

全市绩效管理专题培训班课题研究成果摘登

(上接5版)

三、完善数据采集工作标准。要加强评估指标评价标准研究，加快推进绩效数据采集工作标准化建设，在定量指标方面，对每个具体量化项目全面明确任务考核验收标准，确保在评估实践中能够对标做出真实准确判断；在定性指标方面，进一步健全细化明确规范的指标评价等级标准的同时，探索按项目建设、救助保障、行政审批与服务、执法监管、问题控制、规划制度文件出台、综合调研信息、督促检查考核等类型，进行补充考核标准建设，明确不同类型指标达成目标的个性化评估要素标准，进一步压缩评估模糊空间，提升评估实效；在扣分制指标方面，对具体扣分项目建立明确的标准指向，减少自由裁量权和数据采集弹性，使数据更加真实客观反映指标的绩效状态。

四、改进数据采集工作方式。要进一步改进优化传统考评方式，积极推行“四不两直”方式开展实地考评，减少材料依赖，减轻基层负担，特别是加大随机抽样检查力度，提升数据采集的真实性。同时，要加快启动推进绩效数据采集工作信息化建设，全面搭建起市、区县、乡镇三级联通互动的绩效数据管理中心，建立健全绩效数据采集网络，并形成数据采集统计模型，提高数据采集精度；要着力破除政府上下级之间、部门与部门之间、政府与社会之间的数据壁垒，打通数据的时空通道和七经八脉，实行条块数据互通共享和比对互用；要建立数据自动提取、分类、分析、判断的数据应用系统，为准确判断某一单位、某项工作的基本绩效提供可靠的数据参考，为政府决策提供科学的数据依据。

五、加强数据采集队伍建设。要切实加强对绩效管理牵头工作机构建设，充分发挥牵头部门统筹推进、参谋服务、业务指导、督促检查作用，推进数据采集工作专业化开展。要进一步推进部门绩效数据采集力量建设，充实社会信息采集队伍，强化社会公众监督，形成政府、社会互动的数据采集工作格局。要采取定期外出培训、集中业务辅导、绩效管理知识进课堂、组织座谈交流等形式，推进以数据采集应用为基础的绩效管理专业化队伍建设，为切实提升全市绩效数据采集科学化。

六、严格绩效数据采集监管约束。对被评估单位，要抓紧建立完善数据采集定期数据报送、数据比对、数据异常处理机制，切实强化数据采集工作的责任和严肃性，同时全面推行数据报送认同度机制，实行认同度加分扣分，引导各地各单位实事求是报送数据。对数据采集单位，要进一步完善数据采集定期报告、公示、复核、退出制度，对未按要求组织开展数据采集报告或数据采集无区别或公示后出现数据采集失误或造成重大负面影响的，将其作为履行法定职责重要内容进行评估，实施扣分甚至降等影响；对指标长期实行空转、数据采集无扣分的，要责令退出，不得纳入评估体系组织评估。

(市绩效办 市食品药品监督管理局)

关于推进绩效管理信息化建设的思考

第三小组

绩效管理信息化是推进智慧城市建设的重要内容，是实施绩效管理的基础支撑，有利于提高绩效管理的组织运行效率，提升绩效评估结果的公信力和可信度。最近，我们对推进我市绩效管理信息化建设作了一些初步思考。

一、统一思想认识。在当前中央和省全面要求加强统筹规范督查考核工作的新形势下，推进绩效管理信息化建设，不仅能进一步规范绩效管理工作开展，有效控制实地考核频次，克服多头考核、交叉考核、重复考核的现象，提高考核工作效率，降低考核行政成本，切实减轻基层负担，还能通过信息平台的考核考核信息汇集和数据统计分析，解决绩效信息缺失滞后的问题，提升评估的实时性、准确性和可信度。

二、加强顶层设计。推进绩效管理信息化建设，务必要加强顶层设计。要依托我市目前已运用成熟的电子政务外网统一云平台，借助云计算、大数据、移动互联网等信息技术，搭建“横向到边、纵向到底、覆盖全市所有区县和市直单位，集决策、执行、监督、考核于一体，具备绩效数据录入和上传、信息共享、统计分析、过程监管、领导决策、大数据分析、多级联动等多项功能的全市统一的综合绩效管理信息平台，抓好绩效考评系统、大数据分析系统、领导服务系统和多级联动系统建设。同



时，加大各类专项绩效考核归并综合绩效管理信息平台力度，减少重复投入，发挥资金最大实效。

三、实行上下联动。推进绩效管理信息化建设，必须坚持上下联动，形成整体合力。在开发市综合绩效管理信息平台、抓好与省级绩效管理信息平台无缝对接的同时，同步推进区县绩效管理信息平台建设，推进绩效管理信息平台与其他业务系统、专项绩效考核系统对接机制建设，促进绩效管理信息化建设一体化、多层次、多元化，做到绩效管理单位全覆盖，绩效管理信息化建设上下无缝对接，做到绩效管理各环节之间匹配互动，实现省、市、区县和乡镇多级指标互联、数据互通、信息共享、工作互动，推动各类绩效评估项目聚集运用，提高评估数据的质量。

四、加强运行监管。做好绩效管理信息化平台的运行监管，是实现各级各部门绩效管理信息平台有效运行、发挥绩效管理信息平台作用的必要条件。要切实建立健全绩效管理信息平台运行监管机制，从指标制定、日常监管、年终评估、数据公示、问题反馈和整改跟踪等每一个环节，加强规范推进和监督管理，进一步规范绩效评估特别是指标数据采集工作，确保绩效评估数据采集的准确性、实时性，提高评估结果的公信力。

五、加强人才培育。绩效管理信息化建设是一项系统工程，离不开相关人才的支撑。要切实绩效管理具体实施部门和各单位相关绩效管理信息化技术人才的配备，确保有人推进落实。同时，要加强业务培训力度，提升从事绩效管理工作人员的业务素质，增强对信息平台功能熟练操作的本领，打造一支高素质的绩效管理信息化队伍，确保绩效管理信息化建设有效运行，全面提升全市绩效管理信息化水平，推进绩效管理健康持续发展。

(市绩效办 武陵源区委督查室)

关于加强绩效评估结果有效运用的思考

第四小组

绩效评估能否持续并取得实效，绩效评估结果运用是关键。因此，必须高度重视并不断推动政府绩效评估结果的有效运用。

一、推进绩效评估结果运用的制度化。鉴于目前我国尚未出台起一套通行的政府绩效评估结果运用条款，为改变政府绩效评估结果运用中的随意性大、主观性强、可操作性不强等缺陷，应该借鉴杭州市等其他市州经验做法，出台绩效评估结果运用办法，对绩效评估结果运用的内容、主体、方式、程序等方面作出明确的规定，使评估结果运用有法可依、有规可循，实现绩效评估结果运用的制度化和规范化，保障绩效评估结果运用真正落到实处。

二、增强绩效评估结果运用条款的科学性。坚持评估结果运用全面性，防止把绩效评估演变成单纯的排位评优奖励的工具，通过把绩效评估结果作为行政问责的依据、改进工作的依据，促使政府部门和公务员严格约束自己的行为，主动根据评估结果改善行政绩效，防止和约束行政失效。坚持评估结果运用有效性，实行评估结果定等原则性比例，保持常态化压力；推进部门内部绩效评估挂钩，真正做到奖优罚劣、赏罚分明。坚持评估结果运用一致性，加强综合绩效评估与专项绩效评估结果运用条

款标准的比对和平衡，防止出现条款标准设置不合理和倒挂现象，影响公平性。

三、强化绩效评估结果运用的相关主体责任。只有明确各自单位职责，才能有序实施，形成合力。对牵头组织实施单位，要担负起绩效评估结果运用的总责任，加大宏观统筹协调和监督督办力度，促进运用工作开展。对评估结果运用单位，要根据评估结果运用规则，抓好涉及本部门结果运用力度，全部发挥绩效评估制度激励约束效应。对指标数据评估单位，有责任要扮演好对绩效评估结果运用重要的角色，营造出一个良好的行政氛围，积极督促评估对象把评估结果有效地运用于提高绩效的实践中。被评估单位应承担结果运用的主体责任，根据绩效评估结果中所反映的问题，积极改进自己的缺陷，提高绩效水平以达到要求。

四、完善绩效评估结果运用的工作机制。继续完善绩效评估结果信息公开机制，消除评估信息不对称现象，确保得到客观公正的绩效评估结果。完善评估对象对评估结果运用的参与及申诉机制，促进评估双方良性互动以及评估结果公平和公正，提高评估结果的效用。完善绩效评估结果运用的反馈机制，促使评估对象了解到自身能力与不足，明确努力的方向。完善绩效评估结果运用的监管机制，督促评估对象认真对待绩效评估结果用以改进绩效。建立绩效评估结果运用情况评估机制，促使绩效评估结果运用相关责任主体引起足够重视，有效改变评估单位一评了事，不注重实效；评估对象把绩效评估结果仅仅看成是“空头支票”的错误观念，促使他们自觉运用绩效评估结果指导自己的工作，达到改进绩效的目的。

五、形成良好的绩效评估结果运用氛围。要采取有效措施，加大绩效评估工作特别是结果运用规则的宣传力度，使全社会真正了解绩效评估及评估结果运用的功能和作用，强化绩效评估结果运用意识，树立正确的绩效评估结果运用理念，引导大家有序参与绩效评估及评估结果运用，增强对绩效评估工作和评估结果的认同度，形成良好的绩效评估结果运用氛围。

(市绩效办 永定区委督查室)

关于积极培育机关绩效管理文化的思考

第五小组(1)

实施绩效管理，不是停留在纸面上的制度规则，也不仅是行为上的外在导向和约束，更是一种更深层次的行政管理文化。因此，积极培育机关绩效管理文化是关键。

一、着力培育正确的绩效管理理念。认识是行动的先导，推动绩效管理同样需要培育正确的绩效管理理念。在绩效管理功能作用上，要引导干部职工正确认识到绩效管理具有不断促进工作、提升质量和效果、推动创先争优方面的正向作用，坚决防止干部群众将绩效管理简单视为发放奖金的工具，背离考核的初衷。在绩效管理实施过程中，要引导干部职工正确认识到绩效管理具有帮助自身厘清责任和目标、规范行政行为和流程、发现问题和诊断原因，而不仅仅是外部强加的约束和管理，从而促进自我不断改进和提高。在绩效管理结果上，要引导干部职工正确认识到绩效管理既要注重考核结果，也要注重结果生成过程的合理性和结果生成时

间的滞后性，理性分析和客观对待绩效考核结果，防止搞短期政绩，防止唯唯主义，确保绩效管理不走偏导向。

二、切实加强绩效管理文化的宣传普及。培育一种新的绩效管理文化，需要全员共同参与。要注重传播对象的广泛性，传播对象既要包括绩效管理主要对象政府、部门单位及个人，还要包括广大的社会大众，以推动全社会增进对绩效管理工作的认识。要注重传播内容的针对性，紧紧围绕绩效管理的基本理念、功能、内容、方式、流程等开展绩效管理文化宣传，深入到社会大众和政府机关人员的认识中去，并使其得到认同。要注重传播方法的有效性，在加大媒体宣传外，积极开辟网上绩效管理园地、网上绩效论坛、网上绩效管理文化在线等专题栏目，增强绩效管理文化的影响力。

三、进一步增强绩效管理文化的认同感。绩效管理文化的形成要靠稳定的制度设计和有效的制度执行。要健全完善绩效管理制度办法，特别是在绩效管理基本价值理念和评估范围、框架体系、评估主体、评估方式、评估流程、结果运用等评估规则上，确保绩效管理基本制度不因个别领导人的注意力和外部环境的变化而变化，形成稳定的绩效管理文化。要进一步加强制度的有效执行，在指标设置环节，突出重点，突出激励，并引导各单位积极参与指标制定，形成一致目标；在监控环节，引导各单位详细如实记录事实和数据，根据数据完成情况改进工作；在绩效评估环节，要围绕评估指标和评估规则严格考核和提供数据，真正发挥激励约束作用。在评估反馈和改进环节，要加强与各单位绩效沟通，帮助找出问题，分析原因，改善和提升绩效，从而形成新型的绩效管理合作关系，实现绩效文化和理念的共享，营造良好的绩效管理氛围。要切实强化绩效评估结果运用，下大力解决“干与不干、干多干少、干好干坏一个样”的现象，切实树立良好的绩效价值导向，增强对绩效管理文化的认同。

四、建立健全推进绩效管理文化建设的长效机制。要健全绩效管理文化建设工作制度，紧密联系实际社会需求和机关工作实际，将绩效管理文化建设工作纳入日常工作一同部署安排，并纳入各级党委中心组学习和党校干部培训、公务员培训以及党委干部教育培训内容，纳入单位绩效管理指标考评中，把绩效管理理念贯彻落实到每个人的日常工作中，真正感受到绩效管理文化带来的魅力，保持和巩固绩效管理文化建设的长期效果。要落实绩效管理文化定期交流推介制度，积极培育、挖掘、总结来自基层的生动鲜活的绩效管理文化经验，强化绩效管理文化的引导和示范，对绩效考核落实好的工作单位、特色经验、指标成绩、绩效实践先进人物等，通过文化阵地或者网络专题展示宣传，以丰富的物态形式表现，营造浓厚的绩效管理文化氛围。

(市绩效办 市公安局)

关于加强绩效评估工作规范化开展的思考

第五小组(2)

当前，绩效评估工作在各级各部门行政管理工作中得到了广泛应用，但同时也应看到，出现了一些不够规范的问题，必须切实采取有效措施，加强绩效评估工作规范化开展，

要求提供无区别数据或者出现采集失误的，要予以扣分影响；对出项重大失误、造成负面影响的，要取消评优资格并予以问责；对已经完成考核任务或者考核流于形式、长期没有发挥实质作用的，要予以取消和退出，切实强化评估工作责任。

六、强化组织保障。要明确考核统筹主体部门，加大对各类绩效考核项目开展的统筹和监管力度，推动绩效评估工作规范化开展。要建立健全绩效评估工作机构，明确机构规格、人员编制等，确保绩效评估机构的相对独立性和绩效评估队伍稳定性。要抓好绩效评估部门职能的科学合理配置，切实突出综合绩效考评的主导地位，确保绩效评估工作规范有序开展。

(市绩效办 慈利县绩效办)

关于积极推进部门内部绩效考核的思考

第六小组

推进部门内部绩效考核是保障部门整体绩效目标成功实现的重要手段，越来越受到各级各部门的重视。通过参加本次全市绩效管理专题培训班，从学术层面、实际操作层面全方位接受教育，我们就更好推进全市部门内部绩效考核进行了思考，提出如下建议：

一、凝聚推进部门内部绩效考核共识。强化教育宣传，引导广大干部尤其是部门关键少数干部牢固树立起“讲绩效、重绩效、用绩效”的理念，在全市范围内营造出良好的绩效文化氛围，凝聚起全面推行部门内部绩效考核的广泛共识。

二、出台推进部门内部绩效考核办法。探索出台张家界市推进部门内部绩效考核的意见或办法。一是将各部门推行内部绩效考核工作纳入部门整体工作的考核项目之一，安排一定分值，强化对各部门推行内部绩效考核的刚性约束。二是明确各部门必须安排专门的内部机构或人员专职从事内部绩效考核工作，并保障工作经费，确保各部门推行内部绩效考核工作有一定的基础。三是适当给予各部门自主安排绩效奖金的权限，允许各部门依据考核结果在一定比例内拉开差距发放绩效奖金；在考察使用干部中，将年度绩效考核结果作为重要依据，使绩效考核结果得到切实运用，提升各部门推行内部绩效考核的积极性主动性。

三、完善推进部门内部绩效考核体系。灵活运用现代绩效考核理论，高起点、高标准建立部门内部绩效考核体系。一是按照“量化的尽量量化，不能量化的尽量细化”的基本思路，以各部门岗位职责为基础，多方位构建绩效考核指标体系，确保绩效考核指标的操作性。二是实行年度、季度和年度考核相结合的一体化考核模式，增强考核结果的权威性和公信力。三是综合权衡可量化的、直观的绩效指标和不能量化的、隐性的绩效指标，防止出现干得多扣得多、干得少扣分少的现象，保证考核结果的公平公正。四是加强与上级行业部门和地方党委政府对部门绩效考核体系的对接融合，确保绩效指标无缝对接，达到推进部门整体工作的目的。

四、加大部门内部绩效考核结果运用力度。指导各部门出台加强绩效考核结果运用的实施办法，切实用好考核结果。一是表彰奖励、提拔重用优秀干部。对年度绩效考核排名连续靠前的干部优先推荐使用；在批准的权限内对绩效考核实行二次分配，适当提高优秀者的发放标准。二是批评教育、督促整改庸碌干部。对年度绩效考核排名末位的干部不予评优评先，由部门主要或分管领导进行约谈，适当降低绩效奖金发放标准。三是调整岗位、降职免职绩差干部。在部门管理权限内，对年度绩效考核连续排名末位的干部进行调岗或降职免职处理，降低绩效奖金发放标准。

五、加强推进部门内部绩效考核基础保障。一是明确绩效管理推进部门作为全市推进部门内部绩效考核的牵头部门，进一步充实绩效管理推进部门工作力量。二是选拔出一批热爱绩效考核工作、具备一定专业素养的工作人员专职从事部门绩效考核工作。再通过后期持续不断的深化教育，建设起一支专业化程度高、业务水平精湛的绩效管理人才队伍。三是完善绩效管理文化，建立起有利于部门内部绩效管理的各项工作机制，引导干部职工养成绩效思维和绩效习惯。

(市绩效办 张家界经济开发区管委会)