Advances in Social Sciences 社会科学前沿, 2021, 10(10), 2831-2839
Published Online October 2021 in Hans. http://www.hanspub.org/journal/ass
https://doi.org/10.12677/ass.2021.1010387

Hans汉斯

政府绩效信息使用与研究展望

岑　君

重庆大学公共管理学院，重庆

收稿日期：2021年9月16日；录用日期：2021年10月18日；发布日期：2021年10月25日

摘　要

政府绩效管理是提升政府工作绩效、公共服务效能的重要手段，而政府绩效信息的使用与否及使用方式是先决条件。21世纪以来，学者们开始研究政府绩效管理系统的末端——政府绩效的使用。对以往相关研究的文献进行了回顾，首先理清了政府绩效信息的概念和类型；其次描述了政府绩效信息使用的目的与方式，然后根据研究现状，对政府绩效信息使用的影响因素和结果变量做了讨论。指出了现有研究存在的若干局限，并展望未来研究的主要方向。

关键词

政府绩效管理，信息使用，影响因素

The Use of Government Performance Information and Research Prospects

Jun Cen

School of Public Policy and Administration, Chongqing University, Chongqing

Received: Sep. 16th, 2021; accepted: Oct. 18th, 2021; published: Oct. 25th, 2021

Abstract

Government performance management is an important means to improve the performance of government work and the effectiveness of public services, however, the use of government performance information and the way of use are precondition. Since the 21st century, scholars have begun to study the end of government performance management system—the use of government performance. Related research of previous literature is reviewed. First, the concepts and types of government performance information are clarified. Second, the purpose and method of government performance information use are described. Then, according to the current research status, the variables and results of government performance information use were discussed. It points out

文章引用: 岑君. 政府绩效信息使用与研究展望[J]. 社会科学前沿, 2021, 10(10): 2831-2839.
DOI: 10.12677/ass.2021.1010387

some limitations of existing research and looks forward to the main directions of future research.

Keywords

Government Performance Management, Information Use, Influencing Factors

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Open Access

1. 引言

如何有效衡量绩效是公共管理研究的三大问题之一。自绩效管理被学者和政府人员关注以来已经 25 年多了，但是，对于绩效信息使用的研究并没有很大的扩展[1]。绩效管理最重要的问题之一是“管理者为什么要使用绩效信息”，然而，针对这方面的研究很少。学者们的研究往往关注绩效管理对政府最终绩效的影响，但是却忽略了绩效信息要产生价值的前提——被有效地使用。政府绩效管理的最终目的是提升政府绩效，但是如果绩效信息没有得到有效的利用的话，绩效管理的效果将大打折扣[2]。因此，绩效信息的有效使用是绩效管理的关键。目前每年产出的绩效信息的数量呈指数级增长，更是加大了从海量绩效数据中有效利用有价值数据的难度。现已有研究针对绩效信息的使用进行了实证研究，探究了其中绩效信息使用的影响因素和结果变量，对于如何更有效地利用绩效信息进行管理提供了帮助。为了增加学者对绩效信息使用的关注，进而推动绩效信息使用的本土化研究，本文对以往的相关文献进行系统综述，整理其中的前因变量和结果变量，并对绩效信息使用的未来研究趋势做出展望。

2. 政府绩效信息的概念与类型

2.1. 政府绩效信息的概念

政府绩效是指政府在社会经济管理活动中的结果、效益及其管理工作效率、效能，是政府在行使其功能、实现其意志过程中体现出的管理能力，它包含了政治绩效、经济绩效、文化绩效、社会绩效四个方面。相应地，政府绩效信息是反映政府绩效的以文字和数字记录的信息。目前，各界学者对于绩效信息的概念没有标准、统一的概念。学者 Askim 将绩效信息定义为：关于城市公共服务提供结果的数值信息或标，如效率、质量或案件处理时间等。这些信息可以来自市政府自我检查，如用户调查，也可以来自其他计算方式或公共数据库[3]。学者 Askim 认为只有量化的信息数据才是绩效信息，但是，也有学者提出了不同的观点。学者董静认为绩效信息是在绩效管理过程中以各种方式收集的用于判断绩效的证据[4]。除了政府自身因各项行政管理活动而产生的有关绩效的信息之外，外部相关利益者也会产生大量绩效信息。政府外部产生的绩效信息的收集方式是非常规收集，主要内容是会议、交谈和咨询等[2]。Kroll 总结了学者关于政府绩效信息的定义，归纳出政府绩效信息的两个特征：其一，政府绩效信息不仅关注投入，还涉及到产出、结果、效率、效果等多个方面；其二，政府绩效信息是基于理性、技术甚至科学方法之上而系统化地收集和汇报的[5]。总的来说，绩效信息可用于从过去的活动中学习，指导和控制进行中的活动，并就已实施的活动、产品和服务向外部利益相关者负责[1]。

2.2. 政府绩效信息的类型

关于政府绩效信息类型的划分，不同的学者也提出了不同的划分方式。根据政府绩效信息产生的来

源，政府绩效信息可分为正式与非正式；根据绩效信息的产生方式、收集方式和内容特点，也可分为常规绩效信息和非常规绩效信息。学者 Kroll 认为常规绩效信息包括公共服务的产出、效率和效果等，非常规绩效信息包括公民申诉、利益集团咨询和媒体咨询等。两种类型的绩效信息的区别如表 1 所示。

Table 1. Categories of performance information of governments
表 1. 政府绩效信息的分类

	常规绩效信息	非常规绩效信息
生产方式	有规律地收集	临时收集
格式	量化、汇总的(硬数据)	质性、丰富的(软资讯)
传播方式	透明(正式报告的)	通过各种媒介渠道
来源举例	遵循结果导向管理逻辑的各种报告	文件资料、书面质询、正式会议、私下交谈
主要类型	绩效报告	外部反馈、内部交谈、文件资料
使用率	低	高

资料来源：修改自 Kroll (2013)。

常规绩效信息和非常规绩效信息在生产方式、格式、传播方式、来源几方面有显著的区别，除此之外，非常规绩效信息的使用率也高于常规绩效信息。需要注意的是，两者之间并不是互相排斥的关系，而是相互依存、互为补充的。研究发现，管理者们会综合使用两种类型的绩效信息，同时，绩效信息类型间的差异也与绩效信息的具体使用有很大的关系。

3. 政府绩效信息使用的目的与方式

3.1. 政府绩效信息使用的目的

绩效信息是绩效管理过程种生产的有价值的重要数据，有效地利用绩效信息会有助于政府的各项管理活动。绩效信息之所以被使用，首先是出于使用主体怀有一定的目的，不同的使用主体其目的也不相同。只有先清楚使用的目的，才能更深入地理解其使用状况。那么使用主体出于哪些目的而使用绩效信息呢？已有的对政府绩效信息使用进行研究的文献根据使用的领域将目的分为两种类型：一是绩效信息在教育政策或医疗卫生等领域的使用，二是在各领域的通用功能[6]。学者们更倾向于从绩效管理的全过程出发，对绩效信息使用的目的进行分类。Behn 认为绩效信息使用的目的有 8 种，包括评估、控制、预算、激励、鼓舞、庆祝、学习和改进，其内涵见表 2。其中，前 7 个目的都从属于最后一个目的，即绩效信息使用的目的最终都是为了改进。

也有其他学者对绩效信息使用目的有着不同的分类。De Lancer 与 Holzer 认为，绩效信息可用于战略规划、资源配置、项目管理、监督、评估、以及向内部管理人员、选任官员、公民和媒体等报告[7]。Moynihan 与 Hawes 则认为，绩效信息可用于人事决策、战略决策、日常管理、利益相关者支持、资源分配和使服务更有效等目的[8]。Yang 与 Hsieh 认为，绩效信息可用于优化方案、决策、预算、战略计划和提升责任等目的，也包括其产生的对于生产力、激励、学习和价值等方面的效应[9]。

有一项研究对学者们关于绩效信息使用目的的分类做了总结，绩效信息一共可以实现 44 个目的，而其中 22 个目的被提及至少两次。被较多提及的目的包括资源配置、改变工作程序/使更有效率、许可或外包的私人服务的制定与监控、奖励雇员/薪酬激励/绩效工资、战略计划等[10]。总结分析以上分类可以

发现，绩效信息使用的目的主要分为可分为三种：一是表征性使用，即以绩效信息评估公共组织相关管理活动的产出和效率；二是改进性使用，通过使用绩效信息帮助各项管理活动的执行，提升组织绩效各个方面；三是情感性使用，通过绩效信息向相关利益者传达绩效表现积极的状况。

Table 2. The eight goals of use of performance information of governments
表 2. 政府绩效信息使用的八个目的

目的	内涵
评估	我所在的公共组织绩效表现如何？
控制	我如何保证我的下属在做正确的事？
预算	我所在的公共组织应该将公众资金用于哪些计划、人员或者项目？
激励	我如何激励一线员工、中层管理者、非盈利组织和营利组织的合作者、利益相关者以及公众去做改进绩效的必要的事务？
鼓舞	我如何说服政治家、立法者、利益相关者、记者以及公民等我所在的组织较好地履行了工作职责？
庆祝	哪些成就值得由重要的组织仪式来宣传成功？
学习	为什么有些需要做，而有些不必做？
改进	我们应该切实做出哪些改变来改进绩效？

资料来源：Behn，2003：586-606。

3.2. 政府绩效信息使用的方式

当绩效信息使用出于不同目的和受现实状况的制约时，绩效信息的使用也有不同的方式。目前对绩效信息使用方式进行研究且提出系统观点的有三位学者，分别是 Askim，Moynihan 和 Hammerschmid。以上三位学者先后提出了绩效信息使用方式的不同分类。学者 Askim 将绩效信息使用分为五种：一是投机性使用，指政治家将绩效信息作为一种美化的手段，当当绩效信息支持先前的决策时，就会使用绩效信息，反之则忽略绩效信息；二是伪装性使用，政治家依据绩效信息做出政策设想，而不会透露绩效信息是设想的来源；三是无意性使用，政治家下意识地使用了绩效信息，而自己没有意识到使用了绩效信息；四是清理性使用，政治家在面临丑闻、灾难时使用绩效信息；五是情景性使用，政治家在不同的环境情况下有差别地使用绩效信息[3]。

学者 Moynihan 根据绩效信息使用的主管意向，将使用方式分为四种。一是有意性使用，包括将绩效信息用于提升效率、优化资源分配等[11]。二是被动性使用，指迫于压力、规则等使用绩效信息，而非有意愿主动使用。三是政治性使用，指将绩效信息用于树立组织的良好形象。四是不正当使用，指通过伪造、篡改绩效信息而达到使用者相应目的。学者 Hammerschmid 随后也提出了新的分类，他认为绩效信息的使用分为内部使用和外部使用。内部使用主要包括用于绩效评估、人事决策、战略决策、组织学习等，外部使用包括与外部利益相关者沟通与互动、表达组织愿景等方面[12]。

4. 政府绩效信息使用的影响因素

学者们通过研究发现了政府绩效信息使用的重要性之后，开始了对绩效信息使用的影响因素的研究。研究清楚绩效信息使用的影响因素，对于如何更有效、更高效地使用绩效信息进行管理活动，有着积极

而重要的意义。总的来说，学者们认为绩效信息的使用将受到个人、组织和环境三个层面相关因素的影响。

4.1. 个人因素

管理者的个人特征会影响其对绩效信息的使用。首先管理者的人口统计特征(如受教育程度、工作经验和专业背景等)会影响使用。受教育程度更高的管理者更倾向于使用绩效信息，因为其有更好的获取信息的渠道。而工作经验较少的管理者更有可能使用绩效信息，因为其对组织及其成员还不足以了解，通过绩效信息可以了解组织特征是比较好的选择。其次，管理者的职位等级越高，越有可能使用绩效信息，因为高层管理者更需要通过绩效信息来控制、改进组织绩效[12]。

从主观意识与态度层面来说，有研究表明，管理者的亲社会倾向、公共服务动机和领导风格等也会影响对绩效信息的使用。管理者的亲社会倾向和公共服务动机与绩效信息的使用呈正相关关系，即亲社会倾向和公共服务动机越强，那么管理者越有可能使用绩效信息。此外，管理者的领导风格，如变革型领导，有研究表明对绩效信息的使用呈促进作用，但也有研究认为变革型领导不会促进绩效信息的使用，反而还负向影响绩效信息的使用[13]。

4.2. 组织因素

管理者对绩效信息的使用也受到组织因素的影响，分别受到与绩效评估相关的特征和与绩效评估无关的特征的影响。与绩效评估相关的组织特征有绩效评估系统的成熟度、领导者支持、支持能力、雇员的参与、数据质量、信息获取难度，与绩效评估无关的特征有组织规模、组织文化、经济萧条、目标清晰度、内部任务/服务、学习过程等。当绩效评估系统的成熟度越高、信息可获取性越高时，管理者使用绩效信息的可能性越高[14]。同时，有研究表明与绩效评估无关的组织特征对绩效信息的使用没有显著影响。也有研究表明，当个人因素和组织因素同时代入模型时，个人因素对绩效信息的使用没有显著影响，而组织因素的影响仍然很强[1]。因此，组织因素是管理者使用绩效信息的重要变量。

4.3. 环境因素

政府绩效信息使用还会受到环境因素的影响，主要包括相关利益者的参与、政治竞争、普遍的政治支持、政治使用(误用)风险、异质性/分裂[15]。Julnes 和 Holzer 的研究发现，绩效信息的使用不仅受到内部的资源和信息的影响，外部利益集团的压力和要求也可能会促进绩效信息的使用[7]。他们将绩效评估信息的使用分为采纳和执行两个步骤：在采纳阶段更多地被内外部要求、资源、目标导向和信息等理性或技术因素所影响；在执行阶段更多地被外部利益集团、工会化程度、冒险精神和态度等政治或文化因素所影响。

利益相关者的参与也会深刻影响政府绩效信息的使用。利益相关者会鼓励管理者重视绩效信息的价值，同时也会有助于建立更好的绩效评估指标体系。明确利益相关者关注绩效数据会增加“政治权重”，并向管理者发出信号：使他们觉得应该掌握部门数据、绩效趋势和离群值的解释[16]。印度尼西亚的研究发现，外部利益相关者的权力及他们对组织的诉求，在很大程度上形塑了政府绩效指标设计和信息使用的方向。由于这种权力斗争和利益冲突，绩效信息使用才流于形式而很难达到其预期效果[17]。

5. 政府绩效信息使用的结果

5.1. 绩效改进、组织学习与工作满意度

现有研究考察了绩效信息使用的结果，既有正面促进组织绩效的效果，也可能有降低组织绩效的可能，另外，还对工作满意度有所影响。绩效信息使用的最终目的就是为了改进组织绩效，通过绩效信息

的使用，可以发挥绩效反馈、激励员工、帮助决策的作用，从而提升绩效[18]。但是，如果过分注重绩效信息的使用，则会导致目标替代的现象，使得使用变成了目的，也就对绩效本身产生了阻滞作用。除此之外，通过绩效的反馈，组织还能根据绩效信息传达的组织状态，进行查漏补缺。还有研究发现，绩效信息的使用增加了组织过程与程序的透明度。管理者使用绩效信息与下属进行有效的沟通和反馈，会提高员工的工作满意度。Doris Masal 和 Rick Vogel 对德国警务人员开展了关于绩效信息使用和工作满意度之间的关系，研究发现：下属感知到的领导对绩效信息的使用方式与工作满意度呈强相关关系，当领导以支持性的方式使用绩效信息时，会提高工作满意度，当领导以控制性的方式使用绩效信息时，则会降低工作满意度[19]。

5.2. 负面影响

绩效信息的使用不仅对组织绩效有正面的影响，也会带来负面的作用[20]。但是由于针对绩效信息使用的负面影响的调查过程中，调查对象很容易对负面影响情况出现隐瞒的行为，这也就导致了负面影响研究的数据获取难度。但是，从目前的研究来看，政府的绩效信息使用似乎面临一个两难境地：完全不使用或很少使用，则浪费了政府在绩效信息上投入的大量人力、物力资源；滥用或误用政府绩效信息，则可能导致难以避免的负面影响。如 Peter Smith 的研究认为监督或审核政府绩效可能会产生三种负面后果：抑制组织创新、重视量化指标忽略非量化指标、重视部门目标忽略整体目标等[21]。从公共行政学的目标替代现象中可以发现，绩效信息的过度使用，会使得组织过分重视绩效信息的“美观度”，而隐瞒了低水平的绩效信息。从而，管理者们为评估过程费心费力，却忽略了绩效管理的根本目的是提升组织的实际绩效。

综上所述，本文通过对以往文献的回顾，理清了政府绩效信息使用的方式、前因变量和结果变量，并指出了有待深入研究的方向。政府绩效信息的使用受到来自个人、组织、环境三方面因素的影响，且根据使用状况的不同，其对组织的影响也分为正面影响和负面影响。除此之外，关于绩效信息的使用也有理论支撑，已经有学者从社会认同理论、计划－行为理论、社会信息加工理论、社会资本理论出发解释绩效信息的使用过程[5]。政府绩效信息使用的系统模型见图 1 (资料来源：唐健，2018)。

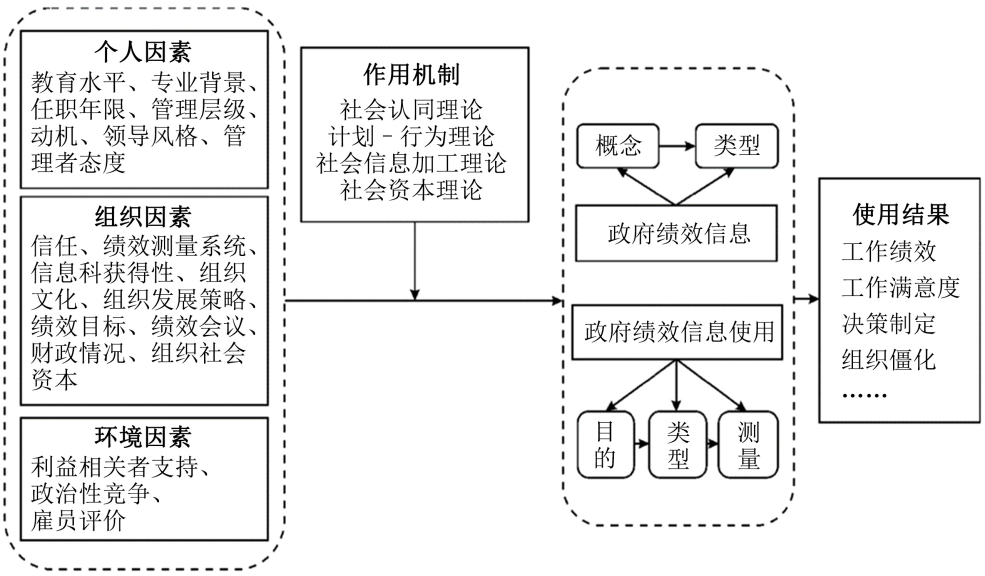

Figure 1. The system model of the use of performance information of government
图 1. 政府绩效信息使用的系统模型

6. 未来研究展望

政府的绩效信息要产生价值，首先就要被使用。国外学者21世纪初以来，就开始了对绩效信息使用的研究，而我国学者对绩效信息的使用还处于起步阶段。观察国内外对绩效信息使用的研究现状，可以归纳出未来关于政府绩效信息使用的研究趋势和方向。

6.1. 验证个人因素对政府绩效信息使用的影响

现有的研究关于个人因素对政府绩效信息使用的影响其结果不一，理论探讨和早期的实证研究认为个人因素会影响绩效信息的使用。但是，最近几年又有研究得出了不一致的结果：个人因素对绩效信息使用的影响并不显著。也就是说，个人因素可以不算作绩效信息使用的一个前因变量。但是，从理论上来讲，绩效信息的使用最终是会落实到个体上，那么个体差异对信息的使用应该是有影响的[22]。然而却有实证研究得出了个人因素的影响不显著的结果。所以个人因素对于绩效信息的使用其影响到底如何，还有待研究者们选取更科学的研究对象进行研究。从最新的实证研究中也可以发现，当个人因素加入到有组织因素的模型中时，其对绩效信息使用的影响才变得不显著。那么可以猜测，个人因素是否是组织因素影响绩效信息使用的一个中介或调节变量？这有待未来更进一步的研究。

6.2. 对政府绩效信息使用的负面影响的研究

政府绩效信息使用根据不同的使用方式、使用程度，会有不同的影响结果，包括正面影响和负面影响。然而，现有的研究大多数都是针对绩效信息使用的正面影响的结果变量进行研究，少有研究其负面影响的。一方面是负面影响数据的获取难度，组织内成员会出于维护个人或组织的形象、声誉，而对负面影响的相关数据有所隐瞒；另一方面是政府自身信息的垄断程度，其负面影响信息在绩效信息中可能是不公开的。总的来说，就是获取真实的负面影响的相关数据难度很大。但是，事物都是有双面性的。我们不仅应该从正面影响出发，研究如何使绩效信息的使用有更多的积极作用，也应该关注负面影响，研究如何减少负面影响的产生以及如何从使用的起点上做出对策。尽管在实证研究中获取数据难度大，但是对于负面影响的关注，也有待学者们通过案例观察、理论推演等方法进行更深入的研究。

6.3. 不同类型的政府绩效信息使用方式的作用机制

学者们已经对政府绩效信息的使用做出了分类，主要有Askim的投机性使用、伪装性使用、无意性使用、清理性使用和适时性使用，Moynihan的被动性使用、目的性使用、政治性使用和非正当性使用，以及Hammerschmid的内部使用和外部使用。现有的研究针对政府绩效信息使用的研究，还是将所有类型的使用方式作为一个整体进行的。但是，针对不同类型的使用方式，其前因变量影响的侧重方向也会有所不同。故建议之后的研究深入前因变量对不同类型的政府绩效信息使用方式的影响，以及探寻其中的作用机制。研究清楚各前因变量对不同类型的绩效信息使用方式的作用机制，对于如何更高效、精准地利用绩效信息提升组织绩效具有重要的意义。同时，也提倡学者们对政府绩效信息使用类型的研究更加深入，提出更科学更切合实际的使用方式的分类。

6.4. 呼吁中国情境下的本土化研究

目前对于政府绩效信息使用的研究主要都是在美国、德国、澳大利亚等西方国家进行的，缺少东方文化背景下的研究[23]。学界呼吁将政府绩效信息使用的研究拓展到不同国家、不同层级的政府，也就是进行跨地区、跨层次的研究。东方与西方在政治、经济和社会方面，都存在很大的差异，因此，有必要进行中国情境下的本土化研究，探寻其中的异同。未来的研究可以从以下几点着手：一是要立足中西政

治体制和社会文化的差异，探寻适合中国国情的政府绩效信息使用的研究模式；二是积极借鉴参考国外学者的现有研究成果，结合我国实际推动政府绩效信息使用的研究不断深化，从而丰富现有的研究成果；三是需要投入更多精力收集关于我国政府绩效信息使用的翔实数据，并科学构建相关数据库以方便使用，通过更广范围内的信息共享促进未来研究朝着纵深方向发展。

参考文献

[1] Dimitrijevska-Markoski, T. and French, P.E. (2019) Determinants of Public Administrators' Use of Performance Information: Evidence from Local Governments in Florida. *Public Administration Review*, **79**, 699-709. https://doi.org/10.1111/puar.13036

[2] 马亮. 政府绩效信息使用: 理论整合、文献述评与研究展望[J]. 电子科技大学学报(社科版), 2014, 16(5): 1-11.

[3] Askim, J. (2007) How Do Politicians Use Performance Information? An Analysis of the Norwegian Local Government Experience. *International Review of Administrative Sciences*, **73**, 453-472. https://doi.org/10.1177/0020852307081152

[4] 董静. 绩效信息得到有效使用了吗?——对各国政府绩效管理效果的审视[J]. 兰州大学学报(社会科学版), 2014, 42(3): 73-79.

[5] 唐健. 政府绩效信息使用: 一个文献综述[J]. 公共行政评论, 2018, 11(1): 187-209.

[6] 董静. 政府绩效信息使用: 国外研究视野与启示[J]. 行政论坛, 2016, 23(1): 93-97.

[7] Julnes, P.L. and Holzer, M. (2001) Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, **61**, 693-708. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00140

[8] Moynihan, D.P. and Hawes, D.P. (2012) Responsiveness to Reform Values: The Influence of the Environment on Performance Information Use. *Public Administration Review*, **72**, S95-S105. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02653.x

[9] Yang, K. and Hsieh, J.Y. (2007) Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model. *Public Administration Review*, **67**, 861-879. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00774.x

[10] Van de Walle, S. and Van Dooren, W. (2010) How Is Information Used to Improve Performance in the Public Sector? Exploring the Dynamics of Performance Information. In: Walshe, K., Harvey, G. and Jas, P., *Connecting Knowledge and Performance in Public Services*: *From Knowing to Doing*, Cambridge University Press, Cambridge, 33-45. https://doi.org/10.1017/CBO9780511762000.004

[11] Moynihan, D.P., Pandey, S.K., Wright, B.E. (2012) Prosocial Values and Performance Management Theory: Linking Perceived Social Impact and Performance Information Use. *Governance*, **25**, 463-483. https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01583.x

[12] Hammerschmid, G., Van de Walle, S. and Stimac, V. (2013) Internal and External Use of Performance Information in Public Organizations: Results from an International Survey. *Public Money & Management*, **33**, 261-268. https://doi.org/10.1080/09540962.2013.799803

[13] FitzGerald, C.J. (2016) Understanding Performance Information Use by Nonprofit Executives: An Empirical Analysis. Doctoral Dissertation, North Carolina State University, Raleigh, 1-262.

[14] Berman, E. and Wang, X.H. (2000) Performance Measurement in US Counties: Capacity for Reform. *Public Administration Review*, **60**, 409-420. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00104

[15] Kroll, A. (2015) Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature Review and Directions for Future Research. *Public Performance & Management Review*, **38**, 459-486. https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1006469

[16] Moynihan, D.P. and Ingraham, P.W. (2004) Integrative Leadership in the Public Sector: A Model of Performance-Information Use. *Administration & Society*, **36**, 427-453. https://doi.org/10.1177/0095399704266748

[17] Mimba, N.P.S.H., van Helden, G.J. and Tillema, S. (2013) The Design and Use of Performance Information in Indonesian Local Governments under Diverging Stakeholder Pressures. *Public Administration and Development*, **33**, 15-28. https://doi.org/10.1002/pad.1612

[18] Lee, J. and Fisher, G. (2007) The Perceived Usefulness and Use of Performance Information in the Australian Public Sector. *Accounting, Accountability & Performance*, **13**, 42-73.

[19] Masal, D. and Vogel, R. (2016) Leadership, Use of Performance Information, and Job Satisfaction: Evidence from Police Services. *International Public Management Journal*, **19**, 208-234. https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1143422

[20] Van Thiel, S. and Leeuw, F.L. (2002) The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, **25**, 267-281. https://doi.org/10.2307/3381236

[21] Smith, P. (1995) On the Unintended Consequences of Publishing Performance Data in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, **18**, 277-310. https://doi.org/10.1080/01900699508525011

[22] Ter Bogt, H.J. (2004) Politicians in Search of Performance Information?—Survey Research on Dutch Aldermen's Use of Performance Information. *Financial Accountability & Management*, **20**, 221-252. https://doi.org/10.1111/j.0267-4424.2004.00387.x

[23] Moynihan, D.P. (2008) The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform. Georgetown University Press, Washington DC.