

科学考核测评机制对乡镇公务员 执行力提升的作用研究

王斌 万栗 江罗坚¹

(1. 西南大学重庆市基层治理共同体研究中心, 重庆 400715;

2. 西南大学国家治理学院, 重庆 400715)

【摘要】 作为基层行政管理主体力量和乡村建设主力军的乡镇公务员, 如何衡量其执行力, 进而有针对性地提升地方政府执行力, 对地方政府治理和乡村振兴效果会产生直接影响。以文献分析法与行为事件访谈法为基础, 结合政策执行相关理论, 设计乡镇公务员执行力量表, 赴重庆市各乡镇收集 235 份有效问卷, 运用探索性因子分析、验证性因子分析构建包含协作型、抗压型、发展型、服务型、关系型 5 个维度的重庆市乡镇公务员考核测评机制, 并根据该机制对乡镇公务员执行力的提升提出相应建议: 从乡镇公务员自身来说要着力提升其执行理念与创新能力, 从外部保障机制来说要建立高效的执行机制, 重塑公共行政意识, 提高对乡镇公务员的重视程度, 才能将执行力建设提升到新的高度。

【关键词】 乡村振兴 乡镇公务员 测评机制 执行力模型 治理效能

【中图分类号】 C913.6 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1673-0186 (2022) 002-0023-016

一、引言

党的十九届四中、五中全会相继提出要不断把我国制度优势更好转化为国家治理效能, 持续推进国家治理效能得到新提升。在此背景下, 提升国家治理效能已成为一项重要任务, 而国家治理效能的提升, 政府行政效率和公信力的提高离不开公务员队伍执行力的发挥, 公务员执行力的提高能够带动组织执行力和组织效率的不断提升, 组织效率的进步进而推动政府公信力的提升。伴随着当前政府职能的转变, 作为直接面向群众服务的乡镇公务员, 其执行力水平的高低成为影响政府管理效能提升与否的关键。如何建立一支勤政高效的公务员队伍, 是党和国家密切关注的问题。

当前政府角色正逐步向服务型模式转变, 行政管理权不断向基层转移, 这对乡镇公务员的整体素质以及履职能力提出了更高的要求。公务员执行力考核是提高公务员工作效率、激励其干事创业的重要举措。提升乡镇公务员执行力作为一项重要工作, 如何对乡镇公务员执行力进行考核就成为关键, 从目前现有考核方式来看, 主要围绕“德”“能”“勤”“绩”“廉”的考核

作者简介: 王斌, 西南大学重庆市基层治理共同体研究中心研究员, 西南大学国家治理学院教授, 博士生导师, 管理学博士, 研究方向: 公共部门人力资源管理; 万栗江 (通信作者), 西南大学国家治理学院硕士研究生, 研究方向: 公共部门人力资源管理; 罗坚, 西南大学国家治理学院硕士研究生, 研究方向: 公共政策与公共文化。

基金项目: 国家自然科学基金项目“公共组织谦逊型领导对员工及组织韧性的作用机理研究”(71874146); 国家社会科学基金项目“西部县级政府社会治理能力建设研究”(15CSH020); 重庆市研究生科研创新项目“基于执行力视角的重庆市乡镇公务员绩效考核指标体系构建研究”(CYS20080)

方式难以反映出公务员实际的能力与提升队伍素质^[1]。对于乡镇公务员这类特殊群体来说，其作为上级政策和决策的主要贯彻者和落实者，自身的执行力强弱显得尤为重要，但对其执行力的培养一直有所不足，因此需要构建一套科学可靠的考核测评机制来满足提升其执行力的需要^[2]，体现出习近平总书记提出的七种能力¹的指导精神，充分发挥乡镇公务员的执行力，为实现治理效能提升、“十四五”和二〇三五年远景目标的实现提供有力支撑。

综上，本研究将聚焦以执行力作为考核模型构建的出发点，建立基于执行力的重庆市乡镇公务员考核测评机制，为其考核绩效的优化和改进提供客观的考评方法和依据，不断提升乡镇公务员的执行能力，进而推动政府执行力的有效提升并为乡村振兴提供有力的人才支撑，增强政府治理效能^[3]。

二、文献回顾与理论模型建构

我国对于执行力的研究框架中，早期以组织型执行力研究为多，随着时代发展要求对个体执行力的研究也随之增多，两者之间存在着紧密联系，同时个体执行力的提高也会带动组织执行力的不断增强。公务员考核测评体系是对其工作数量与质量等进行衡量的有效工具，能够有效反映其工作能力、自身素质等特征。对于设计科学的测评体系来说，其不仅可以有效衡量乡镇公务员执行力的大小，而且还能够发现影响执行力的关键因素。因此，一个合理考核测评体系的构建既要有基础支持，又要有严谨的模型支撑和理论逻辑框架依据。

（一）文献回顾

在乡镇公务员执行力的影响因素方面，有认为对基层干部执行力产生影响的主要有执行机制、执行主体、执行管理和执行环境四个层面的原因。也有的指出执行力会受到诸如制度、组织和领导力等多种因素的作用影响，以及干部对待工作任务的意愿以及自身的工作技能等。史乐则将影响执行力的因素归结为执行意愿、执行环境、执行能力以及领导风格四类^[4]。康媛璐提出要运用全过程管理理论，以治理阶段划分为基础，构建一个由激励力、控制力、评估力三要素构成的执行力建设框架提升乡镇干部的执行力^[5]。

在乡镇公务员执行力模型的构建研究方面，有的提出可以运用系统分析的方法来构建基于执行力的双因素系统模型，并详细分析执行动力与执行能力之间的关系。余翊宸等提出要打一个意愿、能力与机制所构成的三元高效执行力模型来有效提升执行工作效能，并且在实践中逐步提升自身的管理能力^[6]。马生芳等则提出要运用强度指数分析和因子分析的方法构建起由组织、团队和个人三层结构十六个要素的执行力模型，该模型从数据分析的视角提出构建执行力模型带动了新的研究趋势^[7]。罗志颖则提出针对在实践中存在的执行力不足等问题要构建由“业务”“目标”“激励”和“沟通”四个要素共同组成的执行力模型^[8]。

在乡镇公务员考核指标测评操作方法研究方面，麻宝斌提出要着力构建权责一致的行政体制，用责任来规范权力的使用，积极责任来明确权力的使用范围，消极责任来明确权力行使的底线，通过各自权责范围的明确来真正构建起一个合理、细化、集中、统一和平衡的权力责任关系，进而保证政策执行力^[9]。这种观点对于公务员绩效考核指标体系的构建起到了基本原则指导的作用。王骚提出要在可靠的调查问卷的基础上来对分析数据进行科学的分析与归纳，通过分析结果总结我国公务员绩效考核在具体实施中存有的问题，并且针对性地提出了实绩考核办法与建议^[10]，对本研究起到了操作指导作用。武艳提出绩效考核体系的建立必须从考核实际出发，设定的标准应当系统、规范并具有可行性，遵循科学、客观的原则，使绩效考核制度得到有效实施，优化公务员队伍建设^[11]。

既有文献较多基于宏观视角，对于单个要素的研究还较少，并没有去深刻挖掘各个要素的潜力，真正探究乡镇公务员的实际工作状态，直接从执行力的角度来构建公务员绩效考核指标体系的研究成果很少，没有展现出执行力的具体特性，相关学者研究多以胜任力为研究^[12]切入视角，许多研究仍然停留在理论分析层面，实证研究相对不足，导致研究过于单调和宽泛，难以深入。鉴于此，本研究在视角、方法和实证结果分析层面都有所拓展与创新。首先，本研究基于执行力视角，从当前乡村振兴战略推进

需要和治理效能提升目标要求出发，从公务员执行力生成结构出发构建乡镇公务员绩效考核指标体系。其次，从指标赋权技术的角度来看，本研究采取的是方法上更合理的层次分析法来最终确定考核指标体系的权重。最后，本研究将从能够运用于乡镇公务员的工作实绩的操作角度出发，为今后公务员绩效考核相关研究提供可参考的研究方法与指标结构，为相关理论发展提供有价值的实证支持。

（二）执行力研究理论与模型

乡镇公务员对上级政策的执行能力和解决人民群众问题的能力是其执行力的核心要素。政策执行是实现既定公共政策目标的过程，能够提供公共产品和公共服务并且对社会公共资源进行有效配置，是解决实际问题的重要途径。影响政策执行的因素除了政策本身之外，还包括执行主体的素质、执行资源、执行环境和目标群体等，主要执行途径包括“自上而下”途径、“自下而上”途径和两者整合途径^[13]。以上几种途径可根据地区实际情况的不同进行选择，目前应用最为广泛的还是“自上而下”途径。

“自上而下”路径研究中的代表人物史密斯提出政策本身、执行组织、目标群体和执行环境这四大因素对执行中的政策有较大影响^[14,15]。霍恩则认为政策目标、政策资源、执行者意愿、执行方式、执行组织特征和执行环境对执行中的政策影响较大，这二者的观点都有各自的合理性，两位学者都根据自己提出的影响因素构建了各自的执行模型。从其执行模型看，需要具备以下假设条件才能说其拥有了良好的执行力：在政策执行中有充足的资源和时间可以利用且不会受到外界环境的干扰；执行过程中拥有清晰的理论指导，执行和结果间的因果关系是清晰直接的；政策目标具有稳定性；执行机构与个人分工明确；执行组织和领导的权威能够得到尊重，且执行主体具备强有力的执行能力^[16]。正是这些假设条件才能够达成提升乡镇公务员执行力的目标，因此要科学评价乡镇公务员的执行力就必须从以上假设条件出发来构建考核测评机制。

（三）乡镇公务员执行力的运行机制

1. 乡镇公务员执行力与绩效关系理论模型

作为实际执行主体，依照“自上而下”的研究路径，以执行过程视角出发来看，执行主体主要依靠其执行能力、执行资源和执行环境等要素支持其执行行为，最终达成执行效果。执行主体的执行行为决定了乡镇公务员执行力的生成结构，对其进行分析是评估执行力的基础。乡镇公务员执行能力是在执行过程中由各种资源和要素综合而成的整合力，这些因素的状况及其相互关系直接影响着最终执行力的大小，其执行行为具有明显的综合性。乡镇公务员执行力的基本要素有能力、资源和环境等，各要素间相互整合共同影响乡镇公务员执行力，进而影响执行绩效的高低。乡镇公务员执行力与绩效关系理论模型见图 1 所示。

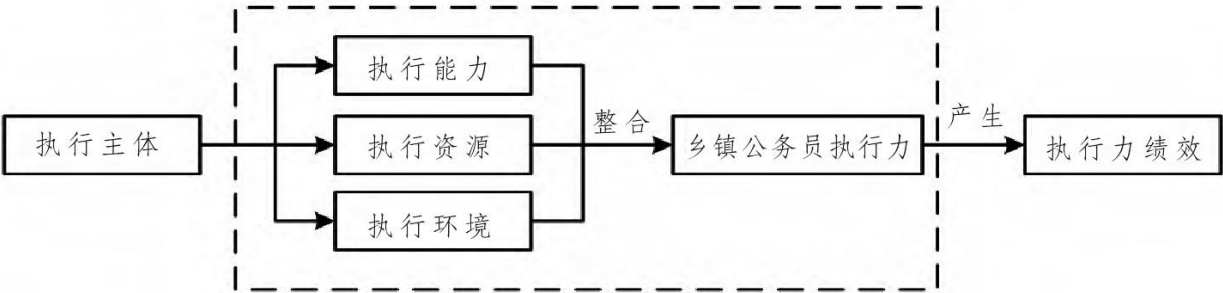


图 1 乡镇公务员执行力与绩效关系理论模型

从图 1 中可以看出，乡镇公务员的执行绩效与其执行力是成正比的，执行绩效的好坏从一定程度上体现了执行过程中乡镇

公务员执行力的大小，因此只有建立科学的考核测评机制，才能有助于合理认定乡镇公务员的工作实绩，并通过有效激励方式调动其积极性最终提升其执行力^[17]，使乡镇公务员切实发挥其作用，为促进乡村振兴战略的实施不断提供人才支持。

2. 考核测评中评价对象与评价标准的界定

评价对象由执行主体在执行过程中产生的行为所确定，在本研究中执行主体主要为乡镇公务员，由于不同地区，不同执行环境下乡镇公务员的执行力是存在差异的，因此要确保研究有效反映出乡镇公务员执行力状况。由于乡镇公务员在执行职责的过程中多为执行上级决策，作为基层政府与群众之间的联系纽带，对上对下都负有重要责任，在基层事务的每一个环节都需要具备相应的执行力素质，因此对其进行测量可以很好发现其所应具备的执行力，并有针对性地提升，所以本研究对象定在乡镇公务员是合理的，能有效发现当前基层事务处理中所需执行力要素。从图 1 中可以看到，在乡镇公务员执行职责的过程中需要多种要素资源间的配合，并且其执行力的评估也需要多标准发挥作用。从回应性的角度来说，对乡镇公务员执行力的标准评价应该是群众满意程度与上级评价；从管理学的投入和产出角度来说，衡量乡镇公务员执行力的标准应当是问题的解决效果和速度；从政策学的角度来看，对乡镇公务员执行力进行评价的标准是执行政策前的理解程度和执行中的落实力度。因此在设计乡镇公务员考核测评机制过程中要尽可能地考虑到这些标准，并结合时代最新需要和政策进行指标制定，避免评价指标的不合理性、盲目性。

三、研究设计

基于重庆市各乡镇的调研数据，通过行为事件访谈、开放式问卷调查、专家咨询等方法收集乡镇公务员执行力考核测评指标的内容条目，编制了考核评价因素调查问卷，通过实证分析构建了结构方程模型，并构建起乡镇公务员执行力模型，通过科学方式构建乡镇公务员执行力考核测评机制。

（一）数据来源

通过检索、查阅知网等数据库近年来有关公务员执行力相关文献和对有关政策文本的归纳整理，选取频次高于 10 的指标要素作为初始指标条目^[18]，并结合党的十九大以来对公务员能力提出的要求为基础，构建了执行力指标池。在问卷设计前，课题组首先对重庆市乡镇公务员进行行为事件访谈 2，通过预先制订好的调研方案和访谈提纲，采用 STAR 原则进行访谈，课题组成员分赴各乡镇进行实地访谈，以挖掘出其实际工作中具体的执行力特征，借鉴扎根理论的编码方式对访谈内容进行编码与分析，运用频次分析法对访谈录音和文本中的执行力要素进行统计筛选^[19]，进而提取出具有针对性的有利于作为考核指标的乡镇公务员执行力指标要素^[20]，通过这些方法的结合筛选指标要素，保证了考核指标的科学性与可行性。

（二）施测过程

对上述相关文献中提取的指标和访谈结果统计提取的指标进行汇总分析，并结合地区实际特征、发展需要等因素进行综合考虑编制调查问卷，基于李克特五点量表，为了保证量表的信度，提前请相关人力资源方面的专家对问卷内容进行审核，审核后删除了一些多余、重复的项目，并对一些描述性表达语句进行修改。为了保证调查问卷的科学性，首先对问卷进行预测试，通过对乡镇公务员进行抽样调查的方式做到点面结合，期望能够对指标的内容体系及存在的问题进行全面的了解和把握，为进一步修订问卷和问卷调查提供经验和参考。经过测试表明问卷结构内容良好，适于进行数据分析。

（三）执行力要素提取与样本描述

本次调查从操作层面、制度层面和价值层面进行，除了对公务员的考核测评指标进行调查外，还对考核周期设定、考核主体、考核实施操作工具和考核结果反馈等情况进行了调查。正式调查共发放问卷 256 份，回收 245 份，剔除无效问卷后，有效问卷 235 份，有效回收率为 95.91%。调研问卷采用对指标重要程度进行打分的方法，采用李克特五点量表，经过编码、录入、整理和

统计后，并经过专家筛选提取了 33 个指标要素，运用 SPSS25.0、Amos22.0 对相关数据进行了统计分析。在正式分析前将提取的 33 个指标要素进行统计分析，以各项目得分与量表总分的指标鉴别力指数进行分析，结果显示有 3 个项目的鉴别力指数（D）达到 0.30 以上，有 2 个项目的分数与量表总分的相关性未达到显著水平。因此将不符合条件的 5 个项目进行删除，形成了包含 28 个项目的指标评价问卷。

正式样本来自重庆市各乡镇政府工作的正式公务员。见表 1 数据显示，问卷调查样本中以女性为主（占 69.80%），年龄层次主要集中在 40 岁以下（占 90.20%），说明乡镇公务员中年轻干部占绝大多数，是乡村建设的主力军，样本中本科学历人数较多，共 154 人（占 65.50%），职务情况中以科员为主（占 77.87%）。

表 1 乡镇公务员被试样本个体基本信息表

性别	人数	百分比	年龄	人数	百分比	学历	人数	百分比	职务	人数	百分比
男	71	30.20%	<30	172	73.20%	大专	45	19.10%	正科	19	8.09%
女	164	69.80%	31~40	40	17.00%	本科	154	65.50%	副科	17	7.23%
			41~50	7	3.00%	研究生	36	15.30%	主任科员	9	3.83%
			>50	16	6.80%				副主任科员	7	2.98%
									科员	183	77.87%
合计	235	100%		235	100%		235	100%		235	100%

四、实证结果与分析

通过收集乡镇公务员执行力相关指标要素信息与行为事件访谈构建起针对性的考核测评指标，并且对乡镇公务员工作状态有了准确把握，这为研究的因子分析和信效度检验提供支持，并为构建科学的考核测评指标体系建立了前置解释。

（一）探索性因子分析

1. 适度性检验

对项目分析后得到的 28 个项目的数据进行 KMO 和 Bartlett 球形检验，首先对调查问卷进行适度性检验以判断样本数据是否适合进行因子分析^[21]。因子分析的适度性检验见表 2 所示。

表 2 KMO and Bartlett’s 球形检验（N=235）

Kaiser-Meyer-Olkin 取样适切性量数	0.891
----------------------------	-------

Bartlett 球形检验	近似卡方分布	3931.734
	自由度	378
	显著度	0.000

将本次设定题项分析得出 KMO 和 Bartlett 球形检验,通过结果看出其中取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量值为 0.891, 该值已经大于 0.7, 因而能够证明在检验中的题目间存在较强的相关关系, 其相关性水平明显大于偏相关水平, 所以适合进行因子抽取。同时看到通过 Bartlett 球形检验求得近似卡方值为 3931.734, 达到显著水平 ($p < 0.001$), 说明在题目数据关系中母子集群之间存在显著的关联性, 数据抽取后的因子与题目的关联性较高, 该数据适宜进行因子分析。

2. 因子分析

本研究采用主成分分析法, 以最大方差法作为转轴方式, 采用正交旋转后求得特征值大于 1 的成分, 从因子分析的结果来看, 共提取出 5 个特征值大于 1 的公因子, 根据选取标准处理后共有 28 个指标进入因子分析检验 (结果见表 3)。

这 5 个因子累计解释总方差的 66.270%, 该值大于 60% 证明题目能够在较高水平被维度抽取, 说明对乡镇公务员执行力考核测评指标具有较好的解释度, 根据各指标特征研究将五个公因子命名为协作型、抗压型、发展型、服务型、关系型五个执行力评价因素, 为后续研究提供指导。

(二) 信度与效度分析

1. 信度分析

通过信度分析检验可以进一步检测问卷的有效性和可靠性, 通常采用 Cronbach α 系数来进行信度分析, 它能够有效反映出测量项目的一致性程度与内部结构的良好性。通过 SPSS 软件对量表进行信度检验结果显示克隆巴赫系数 α 均不低于通常认为 0.7 的基础水平标准, 最低达到了 0.8 的标准, Min.CITC 值也高于 0.5 的标准 (见表 4 所示), 说明本研究中各因子的项目之间关系较为密切。

从上表信度分析的结果来看, 通过探索性因子分析后得到的考核测评指标的 5 个公因子和 28 个项目是合理且有效的, 没有理由和必要删除其中任何一个因子或其中任意一个项目。

2. 效度分析

本研究中调查问卷的效度检验通过探索性因子分析得出, 前述已做了相关分析 (见表 3), 问卷探索性分析中的因子负荷相对较高, 探索得出的结果结构清晰, 说明研究中的量表具有良好的结构效度。

表 3 正交转轴后的公因子载荷矩阵

公因子

指标	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
组织应变能力 Q20	0.875				
表达能力 Q19	0.874				
危机管理能力 Q21	0.861				
任务落实能力 Q23	0.857				
总结提炼能力 Q24	0.839				
适应能力 Q22	0.756				
问题解决能力 Q11	0.714				
团队合作能力 Q07	0.713				
责任心 Q12	0.650				
学习能力 Q09		0.878			
统筹规划能力 Q10		0.847			
依法行政能力 Q08		0.827			
情绪控制能力 Q05		0.805			
应急处突能力 Q03		0.804			
信息搜集和处理能力 Q26			0.738		
数据运用能力 Q28			0.731		
纪律性 Q25			0.723		
专业知识能力 Q04			0.711		
调查研究能力 Q13			0.682		
回应能力 Q27			0.640		

分析研判能力 Q14				0.795	
基层服务能力 Q15				0.784	
政策掌握和理解能力 Q16				0.780	
科学决策能力 Q18				0.745	
经验总结能力 Q17				0.708	
人际沟通能力 Q01					0.861
法律法规能力 Q06					0.847
组织协调能力 Q02					.835
特征值	7.736	4.173	3.024	1.909	1.714
贡献率(%)	27.628	14.902	10.800	6.818	6.121
解释的总方差(%)	27.628	42.530	53.330	60.149	66.270

提取方法:主成分

旋转法:具有 Kaiser 标准化的正交旋转法

(三) 数据拟合及模型

在探索性因子分析的基础上,本研究运用 Amos22.0 软件进行验证性因子分析,通过对结构方程模型进行检验^[22],并经过验证性因子分析后能够有效排除某些题目的测量误差所带来的变异,从而拟合构建因子结构。

表 4 分量表信度系数

变量名称	测项数	Cronbacha 值	Min. CITC 值
协作型执行力	9	0.933	0.640
抗压型执行力	5	0.909	0.698
发展型执行力	6	0.819	0.508

服务型执行力	5	0.847	0.568
关系型执行力	3	0.893	0.780

根据乡镇公务员执行力考核测评模型，本研究构建了的结构方程模型（见图2），其中A表示乡镇公务员执行力这一潜在变量，F1表示协作型执行力层面，F2表示抗压型执行力层面，F3表示发展型执行力层面，F4表示服务型执行力层面，F5表示关系型执行力层面。Q07、Q11、……Q06等则代表各个二级指标。

从常用拟合指数计算结果看（见表5），CMIN/DF的值为 $1.474 < 3$ ，NFI、IFI、TLI和CFI的值均在0.8以上，并且RMSEA为 $0.045 < 0.1$ ，综上这些指数说明各项指标拟合程度较好，从而验证了乡镇公务员执行力考核测评模型具有良好的结构效度，并且各个观测变量与潜在变量之间也都存在着比较显著的相关性，从而也说明了本研究考核测评模型有较高的信度。

表6中给出了SEM模型中协作型、抗压型、发展型、服务型、关系型执行力之间的标准化回归系数。

（四）考核测评指标体系权重赋值

1. 建立指标递阶层次结构

通过层次分析法确定指标权重的首先工作是将问题条理化、层次化，并对考核中涉及的指标要素进行分类，构造一个各要素之间相互联结的递阶层次结构。处于考核最上面的层次为目标层，为乡镇公务员考核测评机制；第二层包括协作型、抗压型、发展型、服务型、关系型五个执行力评价因素；第三层为具体指标层，包括了团队合作能力、问题解决能力、责任心等28个指标。

2. 构造各层次判断矩阵

根据本课题研究所涉及的考核指标领域和所需要的能力知识范围，课题组设计了乡镇公务员执行力判断矩阵专家打分表^[23]，采取问卷调查的方法，对5名政府部门处级公务员及10名熟悉公务员管理及考核方面的具有行政管理、人力资源管理背景的教授和副教授进行调查，增加最终绩效考核指标的权威性和代表性，相关专家为指标权重的确定和考核测评机制的最终构建提供了重要的专业知识来源和操作指导。此次问卷调查共发出问卷15份，回收有效问卷10份。在权重问卷调查中，参照萨迪提出的Saaty相对重要性登记表，请专家们对第一层次下的第二层次各指标的相对重要性以数值形式给出数值判断并构造两两比较的判断矩阵 X ，并得出其最大特征值 λ_x 及标准化特征向量 W_x 。同理可以对其余指标的第二层次下面第三层次各指标要素的相对重要性构造判断矩阵 Y_j ，能够获得各判断矩阵 Y_j 的最大特征值 λ_{y_j} ，并且得出对应的标准化特征向量 $W_{y_j}=[w_{j1}, w_{j2}, \dots, w_{jn_j}]$ ，其中 $j=1, 2, \dots, n_j$ 是判断矩阵 Y_j 的阶数。

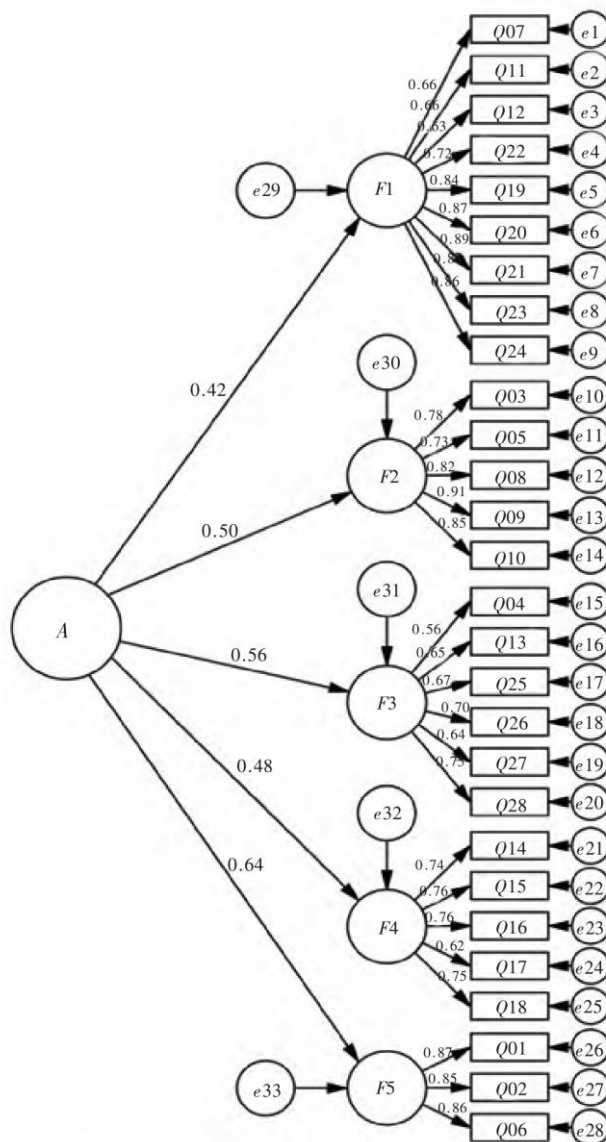


图 2 乡镇公务员执行力的测评结构方程模型

表 5 验证性因子分析拟合指标

拟合指数	CMIN	DF	CMIN/DF	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
计算结果	108.384	341	1.474	0.876	0.956	0.952	0.956	0.045

表 6 二级指标的标准化路径系数

			评估
--	--	--	----

F1	<---	T	0.419
F2	<---	T	0.586
F3	<---	T	0.559
F4	<---	T	0.479
F5	<---	T	0.639

3. 一致性检验和指标权重确定

得到判断矩阵后需要进行分析才能得出其是否符合条件，受到各种主客观因素的影响，所得判断矩阵很难有严格一致性的情况出现。因此在关于 10 位专家的指标权重判断的咨询表中采用和积方法计算，并且对判断矩阵的数据分别进行权重计算和一致性检验后才能够得出每位专家给出的指标相对重要程度并进行最终权重确定。在得到 λ_{max} 之后还需要对判断矩阵进行一致性检验,对其一致性指标 CI 进行计算。本研究通过计算后得到 CI 值为 0.102,通过查表计算得到对应 RI 后计算出 CR 值³为 0.091，该值小于 0.1，证明了一致性检验通过。因此 W_k 和各 W_{rj} 即为相应指标的权向量。

然后将符合一致性检验的 8 位专家的指标评分进行算术平均后得出二级指标协作型、抗压型、发展型、服务型、关系型执行力的权重。还需要计算某一层级下的所有指标对于最高层即总目标乡镇公务员执行力 A 的相对重要性的权值，即层次总排序或组合权重。其计算公式如下：

$$b_i=\sum_{j=1}^nb_ja_j$$

(1)

同理，就可以得出指标体系中二级指标下各三级指标的权重与相应的一致性检验结果。并由此最终确定重庆市乡镇公务员执行力考核测评机制的权重分配，见表 7 所示。该指标权重系数为重庆市对乡镇公务员执行力的量化和具体考核的开展提供了实际依据和前提条件。

五、结论与建议

本研究引入执行力视角，对构建一套乡镇公务员执行力考核测评机制完成了较为系统的探索性研究，并且通过结构方程模型验证了执行力与绩效的关系，构建了基于执行力的考核测评机制，这一创新为乡镇公务员考核提供了新的思路和方法，拓展了新的外延^[24]。

表 7 乡镇公务员执行力考核测评指标权重表

一级指标	二级指标	二级指标权重	三级指标	三级指标权重	从属权重
基层公务员 执行力考核	协作型执行力 F1	0.165	团队合作能力 Q7	0.139	0.023
			问题解决能力 Q11	0.105	0.017

测评指标 (A)			责任心 Q12	0.214	0.035
			适应能力 Q22	0.085	0.014
			表达能力 Q19	0.131	0.022
			组织应变能力 Q20	0.086	0.014
			危机管理能力 Q21	0.08	0.013
			任务落实能力 Q23	0.107	0.018
			总结提炼能力 Q24	0.054	0.009
	抗压型执行力 F2	0.162	应急处突能力 Q3	0.127	0.021
			情绪控制能力 Q5	0.107	0.017
			依法行政能力 Q8	0.231	0.037
			学习能力 Q9	0.231	0.037
			统筹规划能力 Q10	0.305	0.049
	发展型执行力 F3	0.270	专业知识能力 Q4	0.083	0.022
			调查研究能力 Q13	0.149	0.040
			纪律性 Q25	0.147	0.040
			信息搜集和处理能力 Q26	0.225	0.061
			回应能力 Q27	0.142	0.038
			数据运用能力 Q28	0.253	0.068
	服务型执行力 F4	0.286	分析研判能力 Q14	0.112	0.032
			基层服务能力 Q15	0.119	0.034
			政策掌握和理解能力 Q16	0.195	0.056

			经验总结能力 Q17	0.303	0.087
			科学决策能力 Q18	0.27	0.077
	关系型执行力 F5	0.116	人际沟通能力 Q1	0.244	0.028
			组织协调能力 Q2	0.37	0.043
			法律法规能力 Q6	0.387	0.045

（一）结论

第一，通过实证研究构建的重庆市乡镇公务员执行力考核测评机制由协作型、抗压型、发展型、服务型、关系型五维度共 28 项指标构成，这些指标反映了乡镇公务员执行力的现状，具有一定的通用性，体现了大部分乡镇公务员所必需的能力要求。并且研究结果也说明乡镇公务员执行力是一个多维度概念，是由个人特质、核心能力、知识和职业素养等要素所组成，对现阶段乡镇公务员执行力具有较强的解释力。

第二，从数据分析结果显示看，协作型、发展型和服务型维度与乡镇公务员执行能力强弱关系较大，这三项指标在绩效考核中占较大权重，共占 72.1% 的权重，是其核心维度，而责任心、统筹规划能力、数据运用能力、科学决策能力与组织协调能力是其所应具备的关键特质，这一结果与研究预期是相符的，说明研究结果和综合判断具有一定的相似性。这也说明了在当前环境下要着重提升基层尤其是乡镇公务员服务于发展方面的能力，要让乡镇公务员的执行力满足治理效能提升的需求，不断提升其未来发展的执行力，要不断加强对乡镇公务员综合能力的培养，使其能够有效适应基层工作，为乡村振兴建设和国家治理现代化提供更强的执行能力。

第三，本研究通过行为访谈和统计分析后编制的乡镇公务员执行力考核评价因素问卷，其内部一致性系数达到了显著水平，且验证性因素分析各拟合指标也具有理想水平，实证分析中的信效度符合测量学要求，可以作为乡镇公务员执行力考核的测评工具。同时应重点提出的是在乡镇公务员执行力考核测评机制的构建中，其指标设置和评价标准并不是固定不变的，而是根据地区实际与考核要求不断变化进行完善和调整的。

（二）建议

基于当前乡镇公务员执行力现状和以上研究结论，本文就提升乡镇公务员执行力主要提出以下建议。

第一，从乡镇公务员自身来讲，应注意提高其综合素质和工作能力。首先是要提升理解领悟能力，培育先进执行理念。乡镇公务员需不断以先进的执行理念武装头脑，强化自身的政治意识、大局意识、责任意识和宗旨意识，增强其执行工作的使命感、责任心，进而提升其执行力。要掌握科学的学习方法，提升自身的学习能力，处理好学习与实践“两张皮”的问题，强化问题意识，充分利用互联网、大数据等现代化手段汲取新知识，学习新理念。作为直接面向群众的乡镇公务员，还应树立终身学习观念，增强学习主动意识，终身学习应贯穿其职业生涯的方方面面。其次是要优化思辨过程，提升分析能力。分析能力的本质在于思辨过程是否科学，只有从根本上优化思辨的过程才能有效提升其分析问题的能力。公共政策等往往具有一定的抽象性，而要将其具体化才能实现政策目标，因而必须提升自身的分析能力，准确理解上级意图和政策内涵，才能有效贯彻政策执行。这要求乡镇公务员广泛学习，加强对市场经济、管理等相关知识的学习，掌握扎实的岗位专业技能，在不断的学习中领悟、掌握发现问题的能

力,不断适应新形势的发展,成为岗位上的业务好手。深入开展年轻公务员基层走访调研活动,增强实践锻炼的针对性、实效性,在重大任务、艰苦偏远地区、关键岗位等加强对乡镇公务员的历练,加速乡镇公务员成长。最后是要提升自身开拓创新能力。必须树立创新意识。对于工作中面临的新情况、新问题要合理运用策略,乡镇公务员要深入调查,因地制宜,打破常规,善于创新,加强沟通协调,在执行过程中分清轻重缓急,做到团结一致、齐心协力,共同推动基层工作的顺利开展。不断加强团队协作,探索建立常态化、制度性的公务员交流机制。团队在执行工作中要修炼团队动员能力,进行有效激励,完善激励机制,将物质激励与精神激励相结合,共同激发公务员提升公共服务能力体系之中的积极主动性,探索多维职业发展激励制度设计,提升职业发展激励水平。同时要突出激励的重点,根据团队内部的具体分工与责任风险的不同体现差异,突出重点,充分调动团队成员的积极性。

第二,从外部保障机制来说,要创建高效的执行机制,建立科学的乡镇公务员执行力指标体系。首先,一方面,公务员执行力指标设计充分切合基层需要。高效的执行机制和科学的乡镇公务员执行力指标体系是提高乡镇公务员执行力的重要保障,也是衡量乡镇公务员政策执行效果的重要参考。因此在进行决策时要广泛征询一线乡镇公务员的看法,使得政策的执行得到乡镇公务员的认同和理解,满足群众需求,从而提高其执行效果和积极性。另一方面,科学裁定乡镇公务员职责,建立的执行力指标体系要科学地界定和细化乡镇公务员的岗位职责,运用权责相称的准绳建立岗位责任目标管理和责任追究制度,做到以岗定责和责任到人。其次是要健全监督考核机制,加强对能力培训平台的建设。健全监督考核机制一是要理顺监督主体。明确各个监督主体及其职责,防止出现职责重复,使监督发挥最大效用。服务型政府建设背景下,还应将人民群众监督、舆论监督和社会监督等外部监督形式纳入监督体系,设立公开投诉热线,畅通投诉渠道。二是建立科学的评价标准,做到对乡镇公务员每一项执行行为都有科学合理的考核评估依据,公平公开公正作为奖惩的依据,激发其主动性,不断探索提升其执行力的有效路径,使得各项方针政策得到贯彻落实。三是定期开展对乡镇公务员能力培训平台的建设,加强对培训课程的开发,匹配乡镇公务员的当下实际需求,同时针对不同地方不同类型的乡镇公务员开发不同的提升课程,并且注重实际运用,强化内在素养,以多元化和规范化的培训方式不断提升培训效果,完善培训考核制度,同时加强对培训结果的考核与运用,使其能够更好地完成基层治理的任务。最后是重塑公共行政意识,提高对乡镇公务员的重视程度。一是加强乡镇公务员培训。围绕本地区本部门工作中心、发展重点、核心业务等细化执行力框架,以弥补执行力“缺口”为导向,分级分类制订乡镇公务员培训开发策略,有针对性地加强培养培训。使乡镇公务员意识到国家行政人员的手中权力是人民权利的让渡,将公共利益作为自己的行为指向,转变综合治理模型,以为群众提供高质量的服务为最高准则,促使公务员队伍执行力水平不断提高。不断培养乡镇公务员队伍的公共服务意识,使其具有公共服务精神,改善地方执行环境,减少乡镇公务员开展工作时遇到的阻力,使执行活动得到顺利执行。二是基层政府深化分类管理。统筹不同类别公务员的选拔使用和交流,推进分类考核、分类培训等。将正确的角色定位作为其工作的指南和考核标准,提高对乡镇公务员的重视程度,提高其基本待遇,提升选拔标准,构建一套执行能力识别系统,在选拔标准设置以及评分上给出具体依据,提高选拔的科学性,依靠科学的指标体系选拔出执行水平高的乡镇公务员,使得乡镇公务员具有主动服务、主动执行的本能行为。

参考文献:

- [1]何植民,赵璐.公务员“德”的考核评价机制构建研究[J].湘潭大学学报(哲学社会科学版),2019(6):24-29.
- [2]徐仄平,章海宏.公务员绩效考核指标体系优化研究——基于湖南省调查数据的分析[J].湖南社会科学,2013(6):181-184.
- [3]张晶晶.政府治理现代化视域下的公务员考核体系创新[J].人民论坛,2018(18):46-47.
- [4]史乐.S公司飞行员执行力的影响因素及提升策略研究[D].济南:山东大学,2020:48.
- [5]康媛璐.责任强约束下乡镇干部执行力建设的机制问题研究[J].领导科学,2021(6):22-24.

-
- [6]余翊宸,余群建.打造高效执行力的三元驱动模型[J].人力资源,2019(19):85-87.
- [7]马生芳,张浩,庄迪英.省级企业中层管理干部执行力提升对策研究[J].人力资源管理,2016(4):48-50.
- [8]罗志颖.以领导执行力模型构建为基础提高领导科学发展能力[J].闽西职业技术学院学报,2014(4):39-42.
- [9]麻宝斌.走出政策执行不力的体制困境[J].探索与争鸣,2015(11):27-29.
- [10]王骚.公务员绩效考核中的问题及对策分析[J].山东大学学报(哲学社会科学版),2011(1):25-31.
- [11]武艳.我国地方政府公务员绩效考核体系研究——以陕西省为例[D].西安:西北大学,2010:21.
- [12]崔颖.基于胜任力的政府公务员绩效评估体系构建[J].行政论坛,2008(06):42-45.
- [13]DELEON P,DELEON L.What Ever Happened to Public Implementation?An Alternative Approach[J].Journal of Public Administration Research and Theory:J-PART,2002,12 (4):467-492.
- [14]SMITH T B.The Policy Implementation Process[J].Policy Science,1973,4(2):197-209.
- [15]VAN HORN C E,VAN METER D S.The Implementation of Intergovernmental Policy[C]//Jones CO,Thomas R D.Public Policy Making in Federal System.Beverly Hills:Sage Publication,1976:48.
- [16]崔勇.基层领导干部政绩考核指标体系建立与完善[J].人民论坛,2014 (19):64-66.
- [17]赵驹.我国公务员激励机制存在的问题与对策研究[J].管理世界,2013 (4):170-171.
- [18]梅继霞.基于胜任力的公务员绩效考评指标体系构建——以湖北省为例[J].中国人力资源开发,2013(3):38-43+48.
- [19]徐辉.基于大数据思想的公务员绩效考评体系构建[J].统计与决策,2017 (19):68-72.
- [20]陈芳,鲁萌.“能力席位”视角下公务员绩效考核三级指标体系研究——以湖北省省直机关公务员为例[J].中国行政管理,2013 (11):71-74.
- [21]陈芳,刘琦,刘璐璐.公务员高绩效品德模型构建与检验[J].统计与决策,2020 (6):160-164.
- [22]吕维霞,徐晓明,王超杰.基层公务员职业倦怠感评价指标及影响因素研究[J].东北大学学报(社会科学版),2018(5):475-482.
- [23]李军,魏哲景.公务员绩效考核的量化模型构建与应用[J].科技管理研究,2008 (6):91-92.
- [24]程淑琴,倪东辉,潘彬.基于大数据视角的基层公务员考核机制创新研究[J].华东经济管理,2018 (7):174-180.

注释:

1 习近平总书记在 2020 年秋季学期中央党校（国家行政学院）中青年干部培训班开班式上发表重要讲话，指出“干部特别是年轻干部要提高政治能力、调查研究能力、科学决策能力、改革攻坚能力、应急处突能力、群众工作能力、抓落实能力”。

2 本研究行为事件访谈对象包括重庆市乡镇政府单位书记、副书记、党政办主任、党群办主任、应急办主任、民社办主任、平安办主任、社区事务中心主任、司法所和综合行政执法大队等部门人员。

3 CR 是指判断矩阵的一致性指标 CI 与同阶平均随机一致性指标 RI 的比值。当矩阵阶数 $n \leq 2$ 时，判断矩阵永远具有完全一致性。若 $CR < 0.1$ 时，则判断矩阵具有满意的一致性。