

<<创建高绩效政府组织>>

图书基本信息

书名：<<创建高绩效政府组织>>

13位ISBN编号：9787300037806

10位ISBN编号：7300037801

出版时间：2002-5

出版时间：中国人民大学出版社

作者：[美]马克·G·波波维奇

页数：183页

字数：181000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<创建高绩效政府组织>>

内容概要

本书对创建高绩效政府的途径进行了深刻、透彻的论述与分析，认为实现高绩效政府不仅仅要对政府工作方法和它的组织构造进行改革，也应当对政府的服务对象、文化以及它的管理系统进行全面的改造等内容。

<<创建高绩效政府组织>>

作者简介

马克·G·波波维奇，驻华盛顿公共工作顾问团的经理和联合创建者。他为各种公共和非营利部门提供研究、工程发展和技术辅助服务。他在公共和非营利部门工作的20多年中，一直致力于州、地方和联邦部门在政策制定和执行方面的改革。

<<创建高绩效政府组织>>

书籍目录

- 第一部分迎接提高政府绩效的挑战
- 第二部分高绩效计划的关键步骤
- 第三部分加强国家管理系统以及支持高绩效

<<创建高绩效政府组织>>

章节摘录

书摘 表明目的在很大程度上是整个高绩效组织改革中的一个恒定不变的步骤。组织中的每一个人，从领导人到一线工作者都了解组织是干什么的。同样，改革过程必须有一个明确的目的——从整体上讲，是一个与组织的使命有关的目的。那些进行高绩效组织改革的人特别强调，需要讲清楚组织改革的方向及其原因。

明确改革的目的需要做工作。

弗吉尼亚州汉普顿的市政执行官办公室提供了一个表明组织目的恰当的例子。

十年前，该办公室受到来自市议会要求大大提高绩效的一个真正的挑战。

雇用了一个新的市政执行官来快速圆满地完成新的任务。

为了想出“做什么”和“怎么做得好”的办法，市政执行官和三个助手花了一个星期离开办公室专门思考讨论选择方案。

他们讨论了要创建的高绩效组织的因素。

他们自问：他们的人员和结构合适吗？他们认为他们的人员合适，但不能肯定他们的结构是否合理。

他们具有标准的政府等级制，部门负责人向三个负责日常工作的市政执行官助理汇报工作。

因为这三个市政执行官助理非常独特而又称职，所以他们各自进行着三种单独的运营。

一名市政执行官助理连续进行工作记录一个月，发现75%的时间用于处理部门特有的问题。

他认为这不应该是对组织所应有的价值。

他想后退一步思考，设计出一个想法并思考如何达到这一步。

他想更具有战略性。

这一过程帮助汉普顿的市政执行官集中精力于他们要达到的程度和他们目前运营中的优点和缺点之所在，以及需要如何进行改革。

这种退后一步的做法导致了某些进展，从而有助于清楚地表明任务。

对运营的改革使他们能完成这一使命。

并且，他们使雇员参与了整个改革。

一开始就比较清楚地表明了他们的规划和怎样着手开始。

从汉普顿开车去弗吉尼亚里士满大约60分钟就可以到达。

但该市最近的改革开始方法则完全不同。

通过城市行政官罗伯特·鲍勃和市议员的努力，里士满已经完成了一个具有特殊目标的全局计划。

但是，去年市领导人加倍努力来改善公众安全。

鲍勃还利用退一步的办法使里士满集中精力来解决这些难题。

市行政官和警察局长已经断言，只靠警察无法达到公众安全的目标。

这需要所有组织的合作。

单靠一个解决办法或步骤难以解决这一问题。

可能有——事实上必定有——十几个步骤。

要制定出这些步骤，65个城市组织的最高经理参加了一次为期两天的异地会议专门集中精力来解决这个问题。

不是以抽象的讨论开始，而使用一个故事来使这伙人举重精力注意实际问题并制定出确实有效的解决办法。

该故事是一个显示生活中常发生的事件的报告，详细叙述了一线官员在最近接到电话后随访中遇到的一系列的问题。

1996年9月某日，一些官员被派往某地，在该地方后面200英尺处有一套小公寓。

这一地址是一座被遗弃的门窗用木板钉起来的“坡盖盐盒式”楼房，是这一带臭名昭著的可卡因毒窝。

这座房子被查封了好几次，但不断地被人用做非法行为场所。

来得有些耽搁，是因为房子上没有标明地址，沿路茂盛的树木使人无法看到在房子里发生的事。

一到那里，官员们就发现一个20个月大、完全依赖药物治疗的女孩(昏迷不醒，停止呼吸)。

在门口遇见一个一眼就看出已怀孕的女孩，大约25岁，浑身酒气，好像喝醉了。

<<创建高绩效政府组织>>

官员们进行了口对口和胸压式人工呼吸试图救活女婴。

两个官员没有一个使用按政策所要求的救护设备，因为救护箱被留在了车内。

后来这个小孩被送进医院宣布死亡。

当时死亡原因不明。

房子里还有三个学龄儿童。

后来，通过儿童保护服务组织由继之而来的侦探收养，因为这里生活条件太糟，卫生状况极差。

记录表明警官们在过去的两周中曾对这里发生的暴力事件做出过反映。

此外，在过去几年中两起涉嫌吸毒杀人案也是发生在这个地方前面的那条街上。

来到现场的警察来时不知道以前这些事情。

里士满公共安全战略完成步骤实例 通过关于退一步的讨论和持续的努力，市领导人制定出迎接这些挑战的战略部署。

他们建议：

- 用先遣队支持高犯罪地区的警官。

- 组建快速反应队——24小时一呼即到的人工服务队。

- 组建紧急协调队提供综合服务反应。

集中精力于多次重访 地段。

- 对毒品、军火和卖淫犯罪的目标加强管理。

- 重新分配组织资源，优先考虑警察提出的要求。

- 优先解决高犯罪地区的犯罪。

- 优先考虑易发生骚乱地区，完成对于高犯罪地区自然环境改革需要的评估。

- 改善15个易发生骚乱地区的环境条件。

- 严格执行地址标示法。

里士满和汉普顿的起点不同。

两地用了不同的技巧。

但用战略眼光看待其改革过程时可以看出，它们最终采用了许多类似的步骤。

我们建议您首先彻底思考两个重要步骤然后再开始。

1. 回顾一下高绩效组织的特点。

2. 评价您目前组织的优点和弱点。

回顾高绩效组织的特点。

在第1章中已讨论过高绩效组织的特点和这种势头正在公共部门形成的几个原因。

在第2章您会看到组织在高绩效改革中所面临的难题的讨论。

您和其他有兴趣着手改革 55 的人重温一下这些材料将有助于确定改革的阶段。

这一调查表既可用作您目前组织的核对清单，又可用作评价您单位的调查表(见表 4—1和表4_2) 确定您目前组织的优缺点。

根据您对高绩效组织的新的了解，我们建议您检查一下自己的组织。

这会帮助您看清您的组织中可以依靠的因素，以及明显的有待解决的缺点。

这一点可以通过把您的组织的运营与在第1章中所看到的高绩效组织的特点进行比较来完成。

您的目标是得出您的组织现在处于何种状况的总的看法。

以后，您将要完成全面的评估(见第6章)。

最初的评估会产生一个简略的印象或工作概况，这些可以用作改革的起点。

例如，如果您的组织无法检测结果，您将需要进行结果确认工作。

如果您的总部的人员和组织顾客的要求不一致，就要集中对此进行改革。

您将知道您的组织是否清楚地了解其目的。

您将会了解组织的灵活性，进行调整以适应改革的能力以及根据其工作了解其竞争能力。

表4—1 高绩效特点：调查表样表 说明：在前面，我们回顾了高绩效组织的共同特点。

本调查请您和您的同事确定目前你们的组织处于本等级表中的哪一个位置。

同时，也想早知道您对于改革的方向和方法方面的看法，以更好地完成我们的任务，达到我们所有的高绩效潜力。

<<创建高绩效政府组织>>

本调查将只占用10分钟~15分钟,但您的看法对于我们如何共同工作以提高绩效却是非常重要的。

1. 首先,我们希望了解您和您的工作的一些情况。

请在下面适合您的类别上打勾()。

有关工作的行为: 财政的 / 预算 政策 行政 后援 工程管理 评估 / 审计
 人事 服务发送 公共范围 信息技术 采购 建筑服务 其他的

<<创建高绩效政府组织>>

媒体关注与评论

序言自从我和特德·格布勒出版了《政府再造》一书后的六年中，公共部门发生了很大变化。克林顿政府已经开始进行全国工作检查，促使数十个联邦政府组织的工作大有改进。国会通过了两项重大的采购改革议案和政府绩效及结果法案，要求联邦政府组织做出战略规划并进行绩效测量。

从南部的里士满和夏洛特到中西部的明尼阿波利斯和密尔沃基到西部的圣迭哥、西亚图和波兰特，几十个大城市开始着手进行改革。

纽约、波士顿及其他大城市的警察局已经开始评估效果、分散权力和与社区合作。犯罪率已急剧下降。

印第安纳波利斯、费城、克利夫兰及其他许多城市都已开始了公私服务部门之间的竞争。

数百个较小的城市和县城已开始进行宣传力度较小但却常常是更深刻的自身的改革。在迅速发展的契约学校运动(charter school movement)的激励下，学校区域继续推进长达十年的改革。在各州中，或许有近一半已开始做出种种努力进行认真的改革，其中首当其冲的是佛罗里达、俄勒冈、艾奥瓦、俄亥俄、犹他、亚利桑那、明尼苏达、密歇根、威斯康星和得克萨斯。

六年前被认为是新奇陌生的观念现在已司空见惯。这些观念的内容包括：清楚每一个组织的任务的重要性；绩效测量和产生影响的做法；倾听顾客呼声的观念；授权给一线雇员和取消等级的思想；着重社区治安、公私竞争的实践。当我们最初写出这些观念时，其中有许多都受到批评家们的激烈驳斥，认为不适合于公共组织。现在，这些观点已经融入社会主流之中。

然而，每当我为地方、州或联邦政府组织做顾问工作时，对于人们从20世纪的官僚政治转变到21世纪的管理方式是多么艰难而深有感触。在日常的工作中，人们表现出混淆不清、茫然不知所措和感到极度的灰心丧气。改革工作尚未完成，进行改革的组织就会不断地遇到障碍，而那些在政治上对改革的拥护者又不断地升迁变换。

因为在像这样从一种组织向另一种组织的急剧转变中没有指南可循，所以我和彼得·普拉斯特利克于1997年出版了《摒弃官僚制：政府再造的五项战略》一书。

它讲述了全世界——从新西兰到英国到美国的改革者们认为最成功的策略。当然，对于许多要遵循这些改革先驱们开创的道路的人还需要更加详尽的说明。的确，常常有人向我讨要内容详细的手册，即逐步进行改革的诀窍。

公共组织和政治环境如此众多纷杂，决不会有这样的诀窍，永远也不会有。但是，我的那些在政府再造联盟中的同事们已经开始用这本手册来阐述改革者们可用来改革组织的一些具体步骤。

他们主要是集中在我和普拉斯特利克所谓的工作管理：编制长期结果目标、工作评估、各层组织的工作指标以及确定奖励和工作的结果。

如果您像越来越多的公共组织那样选用本方法，本书就会帮助您弄清您需要什么样的先决条件(例如“始终如一地持续的领导”)，如何开始(通过“弄清您的目的，了解您的环境，聘用利益共享者，并写出改革的承诺”)，应采取什么步骤以及如何安排运用改革的策略。

.....

<<创建高绩效政府组织>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>