

思想者小传



**程仕军** 上海交通大学上海高级金融学院执行院长、会计学讲席教授,长期致力于公司治理、投资者保护、绩效与薪酬等领域研究,相关研究成果发表在《The Accounting Review》等世界知名学术刊物上

# 政绩效考核如何更加科学、务实、有效

——程仕军教授在上海交通大学的演讲

## 平衡是绩效考核的一个核心命题

绩效考核的一个核心命题,是在多重价值目标之间实现有效平衡。平衡不是折中式的平均用力,而是在深刻把握发展规律基础上的系统性考量。过度追求任何单一维度的绩效,都可能带来治理的偏差。正确政绩观的内在要求,正是在多个维度之间,找到那个支撑高质量发展的“可行解”。

现代经济学、管理学中的几个经典理论,从不同角度揭示了平衡在绩效考核评价中的关键作用。

### 1. 考核什么,就得到什么

经济学中的委托代理理论揭示,当上级无法完全看到下级的全部努力时,考核什么指标,下级就会在什么指标上发力。因此,使用单一指标

进行绩效考核,必然带来行为偏差。比如,如果只评估GDP增长,地方干部自然会优先考虑那些能够快速见效、引人注目的大型项目,而忽视教育、科研、生态等需要长期投入的领域。因此,要想引导干部在多方面合理用力,考核指标本身就必须是多维度的,能够平衡各方面的发展需要。

### 2. 指标不是越多越好

信息经济学提醒我们,指标的选择需要权衡利弊。理论上,任何能反

映领导干部努力程度的信息都应该被纳入其绩效考核。但是,收集信息需要成本,指标太多太细,不仅操作复杂,还会让被考核者无所适从,甚至迫使他们为了应付考核而做表面文章。

### 3. 主观指标和客观指标需要兼顾

绩效评价中若只使用客观指标,被考核者可能会为了追求数据而弄虚作假。况且,很多工作是无法完全量化的,单一客观指标无法全面反映工作绩效。引入主观评价可以缓解这一问题,其能捕捉到客观指标之外的信息。但是,主

观评价也会带来新的风险。在主观评价的框架下,被考核者可能会把精力转向讨好上级,甚至为留下好印象而牺牲长期利益。因此,只有将客观指标的刚性

### 4. 指标之间需要相互协调

当多个考核指标指向不一,甚至互相矛盾时,混乱和冲突在所难免,不利于绩效改进。企业管理中常用的“平衡计分卡”为各维度指标间互相协调提供了一个好的思路。利用财务、客户、内部

流程、学习与成长四个维度的内在逻辑和相互关联,“平衡计分卡”对多维度指标进行有机组合,四个维度之间通过权重配置与指标联动形成相互校准约束,在同一评价框架内实现短期与长期、结果与过程、效率与公平等多重目标的动态平衡。通过这种安排,平衡思维得以嵌入日常考核之中,既增强制度的可操作性,也提升评价结果的导向性与稳定性。

综上所述,平衡之所以重要,是因为任何单一维度的考核都会诱发被考核者的策略性应对。指标体系本身很复杂,需要以恰当的成本和结构来驾驭。科学有效的绩效评价,不能简单叠加目标,也不能追求单一数值最大化。

4月1日出版的第7期《求是》杂志发表了习近平总书记的重要文章《树立和践行正确政绩观》。文章提出,要完善推动高质量发展的政绩考核评价办法,发挥好指挥棒作用,推动各级领导班子认真践行正确政绩观,切实形成正确工作导向。

深入开展树立和践行正确政绩观学习教育,政绩考核是重要一环,起着“指挥棒”作用。从本质上说,政绩考核是一种绩效管理,属于管理学研究范畴。但作为对正确政绩观的考核,其又超越了一般绩效管理,被提升至战略高度。它不只是统计报表上跳动的数字,而应当体现为一个地方或领域在时间长轴上累积的真实民生福祉增量。在政绩考核蕴含的四重平衡框架下,需要建立更加科学、务实和有效的政绩考核体系。

正如我在演讲一开始指出的,政绩考核属于绩效考核,但又超越一般的绩效考核。为此,政绩考核需要确立四重平衡,分别回应考核导向、信息成本、评价方式与指标结构等关键问题。从根本上说,就是要实现发展质与量、远与近、局部与整体的良性互动。

### 1. 短期与长期的平衡

现实中,不少行政考核以年度为周期,天然带有“鼓励”短期见效的倾向。当考核指挥棒高度聚焦当年的成绩单时,被考核者往往会选择那些当年就能见效、看得见摸得着的领域。比如,招商引资项目往往短期内就能出数字、出政绩,而教育投入、基础科研却需要很多年才能见效。因此,被考核者会把主要精力放在前者身上。这正是“考核什么就得到什么”的典型表现。

随着国家治理体系和治理能力现代化建设的推进,“绩效评价”在很多领域得到了更多的重视。在这里,重点谈谈投资绩效评价。

“十五五”规划纲要提出,加快构建有效投资内生增长机制,保持投资合理增长,提高投资综合效益,更好发挥投资对支撑国家战略、优化供给结构、满足民生需求的作用。在我看来,围绕投早、投小、投科技和未来发展耐心资本的政策要求,投资绩效评价需要完成几个关键转向,包括从单点成败论转向组合绩效观,从单纯的财务回报转向战略贡献与财务回报并重,从关注投出去转向强调投后赋能。

**第一,收益与风险的平衡。**科创投资具有典型的幂律分布特征,多数项目可能失败,但少数项目的巨大成功足以覆盖整体成本并带来超额回报。若以单个项目的盈亏作为追责依据,基金管理者必然会本能地规避高风险早期项目,转向商业模式成熟的后期项目。因此,评价单元需要从微观的项目层面上升到中观的基金层面。换言之,绩效考核应当“既见树木,更见森林”,通过设置

合理的风险容忍度,为高风险探索划定容错范围。在鼓励大胆投向“从0到1”创新领域的同时,也要明确定义可接受的失败率和亏损底线,避免盲目冒进。只有这样,管理者才有动力和信心去布局那些高风险、高回报的领域。

**第二,财务回报与战略价值的平衡。**政府投资基金的收益,不应局限于单一的财务指标。早期科技项目带来的就业岗位增加、产业链条完善、关键技术积累以及核心技术的突破,都是可量化、可核验的公共价值。这些收益虽然不直接体现为现金流,却是一个地区长期竞争力的真正来源。科学的评价体系,应将政策符合度、产业带动能力、技术贡献价值等指标,置于与财务指标同等重要的位置进行综合考量。将新增就业、产业链本地配套率、核心技术突破数量等指标纳入量化考核,作为评价投资成效的重要维度。

到了昆明,梁家的生活得到了暂时的安定。那里有一些梁启超的旧部属,给了梁思成一家人不少关照。昆明阳光明媚,气候宜人,而且,从北平来的旧友又相聚在一起,“太太的客厅”的许多成员再次重逢,互相慰藉,减少了些许战时的压抑。

林徽因写信告诉费正清夫妇:“我喜欢听老金和(张)奚若的笑,这在某种程度上帮助了我忍受这场战争。”在昆明见到林徽因,金岳霖十分兴奋。他在给费正清夫妇的信中形容林徽因的样子:“仍然那么迷人、活泼、富于

## 政绩效考核的四重平衡

部循环倾向,比如,过度关注材料撰写是否规范、排名位次是否提升、上级观感是否良好等。而对于面向外部公众的服务流程和实际成效,则缺乏应有的重视。这种偏差既反映了内部考核指标容易收集,外部成效指标难以测度的特征,也反映了内外部指标存在的某种不一致性。如果不关注二者的平衡,被考核者会倾向于在较低成本的内部循环指标上发力。这体现了信息经济学中关于指标可得性与行为扭曲的判断。因此,在绩效考核中,需要在内部指标易测量的优势与

外部指标更贴近真实成效之间找到结合点。

### 3. 结果与动因的平衡

唯结果论是绩效考核中另一种常见偏误。所谓“唯结果论”,是指只盯最终数字而不问过程、缘由,容易导致为追逐指标不择手段的行为。当考核过度聚焦于结果时,被考核者会轻视过程合规、程序正当等难以衡量却很重要的因素。结果与动因的平衡借鉴了主观与客观指标兼顾的思路,通过引入对过程与动因的评价,弥补结果指标可能带来的行为扭曲,使考核既关

## 用平衡思维重构投资绩效评价

**第三,短期进度与长期耐心的平衡。**若用年度投资进度考核基金管理者,其行为必然会偏向于投资周期短、易退出的成熟项目,导致政策基金商业化、早期投资空心化。这是一个典型的短期考核与长期投资的时间错配问题。对处于概念验证、天使轮、早期创投等阶段的基金,应设置显著拉长的考核周期。在此周期内,设置阶段性评估节点的主要目的是方向纠偏和能力诊断,为长期投资提供稳定的制度预期,而不是进行简单的短期排名或以进度施压替代专业评估。同时,可以引入离任项目追溯评价机制,对已经离任的基金管理团队,在其管理期结束后设定适当的追溯考察期,评估所投项目的中长期表现。

**第四,投资与赋能的平衡。**对早期科创企业而言,资金并非唯一关键要素。基金能否提供有效的赋能,同样至关重要。例如,完善治理结构、梳理发展战略、对接产业资源、撬动后续融资、促

进产业协同等,对企业可持续发展同样关键。如果绩效评价只考核投了多少,不考核投得怎样,最终会导致只投不管的形式主义。因此,应将投后赋能纳入核心评价指标,核查基金是否真正发挥了其作为耐心资本的引导、支持和调节功能。

基于上述平衡,在指标设计中,可设置组合指标,既看单个项目的表现,更看基金整体的综合效能;设置关联指标,将投资绩效与区域产业发展指标挂钩,如新创造就业、产业链本地配套率等,以评价投资对实体经济真实带动作用。同时,拉长考核周期,对天使基金、早期创投基金设置符合其投资规律的较长考核周期,从制度上避免短期行为的干扰。要坚持整体容错率,以基金的整体效能和组合绩效为衡量尺度,不以单个项目的盈亏作为刚性结论。实行程序豁免,对于程序合规、尽职履责到位、投资方向符合政策导向,但因市场客观风险等

因素造成的投资损失,经严格认定后可予以免究。做到分类对待,根据投资阶段设置差异化的容错率。种子期、天使期项目投资可设置较高的风险容忍度,而成熟期项目投资则保持正常的风险约束,实现风险与投资阶段相匹配。

归根结底,平衡思维体现的是尊重经济发展、社会成长、科技创新的基本规律。当这种平衡在绩效评价的制度设计中真正实现时,投资绩效评价将不再是简单的数字游戏,而是洞察治理效能、校准发展方向的有效工具。而正确政绩观,也不是停留在文件里的口号,而是内化于决策逻辑、外化于资源配置的战略意识。

从这个意义上说,建立更加科学、务实和有效的政绩考核体系,其本质在于将按规律办事这一朴素真理,转化为可执行、可考核、可纠偏的制度安排。当平衡思维真正嵌入绩效评价的每一个环节时,我们便能清晰地意识到,经济指标与民生体验是同一个问题的两面,当前成绩与长期能力构成发展的持续统一,业绩成果与隐性积累都是治理绩效的组成部分,财务回报与战略价值共同决定了投资的最终绩效。

## 沪上企业发力“脑机具身”新赛道

(上接第1版) 傅利叶与格式塔达成战略合作后,将共同构建“意图—执行—反馈”闭环训练机制,从“被动功能补偿”跨越到“主动意念驱动”,为卒中康复人群、残障人群等提供更高效、更安全的训练方案。

### 为硅基躯体注入“灵魂”

作为侵入式脑机接口企业,脑虎科技也致力于构建“意图—执行—反馈”的完整闭环。凭借全球领先的全植入、全无线、全功能脑机接口技术,公司打通了人脑与具身智能设备之间的控制链路,让受试者可以像控制自己的肢体一样操控机器人。

瘫痪者操控具身智能设备的核心技术,是脑机接口运动意图解码。对失语者来说,则可用语言解码技术“读取”他们想说的话。脑虎科技首次实现实时汉语解码后,能把人的思维指令直接转化为具身智能设备的动作,开辟了“思维—语言—行动”交互范式。在临床试验中,失语者用意念操控机器人灵巧手,抓握不同形状的水果递给医生,还与医生玩起了“剪刀石头布”游戏。

在陶虎看来,当前具身智能面临的核心困境是“只具身,不智能”——机器人虽有躯体,却缺乏意识和思想。引入脑机接口技术后,可以为硅基躯体注入“灵魂”。因此,“脑机具身”的应用不局限于医疗器械,它还是连接人类智能与人工智能的枢纽。

### 加速技术融合和场景适配

展望未来,陶虎说,“脑机具

身”将以神经科学为根,以工程技术为桥,先解决高位截瘫、渐冻症等重症群体的功能重建刚需,再逐步拓展人类的能力边界,推动实现“人机共生”的智能新纪元。“未来的应用层将从‘补偿性辅助’进化到‘超越物理极限的增强’,由具身智能提供躯体,AI智能体提供逻辑,大脑则成为最高级别的指令源与语义中枢。”

他进一步解释,在这个“人机共生”工作过程中,AI智能体会接管底层复杂的机器人关节运算,实时预测并补全机器人的动作路径;人脑只需输出高层的运动意图,并在关键节点用意念进行修正,AI智能体就会将人脑指令转化为驱动几十个关节协同运动的指令,让机器人完成精准操作。

通过脑机接口,机器人身上的压力、温度等传感器数据经过编码,可反馈到入脑的初级躯体感觉皮层,让使用者产生“机器人的手就是我的手”这种感觉,实现具身化控制。

谈及这一未来“人机共生”范式,陶虎认为上海大有可为,因为脑机接口、人工智能和具身智能都是上海的优势产业,有条件强强联合、双向赋能。“脑虎与全球领先的语言解码技术,需要与AI大模型、具身智能深度联动;我们的运动解码技术也需要与机器人企业紧密合作。”陶虎建议,政府牵头搭建市级协同平台,推动脑机接口企业与人工智能、具身智能企业联合攻

关,制订统一的技术标准,加速技术融合和场景适配,让科研成果在医疗康复等民生领域早日落地。

## 相见时难别也难

此时,还在南岳山中的金岳霖,失却了在北总布胡同与梁家相依相伴的温馨生活,牵挂着体弱多病的林徽因能否经受了旅途劳顿。他忐忑不安,若有所失。他写信给费正清夫妇,谈到自己的心境:

我离开了梁家,就丢丢了魂一样!

出发往昆明前,林徽因致信费正清夫妇,告知自己匆匆启程和心中的挂念:

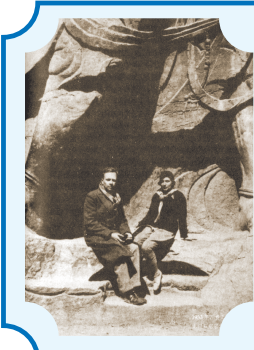
我们又收拾行李了,要坐汽车进行艰难的十天旅途到云南去……除了那些已经在这儿的人以外,每一个我们认识的人和每一个家庭成员都分散在不同的地方,而且相互间不通消息。

费正清在自己的回忆录中说明:此信中所指的“家庭成员”,老金即其一。

金岳霖在长沙多待了一个多月。后来,战火逼近,长沙不保,教育部通知临时大学再迁昆明,成立西南联合大学。校方指示金岳霖等各院系负责人,借迁校之机途经广州、香港时,赶紧购买图书、设备,因为日后购置将更加困难。到了昆明,梁家的生活得到了暂时的安定。那里有一些梁启超的旧部属,给了梁思成一家人不少关照。昆明阳光明媚,气候宜人,而且,从北平来的旧友又相聚在一起,“太太的客厅”的许多成员再次重逢,互相慰藉,减少了些许战时的压抑。

林徽因写信告诉费正清夫妇:“我喜欢听老金和(张)奚若的笑,这在某种程度上帮助了我忍受这场战争。”

在昆明见到林徽因,金岳霖十分兴奋。他在给费正清夫妇的信中形容林徽因的样子:“仍然那么迷人、活泼、富于



## 中国情缘

费正清和他的朋友们

陈宇 著

表情和光彩照人——我简直想不出更多的话来形容她。唯一的区别是她不再有很多机会滔滔不绝地讲话和笑,因为在国家目前的情况下实在没有多少可以讲述和欢笑的。”

但好景不长,之前相对安全的昆明也遭到了轰炸,许多人纷纷迁往乡下。梁家搬到了离城八里的龙头村,在那里盖了三间简陋的房舍,还在边上加了一间耳房,那是留给金岳霖住的。这样,他们又毗邻而居了。这时,梁思成带着中国营造学社几个人离开昆明,去了四川四十个县,进行为期六个月的野外考察。林徽因带着母亲和两个小孩,独撑一家生计。当时物价飞涨,生活艰辛,物资匮乏,晚上用菜油灯照明,热水瓶是家中最宝贵的财产。为改善生活,金岳霖又“重操旧业”——养鸡。他说,这一次不是玩儿,养的鸡是他们的唯一荤菜。那时,林徽因从早忙到晚,采购、洗刷、缝补,晚上上床浑身酸痛,日复一日,如机器那样连轴转。金岳霖白天进城上课,傍晚回来帮助料理家事。林徽因无暇看书信,金岳霖就念给她听。他们互相扶持、关爱、怜惜。林徽因写信告诉费正清夫妇:

可怜的老金,他早上在城里上课,经常早晨五点半就从村里出发,甚至在课还没上时就遇上空袭,于是又不得不和一大群人一道跑出来,走向另一座城门外、另一个方向的另一座山,直到下午五点半以后才又绕一大圈走回村里,一天都没吃饭,没有干活,没有休息……

梁思成在四川考察六个月,家中诸事繁杂,但有老金在,他就放心了一大半。

1940年,战争形势紧张,印度支那诸国一个个人日军中,昆明从大后方变成前线。为保护珍贵史料和文物标本,教育部命中央研究院历史语言研究所迁往四川南溪县(今宜宾市南溪区)的李庄。梁思成和林徽因所属的中国营造学社依托该所,随之同迁。这样,一直“逐林而居”的金岳霖,又不得不跟梁家分开,独自暂留昆明。

李庄是长江上游靠近金沙江的一个偏僻小村,由重庆坐船要去走四天。当年,这是个地图上找不到的地方,日本飞机几乎不可能到那里去浪费炸弹。这里的一切都很原始,与现代社会隔绝。梁思成写信告诉费正清夫妇,讲到李庄的生活:是很难向你描述也是你很难想象

的:在菜油灯下,做着孩子的布鞋,购买和烹调便宜的粗食,我们过着我们父辈在他们十几岁时过过的生活,但又做着现代的工作。有时候读着外国杂志和看着现代化设施的彩色缤纷的广告真像面对奇迹一样。

环境恶化,物资匮乏,处于贫病交加之中的林徽因甚至曾写信向费慰梅讨要旧衣服。

1941年,按清华惯例,金岳霖得到一年学术假。他“漫卷诗书喜欲狂”,因为又可以“逐林而居”了。他带着一大堆资料,打算去李庄继续写他的力作《知识论》。在那里,不仅可以同林徽因尽情畅叙,还可帮梁家分担些家事。他水陆兼程,终于到达了李庄。林徽因此时肺病恶化,生命岌岌可危,但金岳霖的到来,给她的生活增添了许多生气。林徽因用“纽约中央火车站”比喻三人此时的生活,她写信告诉费正清夫妇:

思成是个急性子,喜欢一次就做一件事,对做家务事最不行了。而家务事却多得,都来找我,就像任何时候都有不同车次的火车到纽约中央火车站一样。当然我仍然是站长,他可能就是那个车站!我可能被轧死,但他永远不会。老金(他在这里待了些日子)是那么一种客人,要么是到火车站去送人,要么就是接人,他稍稍有些干扰正常的时刻表,但也使火车站比较吸引人一点和站长比较容易激动一点。

金岳霖的出现使梁家多了几分温馨。林徽因在李庄六年,一直如此。

但是,时隔不久,“逐林而居”的金岳霖又不得不“别林而去”。原来,美国有关方面两次邀请金岳霖赴美讲学。之后,金岳霖身在美国,心却在李庄,牵挂着战乱中贫病交加的梁思成和林徽因,不时给他们寄钱、寄药、寄物。