67] 罗伯特·卡普兰, 大卫·诺顿. 战略地图 化无形资产为有形成果[M]. 广州: 广东经济出版社, 2005:

致 谢

从上海交通大学本科阶段到复旦大学硕士阶段，回首在两个百年学府的学习生涯，生命在学识的滋养中得以充实升华。从 2003 年 5 月进入复旦 MPA 迎考复习班，不觉中已在复旦走过了三年岁月，复旦的老师和同学们让我在这三年中不断地增进了学识与才干。在此，我衷心感谢复旦的各位老师，你们的淳淳教诲和悉心指导将永远留在我的心中，我也感谢同窗的各位学友，你们给我的大量帮助同样受益无穷。

朱春奎老师是 2004 年夏天，国关学院组织 MPA 学生赴安徽、江西考察时认识的，在此后的学习上，朱老师给了我许多帮助。他谦和的为人、严谨的作风、渊博的学识、灵活的思维将给我终生的影响。在硕士论文的开题和写作过程中，朱老师的点拨经常给我柳暗花明又一村的感觉，正是他的倾心指导，使我顺利完成了论文的全部研究工作，使本文不仅有坚实的理论基础，更有源于实际调查的无可辩驳的说服力。在此，我向朱春奎老师致以崇高的敬意和最特别的感谢。

本文的写作过程中，得到了浦东公安分局各级领导和同事的大力支持和帮助，是他们的无私帮助，使我顺利完成了课题的问卷调查。金桥开发区治安派出所缪飏所长、浦东公安分局规范办的领导和同事在调查问卷设计阶段提供了很多有益的意见。政治处范仲一副主任大力促成了问卷调查的正式实施。政治处人事科俞范萍科长在论文写作过程中给予了很多便利。在这里向他们表示感谢。

最后，感谢我的妻子，我的母亲和岳父母，正是他们承担起大量的家务劳动和教育幼女的重担，才使我有时间和精力完成工作和学业。

论文独创性声明

本论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。论文中除了特别加以标注和致谢的地方外,不包含其他人或其它机构已经发表或撰写过的研究成果。其他同志对本研究的启发和所做的贡献均已在论文中作了明确的声明并表示了谢意。

作者签名: 季益峰 日期: 2006.6

论文使用授权声明

本人完全了解复旦大学有关保留、使用学位论文的规定,即:学校有权保留送交论文的复印件,允许论文被查阅和借阅;学校可以公布论文的全部或部分内容,可以采用影印、缩印或其它复制手段保存论文。保密的论文在解密后遵守此规定。

作者签名: 季益峰 导师签名: 朱春奎 日期: 2006.6