

公共服务评价中的组织“迎评策略”研究

吴建南 杨宇谦

[摘 要] 在公共服务评价中, 被评组织会根据自身特征和价值偏好关注不同的评价目的, 进而形成相应的“迎评策略”, 并受其影响取得不同的绩效。通过实证分析, 本研究发现被评组织的前瞻者策略能够突出提高组织的回应性; 防御者策略能够增加公众满意度; 应激者策略能够改善公众信任。对于公共服务评价的制度设计者而言, 应该把被评组织“迎评策略”和绩效之间的关系作为完善制度的依据, 通过调整测评指标等途径将政策意图更为准确地传递给被评组织。

[关键词] 公共组织; 策略内容; 公共服务评价; 组织绩效

[中图分类号] D01 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2009)05-0711-08

一、问题的提出

公共服务评价是由公众对直接或间接提供公共服务的政府部门和垄断企业进行绩效测量的一种管理手段。对于公共组织而言, 参评意味着接受来自上级政府和社会的关注和压力。受到各种因素的影响, 不同的公共组织往往会以不同的迎评策略接受评价, 这些“迎评策略”体现为: 有的组织高度关注通过评议促进服务改进, 有的被评组织则应付敷衍、得过且过; 还有的被评组织苛求排名结果, 忽视绩效改进, 甚至通过“拉票”的方式获得名义而非实际的高分。然而, 由于缺乏理论支持和测量工具, 对这些“迎评策略”的实证研究尚未充分展开。

组织的策略内容(Strategic Content)是指“组织达成特定目标、调整所处处境以及实现潜在机会的行为模式”, 表现为组织成为前瞻者(Prospector)、防御者(Defender)和应激者(Reactor)的程度。策略内容已经成为公共组织绩效影响因素研究的组成部分。学者对英国和美国的公共组织的策略内容和组织绩效之间的关系进行了实证考察^[1] (第 233 页)^[2] (第 357 页), 还研究了公共组织的外部规制和监控^[3] (第 185 页)、公共组织的雇员背景多样性^[4] (第 489 页)、集权与分权^[5] (第 1 页)等对策略内容与绩效关系的调节作用。研究发现, 公共组织策略内容是管理状况的一个重要方面, 不同的策略内容显著地影响公共组织的绩效。

本研究认为, 策略内容理论和绩效测量目的理论为分析“迎评策略”和政府绩效的关系提供了基础。首先, 策略内容理论构建了“迎评策略”的内涵及其对组织绩效的影响假设; 其次, 来自绩效测量目的理论在公共服务评价这一特殊情境下将不同的策略内容进行了具体的区分。学者认为, 绩效测量具有不同的目的, 包括评价、激励、宣传、庆祝、学习、改进、控制和预算等八个方面^[6] (第 586 页)。通过计算被评组织对绩效测量不同目的的感知及其强弱组合, 能够形成有关被评组织策略内容的测度, 并据此探讨

收稿日期: 2009-01-26

作者简介: 吴建南, 西安交通大学公共政策与管理学院教授, 博士, 博士生导师; 陕西 西安 710049。

杨宇谦, 西安交通大学管理学院博士生。

基金项目: 国家自然科学基金(70573083, 70573092); 教育部“新世纪优秀人才资助项目”(NCET-06-0851); 西安交通大学腾飞人才特聘教授项目

不同策略内容同公共组织绩效之间的联系。因此,本研究结合了策略内容和绩效测量目的的有关研究,首先回顾了公共组织战略研究的有关发现,并对策略内容的一般测量方式进行了描述;其次,论述了从绩效测量目的理论入手分析迎评策略的合理性;最后以行风评议为情境进行了实证分析。

二、公共组织策略内容:内涵、一般测量及对政府绩效的影响

(一)公共组织策略内容

Andrews 等指出,公共组织战略研究的特征是从战略管理理论出发,寻找公共组织服务的选择和实施模式,进而改进组织绩效^[4](第 53 页)。Boyne 和 Walker 认为,公共组织战略研究较少讨论抽象的战略界定,更多关注策略内容(Strategic Content)^[1](第 241 页)。换句话说,按照 Snow 和 Hambrick 有关组织战略的基本观点,公共组织的战略研究并不关注意图的战略(Intended Strategy),主要强调实现的策略(Realized Strategy)^[7](第 530 页)。

在已有研究中,公共管理学者借鉴了 Miles 和 Snow 对策略内容的定义:前瞻者(Prospector)策略是指组织持续地寻找市场机会,经常性地尝试对环境的可能变化做出回应^[8](第 29 页)。前瞻者策略使公共组织具有前摄的(Proactive)、敢于承担风险、且对新的环境做出新变化的特征。防御者(Defender)策略是指组织并不主动要求自己出类拔萃,而是在创新获得尝试和完善后才成为采纳者,他们对新产品和服务的开发怀有保守态度,因此重点关注核心业务,以保持和业务和服务方面的既有优势。防御者将绝大多数的时间用于提升运作效率。应激者(Reactor)策略是指组织虽然频繁感受到变革和不确定性的影响,但在环境要求变化之前,绝对不会采取任何举动。外部组织的意图通常是应激者做出决策的主要依据。

(二)公共组织策略内容的一般测量

按照 Snow 和 Hambrick 的分类,策略内容的测量途径有四种,一是调查者推论(Investigator Inference),是指研究者运用一切手段收集有关组织的信息,自行决定组织的策略内容的表现程度;二是自我归类(Self Typing),是指让组织的管理者在有关选项中选择出最符合自身特征的一类;三是外部评价(External Assessment),即让组织外部的专家如学者、管理者等对被研究组织的策略内容做出判定,以验证组织内部管理者自我归类是否存在偏差;四是客观指标(Objective Indicators),指用组织的产出、财务指标来测量组织策略内容^[7](第 532 页)。以上途径的共性在于,将研究对象假设为只具有单一策略内容的组织,目的是以不同组织为分析单元进行不同策略内容之间的比较。

公共组织战略研究承袭了上述测量途径的部分特征,表现为由公共组织提供自身策略内容的信息,研究者对所有信息不进行外在的价值判断和归类,这一点同自我归类有一定相似。与私人部门研究的不同之处在于,研究者要求公共组织提供在多种策略内容方面的表现,而非限制公共组织仅报告某一种策略内容^[2](第 498 页)^[3](第 190 页)^[9](第 55 页)。本研究将这一测量途径称作“对多种策略内容的自评”。

表 1 主要实证文献对公共组织策略内容的测量

作者(时间)	途径	单项问题/多项问题	测量工具	数据类型
Andrews 等(2005)	对多种策略的自评	单项	7 分量表	绝对数
Andrews 等(2006)	对多种策略的自评	单项	7 分量表	绝对数
Meier 等(2006)	对多种策略的自评	防御者-多项(2)	重要性排序	相对数
			7 分量表	绝对数
		应激者-单项	7 分排序	绝对数
		前瞻者-多项(2)	客观数据	绝对数
			4 分量表	绝对数
Andrews 等(2008a)	对多种策略的自评	多项(2-4)	7 分量表	绝对数
Andrews 等(2008b)	对多种策略的自评	多项(3-4)	7 分量表	绝对数

表1归纳了已发表的公共组织对策略内容的测量方式。量表是较为常见的工具。多数研究直接使用量表获得的绝对数进行解释性分析,Meier等的研究则采用相对数考察州立学校的主管对德克萨斯学术技能测评(Texas Assessment of Academic Skills,简称TAAS,被界定为该州中学的核心业务)的相对关注度。研究要求答卷人赋予核心业务和非核心业务不同的分值(最高则为5,列第二为4),之后将TAAS的赋分值除以其他四类业务的赋分均值,以此获得一个相对数^[2](第364页)。由于公共组织绩效至少包含产出数量、产出质量、效率、公平、结果、物有所值(Value for Money)、顾客满意等维度^[10](第19页)。相对数的应用,考虑了公共组织同时面临多重传收目标的实际,较适合优先采用。

三、假设构建

本研究认为,公共服务评价中组织的策略内容本质上是被评组织对绩效测量目的的感知优先权排序。因此,从绩效测量目的的理论入手,可以实现测量公共服务评价中迎评策略的目标。

绩效测量具有多重目的。Behn指出,它们可以包括评价(Evaluate)、激励(Motivate)、学习(Learn)、改进(Improve)、宣传(Promote)、控制(Control)、预算(Budget)和庆祝(Celebrate)等^[6](第586页)。Behn指出,希望通过一种绩效测量指标同时实现所有测量目的的想法是不现实的,必须根据不同的目的构建不同的绩效测量指标。同时,即便是在相同的评价指标面前,出于对不同绩效测量目的的关注和偏好,被评组织也将呈现不同的状态^[6](第604页)。对特定测量目的的偏好及其组合而成的一个“图谱”,在一定程度上会反映组织特定的导向,并最终决定组织的绩效。这与Woodside等有关策略内容的观点是一致的,即策略内容是一种组织对必须做什么以及必须先做什么的判断^[11](第136页)。因此,采用绩效测量目的的优先权刻画公共服务评价中的组织策略内容具有合理性。

行风评议中,除了预算目的受我国公共财政体制特点的影响无法得到相应的体现外,其他七类绩效测量目的均有明确的实践意义。结合已有研究,本文形成如下概念界定和假设。

前瞻者策略:被评组织高度关注绩效改进,对内充分调动下属积极性,对外积极向社会公众、上级展示绩效状况,以获得外部支持。在实践中,具有这一策略内容的组织特别关注通过评议扩大社会影响,在组织内部实施激励并重视全面的绩效改进。

在Boyett看来,这类公共组织具有公共部门的“企业家精神”,即充分履行组织职责、及时评价环境需求,并高度关注组织的灵活度和创新性^[12](第79页)。Bernier和Hafsi的述评指出,伴随组织的成熟,公共部门的企业家精神将经历从个人行为到系统行为的演进,而在此过程中,组织领导重视对下级的激励和引导是公共部门企业家精神的标志^[13](第495页)。Vigoda-Gadot等的研究表明,新公共管理运动强调的创新不同于传统理念的重要之处在于,组织需要突破“社会政治的防火墙”(Sociopolitical Firewall),向社会公众、私营部门和第三方组织充分宣传创新意图,借鉴吸纳各方观点作为创意来源^[14](第68页)。Yang和Grunig认为,通过评价活动向公众宣传自身优势、听取意见的公共组织,能够获得较高的满意度和信任度^[15](第305页)。

基于上述判断,本研究以绩效测量目的中的激励目的、改进目的和宣传目的的相对优先性作为被评组织在行风评议中前瞻者策略的测度,三者在所有目的中的相对表现越突出,则组织的前瞻者策略越明显。本研究在已有研究的基础上提出假设:

H1:行风评议中组织的前瞻者策略对组织绩效具有积极影响。

防御者策略:被评组织高度关注保持和提升在公共服务评价中的排名,对具有竞争关系的部门和行业的“迎评”行为高度敏感。在实践中,防御者策略促使被评组织重视通过庆祝活动形成或保持对优等排名的需求,通过学习提高组织的“迎评”能力。

按照Miles和Snow的论述,具有防御者策略的组织通过学习来观察其他竞争对手的行为,以保持市场中的领先地位^[8](第33页)。Boyne和Walker将防御者策略的根本动机理解为“对预算的保护”^[1](第240页)。在行风评议中,防御者策略要求被评组织保护具有竞争性和排他性的绩效排名,为了

保护排名而强调学习,但并不一定把学习转化为改进。

防御者策略另一个突出强调的目的是庆祝。按照 Behn 的界定,庆祝目的是指:组织让其成员理解怎样的成就是值得通过重要的仪式来体现其成功重要性的,庆祝能让组织成员充分聚焦于“下一次挑战”^[6](第 588 页)。行风评议中,具有防御者策略的组织认为公众参与评价形式并没有改变上级监管的实质。在上级以排名作为奖惩依据时,直接关注排名更为有效,组织因此通过强调庆祝目的体现排名价值。本研究采用学习目的和庆祝目的相对于其他目的的优先程度来测量被评组织的防御者策略,并提出假设:

H2: 行风评议中的防御者策略对组织绩效具有积极的影响。

H3: 行风评议中的前瞻者策略对组织绩效的影响,大于防御者策略对组织绩效的影响。

应激者策略:被评组织没有明确的“迎评”策略,缺乏通过评议改进绩效的冲动,同时对排名结果的关注程度不高,只有当上级和组织要求其变化时才付诸改进行动。在实践中,具有应激者策略的被评组织特别关注评价目的,同时在组织内部实施严格的控制。

Behn 认为,评价目的是绩效测量实施的起点,也是绩效测量的发起者需要率先强调的目的^[6](第 587 页)。具有应激者策略的被评组织注重评价目的,以“兵来将挡、水来土屯”的态度面对评议。在控制目的方面,Boyne 和 Walker 提出,组织采用应激者策略的概率与组织权力的集中程度之间具有正向联系^[1](第 246 页)。Andrews 等通过实证研究发现,在集权控制比较强的组织环境中,采用应激者策略的组织更容易获得成功^[5](第 13 页)。行风评议中的被评组织自我划定能做什么和不能做什么的界限,正是实施控制的体现。本研究采用评价目的和控制目的相对于其他目的的突出程度来衡量应激者策略并提出假设:

H4: 行风评议中的应激者策略对组织绩效具有消极的影响。

H5: 行风评议中的前瞻者策略对组织绩效的影响,大于应激者策略对绩效的影响。

H6: 行风评议中的防御者策略对组织绩效的影响,大于应激者策略对绩效的影响。

公共部门的组织绩效是多维的,策略内容对于不同维度的组织绩效的影响可能存在差异。Boyne 有关公共服务绩效改进的研究综述表明,区分不同的绩效维度和利益相关者需求,应该成为绩效改进的重点^[10](第 224 页)。在组织战略与绩效关系的研究中,三类策略内容对于不同维度的组织绩效的影响也存在差异。本研究在已有研究的基础上提出假设:

H7: 行风评议中被评组织的策略内容对不同维度的绩效存在不同程度的影响。

四、研究设计

(一)问卷设计与变量测算

本研究采用调查问卷收集有关信息,问卷分三部分:第一部分记录被调查人个人信息;第二部分询问被调查人在两年前行风评议相关测量目的的感知;第三部分请被调查人自评上一年度三个维度的绩效,以反映从策略内容到绩效产生的滞后性^[16](第 12 页)。参考 Behn 对绩效测量目的的概念界定,对每一个目的编制一项问题^[6](第 588 页)。根据 Nagy^[17](第 77 页)和 Gardner 等^[18](第 898 页)的观点,单问项有助于提高问卷的表面效度,适宜在探索性研究中应用。借鉴 Meier 等的方法,由被调查对象给 7 个测量目的的绝对强度打分,获得 7 个绝对数(1 代表很弱,3 代表不确定,5 代表很强),将每一个目的的得分绝对数除以其他 6 个目的得分的平均值,以测量其目的的优先性^[2](第 364 页),即:目的 I 的优先性 = 目的 I 的得分 / 目的 I 外的其他目的得分均值(I=1,2...7)。以此产生了行风评议 7 个测量目的的优先性矩阵。

我们设置了三个因变量考察被评组织的绩效。第一是回应性,Vigoda 将其界定为公共服务者应答行为或信息的速度和精确性^[19](第 529 页)。按照 Boyne 的分类,这是一个代表产出质量(Quality of Outputs)的指标^[10](第 19 页)。第二是公众的满意度,Andrews 等的研究发现,应激者策略对公众满意

度具有显著的消极影响^[4]（第 498 页）。第三，公众对政府的信任。Yang 和 Hozler 的综述指出，让公众参与到政府绩效测量过程中能直接提升公众信任，同时，让公众感知政府绩效改进也能提升公众信任^[20]（第 114 页）。

(二)样本选取与分析步骤

本文借鉴 Yang 的方法，向作为评议对象的公共组织发放问卷并收集有关信息^[21]（第 581 页）。调查问卷发放时间为 2006 年下半年。对象为我国西部和中部两市部分政府部门和行业单位的管理者，按照城市规模、公共服务机构数目和层级分布进行抽样，以部门为单位在两市各发放了 100 份调查问卷，由部门主管领导填写。两市分别回收了 91 份和 83 份，其中分别有 78 和 81 份有效，共 159 个样本。样本均值 T 检验表明，两市的答卷者对同一题目的打分均值不存在显著差异（ $P>0.10$ ）。研究采用验证性因子分析法检验 7 个目的相对优先性是否按照理论构建反映了三类策略内容，以三个绩效维度为因变量，以目的的相对优先性为自变量，答卷人的基本信息作为控制变量，采用多元线性回归模型检验有关假设。

五、结果与讨论

表 2 提供了不同目的相对优先性的均值和标准差。统计结果表明，在行风评议的 7 个绩效测量目的中，控制目的的优先性最高，改进、学习、激励、庆祝、宣传、评价目的的相对优先性依次降低。评价目的的标准差最大，控制目的的标准差最小。

表 2 目标优先权的描述统计与因子分析

	Mean	St. D	Communality	Component			特征值	Cumulative %
				前瞻者	防御者	应激者		
宣传	1.01	0.25	0.48	0.67	0.16	0.03	1.55	21.45
改进	1.08	0.28	0.46	0.67	0.10	0.07		
激励	1.05	0.26	0.61	0.64	0.45	0.05		
庆祝	1.02	0.25	0.66	0.04	0.73	0.35	1.17	42.17
学习	1.08	0.26	0.62	0.37	0.60	0.35		
评价	0.74	0.31	0.87	0.16	0.11	0.91	1.46	59.87
控制	1.10	0.24	0.50	0.19	0.30	0.62		

因子分析中，Bartlett 球形检验的统计值为 560.505（Df=21 Sig.=0.000），表明适合进行因子分析，采用变异数最大法（Varimax）转置后，三个因子共同解释了所有目的相对优先性 59.87% 的变异，三个因子的特征值均大于 1。宣传、改进和激励三个目的的相对优先性同因子 1 的相关性较强，反映了前瞻者策略的特征；庆祝、学习两个目的的优先性同因子 2 的相关性较强，反映了防御者策略的特征；评价、控制两个目的的优先性同因子 3 具有较强的相关性，反映了应激者策略的特征。本研究将这三个因子分别命名为前瞻者、防御者和应激者。假设的测量目的优先性在对应的因子上的载荷值均高于 0.6。各项数据详见表 2。

表 3 以三种策略内容下的不同目的优先权为自变量，以不同绩效维度为因变量，形成回归模型。所有模型的调整判别系数均超过 0.9。多重共线性检验表明，所有自变量的变异膨胀因子（VIF）均小于 2，多重共线性的问题并不突出。不同的绩效维度中，公众满意模型的调整判别系数最高（Adjusted $R^2=0.944\sim0.945$ ），其次为公众信任模型（Adjusted $R^2=0.929\sim0.930$ ），回应性模型的调整判别系数最低（Adjusted $R^2=0.921$ ），控制变量在不同模型中的引入对调整判别系数的影响并不显著。

在回应性模型中，前瞻者策略中的自变量的影响是显著的积极的，防御者策略和应激者策略中的自变量的影响均不显著。因此，前瞻者策略相对于其他策略内容而言，对回应性的影响更强。其中改进、宣传和激励目的的相对优先性越强，则组织回应性越强。在不加入答卷人年龄、教育和职务等控制变量时，对组织回应性影响最为显著的自变量是激励目的的优先性；当加入控制变量时，影响最大的自变量

为改进目的的优先性。

在满意度模型中,防御者策略对公众满意的影响显著,前瞻者策略和应激者策略的影响并不显著。在防御者策略中,被评组织的庆祝目的相对优先性越高,则公众满意度越高。学习目的的相对优先性对被评组织的满意度也有积极影响,但是其偏回归系数较之于庆祝目的要小。值得注意的是,受教育程度越高的答卷者认为公众满意度越低,表明被评组织因对公众满意存在不同的理解而影响满意度的感知。

在公众信任模型中,应激者策略的影响显著。其中,控制和评价目的的相对优先性越高,则被评组织感受到的公众信任越强。被评组织认为,在行风评议中严格贯彻上级和组织方的意图,关注评价和控制目的,有助于提高公众信任。同时,前瞻者策略中的宣传目的优先性和防御者策略中的学习目的优先性也表现出对公众信任的积极影响。年龄、教育程度和等级等控制变量对模型中自变量的偏回归系数影响并不显著,也没有明显提高模型的调整判别系数。

表 3 迎评策略与绩效关系的回归分析

	回应性		公众满意		公众信任	
前瞻者策略						
改进优先性	0.265 ***	0.377 ***	−0.020	0.098	0.041	−0.021
宣传优先性	0.352 ***	0.360 ***	0.089	0.094	0.285 ***	0.283 ***
激励优先性	0.368 ***	0.282 ***	0.114 *	0.028	−0.025	0.030
防御者策略						
学习优先性	−0.099	−0.102	0.185 ***	0.170 **	0.230 ***	0.218 ***
庆祝优先性	−0.051	−0.058	0.579 ***	0.567 ***	−0.020	−0.022
应激者策略						
评价优先性	0.031	0.059	0.033	0.076	0.211 ***	0.214 ***
控制优先性	0.119	0.151	0.019	0.067	0.276 ***	0.275 ***
控制变量						
年龄	——	0.025	——	0.086	——	0.014
教育程度	——	−0.058	——	−0.114 **	——	−0.033
职务等级	——	0.000	——	−0.079	——	0.071
截距	3.241 *	1.501	2.378	1.505 **, .	0.033	5.271
Adj R ²	0.921	0.921	0.954	0.955	0.929	0.930
△Adj R ² cchange	——	0.000	——	0.001	——	0.001
F	167.404 ***	185.270 ***	305.502 ***	337.687 ***	189.362 ***	209.470 ***

注：***<0.01 **<0.05 *<0.10(双尾检验), N=159

注: *** < 0.01 ** < 0.05 * < 0.10 (双尾检验), N = 159

不同模型对本研究有关假设的支持情况为:在回应性模型中,H1、H3、H5 得到了支持;在满意度模型中,H2、H6 得到了支持;在公众信任模型中,H1、H2 得到了部分支持。不同的模型中,策略内容对绩效影响存在的差异支持了 H7。可能的原因在于,由于公共组织的目标是多重的,这些目标分别具有受长期、中期和短期行为影响的特征。有时,长期目标的实现需要以牺牲短期目标的实现为前提,而短期目标的实现则可能妨碍长期目标的完成,因此,不同维度的绩效之间出现“此消彼长”的趋势。

由于在公共服务评价中,不同的迎评策略可能是被评组织理性选择的结果,因此,对于公共服务评价的制度设计者而言,应该把被评组织“迎评策略”和绩效之间的关系作为完善政策的依据,通过调整测评指标等途径将政策意图准确传递给被评组织。目前行风评议中满意度是广为采用的指标。本研究的分析表明,满意度受防御者姿态的影响显著,受前瞻者姿态的影响不明显。而在目前,国务院纠风办的政策指向强调行风评议应该把落实整改、解决问题贯穿于评议工作的全过程,即强调改进目的。由于满意度对改进目的并不敏感,因此行风评议在一定程度上存在测量目的与考核指标之间的脱节。本研究建议未来行风评议突出对回应性指标的评价,引导被评组织以前瞻者姿态参与行风评议,通过切实的绩效改进提高公共产品和服务的质量。

六、结 论

通过比较发现,在行风评议这一我国典型的公共服务评价过程中,被评组织的前瞻者策略能够突出提高组织的回应性;防御者策略能增加公众满意度;应激者策略能够改善公众信任。公共组织的策略内容对不同维度的组织绩效的影响存在差异。本研究的不足之处是:仅探讨了不同策略内容对组织绩效的影响,而未能直接分析其他组织特征因素同策略内容的关系,尤其是组织已有的绩效水平同策略内容之间的联系。未来研究中,被评组织已有的排名历史可能成为一个重要分析对象。同时,本研究未能将战略举措(Strategic Action)纳入模型之中,未来研究可以尝试进一步探讨策略内容、战略行为与绩效间的关系,进一步丰富公共组织的战略理论。

注 释:

- ① 从全国范围来看,行风评议是国务院纠风办领导,各地行风评议办公室组织,政府部门和垄断企业参与的一种公共服务评价模式。有关行风评议规模和范围的报道散见于国内媒体,如姜洁:《民心是杆秤——全国民主评议政风行风工作有进展》,载《人民日报》2007年6月20日,第2版。
- ② 本研究随机选取了10个市级政府纠风办制定并公布的2007年行风评议实施意见,对其评价指标进行了汇总分析,发现多数评价指标均以满意度形式出现。

[参 考 文 献]

- [1] Boyne, A. G. & M. R. Walker. 2004. "Strategy Content and Public Service Organizations," *Journal of Public Administration Research and Theory* 14(2).
- [2] Meier, J. K. & L. O' Toole Jr., A. G. Boyne, M. R. Walker. 2006. "Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories," *Journal of Public Administration Research and Theory* 17(3).
- [3] Andrews, R. & A. G. Boyne, J. Law, M. R. Walker. 2008. "Organizational Strategy, External Regulation and Public Service Performance," *Public Administration* 86(1).
- [4] Andrews, R. & A. G. Boyne, J. K. Meier, J. L. O' Toole Jr., M. R. Walker. 2005. "Representative Bureaucracy, Organizational Strategy, and Public Service Performance: An Empirical Analysis of English Local Government," *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(4).
- [5] Andrews, R. & A. G. Boyne, J. Law, M. R. Walker. 2008. "Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance," *Journal of Public Administration Research and Theory* February 29.
- [6] Behn, R. 2003. "Why Measure performance? Different Purposes Require Different Measures," *Public Administration Review* 63(5).
- [7] Snow, C. C. & C. D. Hambrick. 1980. "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems," *The Academy of Management Review* 5(4).
- [8] Miles, E. R. & C. C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- [9] Andrews, R. & A. G. Boyne, M. R. Walker. 2006. "Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis," *Public Administration Review* 66(1).
- [10] Boyne, A. G. 2002. "Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales," *Public Money & Management* 22(2).
- [11] Woodside, G. Arch & P. Daniel Sullivan, J. Randolph Trappey III. 1999. "Assessing Relationships among Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance," *Journal of Business Research* 45.
- [12] Boyett, I. 1997. "The Public Sector Entrepreneur: A Definition," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 3(2).
- [13] Bernier, L. & T. Hafsi. 2007. "The Changing Nature of Public Entrepreneurship," *Public Administration*

Review 67(3).

- [14] Vigoda-Gadot, E. & A. Shoham, N. Schwabsky, A. Ruvio. 2005. "Public Sector Innovation for the Managerial and the Post-Managerial Era: Promises and Realities in a Globalizing Public Administration," *International Public Management Journal* 8(1) .
- [15] Yang, S. & E. J. Grunig. 2005. "Decomposing Organizational Reputation: The Effects of Organization-Public Relationship Outcomes on Cognitive Representations of Organizations and Evaluations of Organizational Performance," *Journal of Communication Management* 9(4).
- [16] Walker, M. R. 2007. "An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework," *Journal of Public Administration Research and Theory* October 17.
- [17] Nagy, S. M. 2002. "Using a Single-Item Approach to Measure Facet Job Satisfaction," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(1).
- [18] Gardner, D. G. & L. L. Cummings, R. B. Dunham, J. L. Pierce. 1998. "Single-Item Versus Multiple-Item Measurement Scales: An Empirical Comparison," *Educational and Psychological Measurement* 58(6).
- [19] Vigoda, E. 2000. "Are You Being Served? The Responsiveness of Public Administration To Citizens' Demands: An Empirical Examination in Israel," *Public Administration* 78(1).
- [20] Yang, K. F. & M. Holzer. 2006. "The Performance-Trust Link: Implications for Performance Measurement," *Public Administration Review* 66(1).
- [21] Yang, K. F. 2006. "Trust and Citizen Involvement Decisions: Trust in Citizens, Trust in Institutions, and Propensity to Trust," *Administration & Society* 38(5).

(责任编辑 叶娟丽)

Strategies Adopted by Ratee Organizations in Civil Service Assessment

Wu Jiannan, Yang Yuqian

(School of Public Policy & Administration, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, Shaanxi, China)

Abstract: Ratee organizations subject to public service assessment would formulate their strategies in accordance with their own characteristics and focus on purposes, which ultimately leads to various performance levels. The empirical results show that a prospector stance contributes to higher responsiveness, a defender stance is positively associated with citizen satisfaction, and a reactor stance was positively related with citizens' trust in government. Taking this evidence into account would warrant better examination on the relations between strategies and performance, and thus delivering more accurate messages to ratee organizations by adjusting performance measures and other approaches.

Key words: government performance; strategic stance; civil service assessment; performance assessment