

标准化绩效管理

理念与实践

(上册)



BAOZHUNHUA JIXIAO GUANLI

SHANGCE LINIAN YU SHIJIAN

标准化绩效管理改革课题组



人民教育出版社

标准化绩效管理

理念与实践

(上册)

标准化绩效管理改革课题组



人民出版社

责任编辑：陈寒节

装帧设计：朱晓东

图书在版编目(CIP)数据

标准化绩效管理/标准化绩效管理改革课题组. —北京:人民出版社,2017.3

ISBN 978-7-01-017084-8

I. ①标… II. ①标… III. ①行政管理-标准化管理-研究-中国 IV. ①D63

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第314071号

标准化绩效管理

BIAOZHUNHUA JIXIAO GUANLI

标准化绩效管理改革课题组

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街99号)

北京中兴印刷有限公司印刷 新华书店经销

2017年3月第1版 2017年3月北京第1次印刷

开本:787毫米×1092毫米 1/16

印张:56.25 字数:1067千字

ISBN 978-7-01-017084-8

定价:128.00元(上中下全三册)

邮购地址:100706 北京市东城区隆福寺街99号

人民东方图书销售中心 电话:(010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

标准化绩效管理：

让激情在每一个岗位上持续迸发

——省财政厅推行标准化绩效管理改革的调研

(代序)

省委书记赵克志多次强调：河北正处于充满机遇与挑战、可以大有作为的黄金时期，全省党员干部要把“夙兴夜寐、激情工作”作为常态，在建设经济强省、美丽河北征程中创造更加辉煌的业绩。在机关作风整顿动员大会上，他再次强调：要下决心整治为官不为，更广泛更有效地调动干部干事创业的积极性……然而，如何从根本上解决“不能为”“不想为”“不敢为”的难题，用长效机制激发内生动力，使干部群众永葆干事创业的激情，也引起了人们深深的思索。

两年多来，省财政厅大刀阔斧地推行标准化绩效管理改革，取得扎实成效，为破解这一难题打开了一扇希望之门。

河北正处于爬坡过坎时期，随着经济发展进入新常态，财政工作也面临做大蛋糕难、预算平衡难、支出管理难、改革举措基层落实难、运行风险防控难等诸多难题。然而，走进省财政厅，感受不到丝毫的消沉之气，到处是迎难而上、激情干事的生动景象，干部队伍展现出勇于担当、事争一流的精神风貌，多重困境下财政工作依然交出了亮丽的成绩单。

——省委省政府决策部署在这里落实有板有眼，保障大局工作有声有色。在省财政厅有一组数据引起我们的关注：2015 年全年一般公共预算收入完成 2648.5 亿元，增长 8.3%，超额完成全年任务；获得中央均衡性转移支付 358.9 亿元，增长 28.5%，增幅全国第一；争取国家改革试点 21 项，资金 109.8 亿元；争取地方政府债券额度 1420 亿元，其中置换债券 1185 亿元，全部覆盖了我省当年到期债务，年节约政府融资成本 78 亿元，新增债券 235 亿元，同比增长 58.8%；争取亚行和世行等国际金融组织优惠贷款 33.4 亿元，增长

1.6 倍;全省民生支出完成 4597.7 亿元,增长 25%,占到全部支出的 81%。在破解资金困局,同时,加大政策创新力度,先后制定财政助推金融创新支持经济发展 15 条、财政支持科技型中小企业创新发展 10 条、推行政府采购合同融资等系列政策,为全省经济稳定增长提供了有力支持。

——重点改革在这里向纵深推进,一批创新性工作取得重大突破。在省财政厅调研时,恰逢央视《新闻联播》对我省推行绩效预算管理改革的做法进行报道。这只是省财政厅锐意改革、勇于创新的一个侧影。我们了解到,近两年他们主动推进的多项改革取得明显突破,其中绩效预算管理改革、绩效监督改革、政府购买服务改革在全国处于领先地位,国库集中支付电子化改革在全国率先推行到乡级,政府债务管控改革、基本公共卫生服务资金支付方式改革的经验得到财政部肯定,自主研发的财政业务一体化平台走在全国财政系统前列。改革释放出巨大红利,财政工作日趋活跃、亮点频现:地下水超采综合治理试点工作得到汪洋副总理批示肯定,盘活财政资金工作得到国务院督查室通报表扬,预决算公开在财政部检查中排名全国第一,专项转移支付由 281 项清理整合为 118 项,我省入选财政部第二批 PPP 示范项目 13 个,申报成功率全国第一位。赵克志书记对我省 PPP 推广工作给予充分肯定:“非常好!就是要这样做,才能把中央政策用足用活,用到最大限度,为河北人民谋发展、谋利益。”2015 年,省财政厅共完成创新性和突破性工作 41 项,得到上级领导肯定性批示 34 次,6 项工作在全国财政专题工作会议上做了经验介绍。

——优质高效在这里成为工作追求,服务管理水平明显提升。领导交办事项多、来文办文多、服务对象多,是省财政厅的工作特点。然而,在这里每一项工作都有严格的规范和流程,每一项任务都明确了时间节点和质量要求,每一名干部职工都定有工作计划和目标,一切都在周密、高效、有序地推进。2015 年省财政厅共承办省委省政府交办重点任务 68 项,均纳入标准化绩效管理系统,做到马上就办、办就办好,多次得到省领导表扬。全年接文办文达到 13000 多件,从登记到办结都纳入办公自动化流程,什么时间在哪个环节、谁在办理、办理进度怎样即时可查,随时提醒督办,公文流转效率明显加快。全年资金支付 100 多万笔无差错,省级支出进度达到 95.7%,创近年新高。

——凭实绩用干部的导向在这里鲜明树立,干事创业蔚然成风。2015 年初省财政厅选拔任用了 20 名处级干部。2016 年春节前后,省财政厅又进行了一次干部调整和岗位交流,其中 3 名单位主要负责人主动提出让贤,15 名干部被提拔重用,46 名干部交流了工作岗位。这些被提拔干部中有的挑大梁的业务骨干,有的是长期默默奉献的“老黄牛”,但共同特点就是实绩突出、群众公认。在正确用人导向的激励下,大家自觉把心思全部用在

工作上,相互之间谈得最多的是工作怎么创新、怎么突破、怎么争先创优,人与人之间、单位与单位之间比的是工作劲头、贡献大小,最看重的是人品、能力和工作业绩,真正实现了由“要我干”到“我要干”的转变。预算处李明雨,承担大量预算改革和绩效管理攻坚任务,经常加班加点干、通宵达旦干,被誉为“拼命三郎”;农业处刘丁雷,全身心扑在地下水超采治理和财政扶贫工作上,常常工作到凌晨,人称“夜归人”;国库处邵玉乔,天天与枯燥繁杂的数字打交道,坚持每笔支付反复核对,全年万笔业务无差错……他们展现了新时期财政人爱岗敬业、拼搏进取的优秀品质。

二

省财政厅取得如此突出成绩、机关面貌和干部作风发生如此大的变化的原因是什么?随着调研的深入,答案也渐渐清晰。最根本的是,他们自2013年底开始积极探索推行了标准化绩效管理。其核心工作可概括为“一基础”“四环节”“一主线”。“一基础”即夯实标准化基础;“四环节”即制定绩效计划、实施绩效监控、开展绩效考评、实现绩效改进;“一主线”即将绩效沟通贯穿绩效管理全过程,使绩效管理成为机关管理的大平台、总抓手。

夯实标准化基础。他们按照党的十八届三中全会精神和省委省政府推行标准化管理的要求,大力推进机构整合和业务流程再造,初步构建起“岗责清晰、人岗适配”管理体系。主要做到“三个优化”:一是机构优化。在省编办的大力支持下,对厅机关9个内设机构进行了调整撤并。通过理顺调整,有效解决了部门内部职责交叉、机构重叠、衔接断档等问题,明晰了职责任务。二是流程优化。制定预算管理业务流程和职责划分规范,按照预算编制、执行、调整、决算、监督、公开的基本流程进行框架设计,涵盖每项流程的具体业务;建立了深化改革、依法行政等17项重大事项协调机制,使各单位的职责更加清晰,协调配合更加顺畅;制定了以内部控制基本制度为核心、10个专项风险防控管理办法为主要内容的一整套内控制度,有效防范了在政策制定、资金管理、财务运转等过程中的风险点。三是标准优化。厅内各单位依据各自职责,按照国际通行的质量管理标准,梳理工作任务清单和编制作业指导书(业务流程),为制定绩效计划和目标指标找到“坐标”。通过以上工作,实现了岗位不叠加、职责不缺失、业务不漏项、环节有链接,为推行标准化绩效管理铺就了“高速路”,为绩效管理改革顺利实施提供了坚强保障。

制定绩效计划。所有工作从年初部署开始,就逐项确定目标指标,细化分解到单位和人头。在指标内容上,涵盖省委省政府和财政部重点工作部署、厅内年度创新性突破性工

作、岗位基本职责等各个方面,实现工作全覆盖。在指标标准上,按照“跳一跳,摘得到”的原则,依据上级要求、历史水平、同行业先进水平三个标准,从时间、质量、数量三个维度进行确定,做到可衡量、可评价。在指标落实上,经过几上几下的反复沟通,达成目标共识,将个人目标与组织的目标统一起来。通过制定绩效计划,让每个人从一开始就清楚自己全年该干什么、要干到什么程度,形成对目标的认同和共识,愿意去自觉完成这个目标。2015年,省财政厅将56项目标任务细化为1605个单位指标、分解为2195个岗位指标,落实到每名干部职工的头上,真正实现了千斤重担众人挑、人人头上有指标。

实施绩效监控。对目标指标执行过程进行指导、管理和监督,及时纠正工作与目标任务之间出现的偏差。传统的目标管理强调的是结果导向,而绩效管理强调的是过程控制。主要是做到“三个纠偏”:一是自查纠偏。通过强化节点控制,做到过程留痕,推动单位(处室)和岗位(个人)及时发现目标指标执行过程中的问题,实现自查自纠。二是提醒纠偏。厅领导和单位负责人,针对单位(处室)和岗位(个人)绩效指标执行情况和存在的问题,及时进行指导、提醒和督促。三是辅导纠偏。绩效办通过交流、面谈、电话、邮件等方式,对单位(处室)和岗位(个人)目标执行情况及时进行解疑释惑,帮助他们改进工作。加强过程管理,可随时掌握单位(处室)和岗位(个人)日常工作表现,通过加强沟通交流,“良医治未病”,确保工作健康推进。2015年,省财政厅通过加强日常管理,及时纠正了支出进度偏慢、市县绩效预算管理改革进展不平衡等问题,确保了目标任务顺利推进。

开展绩效考评。按照“周记、月结、季考、年评”的制度设计,每季度和年终对照预先设定的标尺,客观公正地评价单位(处室)和岗位(个人)的工作完成情况。主要追求“三个公平”:一是起点公平。不管是核心业务单位,还是非业务单位,都实行工作指标和党风廉政建设指标“双千分”考核;不管是处级干部还是一般同志,对个人都采取业务工作指标和个人德勤廉指标“双百分”考核。二是办法公平。单位与单位之间、不同岗位之间、硬任务与软指标之间,通过科学换算办法,就好比不同货币都换算成美元再进行兑换一样,实现不同工作公平竞争,重点考核努力程度,并实行创新性和突破性工作特别加分、重大失误特别扣分的制度。三是结果公平。考评数据来源于日常监控留痕,依靠现代信息手段,在绩效管理系统平台上提取。单位(处室)和岗位(个人)对考评结果有异议的,可提出申辩申诉。同时,将单位绩效结果作为评先评优、年度考核以及实施惩戒的主要依据;将个人绩效结果作为选拔任用、轮岗交流、评先评优、学习培训和其他奖励的重要依据。

实现绩效改进。根据考评结果反映出的问题,查找工作层面和绩效管理本身存在的不足,不断进行整改提升。主要做到“三个持续改进”:一是单位工作持续改进。考评结束

后,厅党组通过研究分析财政工作中存在的突出问题,制定下年度改进措施;各单位对本年度绩效目标运行和完成情况进行全面总结,认真查找不足,有针对性地制定改进提升计划。二是岗位工作持续改进。每一名干部职工针对自身在完成目标任务时发现的问题,在责任心、能力、作风等方面剖析根源、自我反省、自我改进。三是绩效管理制度持续改进。2015年绩效考评结束后,省财政厅在广泛征求意见的基础上,针对部分绩效指标设置不够科学、绩效沟通不够充分、责任系数设置不够完善、负荷系数设置不够客观等问题,研究制定了改进措施,使标准化绩效管理制度更趋完善。

“这是‘一把手’工程,没有‘一把手’坚定的决心、创新的勇气、不懈的韧劲和一身正气,改革是很难推行的。高志立厅长为推进这项改革付出了巨大的心血,他坚持亲自设计、亲自部署、亲自辅导、亲自推动,遇到误解不气馁,遇到困难不回避,坚定信心、勇往直前,没有这股劲头,就没有今天这个局面。”省财政厅绩效办的同志动情地说。

三

省财政厅推行的标准化绩效管理改革,生命力如何,理论支撑点在哪里?能否解决当今政府部门存在的共性问题?是否具备可借鉴的价值?带着这些疑问我们做了深入探寻。

方向正确性——符合中央创新政府部门管理体制的要求。党的十八届三中全会提出:要优化政府机构设置和工作流程,严格绩效管理,突出责任落实,确保权责一致。省委书记赵克志明确要求:实施目标绩效管理,建立科学严格的岗位目标责任制,从领导班子和各级干部,都要逐岗逐人,明确岗位职责,确定年度工作任务,明确完成时限,使每个环节、每个节点都可考核可检查。省财政厅探索形成的标准化绩效管理模式,所体现出的绩效导向、岗责匹配、权责统一、制度规范、客观公正的现代理念,是推进治理体系和治理能力现代化的生动实践,与省委的工作要求以及当前开展的作风整顿活动,在目标上、途径上都是契合的。正因为他们抓得早、抓得实、抓得对路,才把握住了工作主动权,较好完成了省委省政府交给的任务,也充分印证了省委这一决策部署抓住了当前制约河北发展的要害,非常符合我省实际。

现实针对性——能够较好解决公共部门诸多管理难题。标准化绩效管理作为一个现代化管理工具,为解决干部队伍中存在的突出问题提供了“一揽子”解决方案。一是能够解决目标任务不明确、不到底的问题。通过将省委省政府和上级部门重点工作部署,层层分解为可量化、可执行、可衡量的具体目标指标,最终实现部门对上级工作任务、单位对部

门、个人对单位的全部精准承接。二是能够解决工作标准不明确、质效不够高的问题。通过明确工作标准和评价方法,使每一项工作都清晰可考,促使干部自觉向高标准看齐,努力做到细致、精致、极致。三是能够解决不同单位、不同岗位不可比的问题。通过运用数理统计等现代管理工具和方法,建立核算模型,为各项工作设定一个客观的“参照物”,将不同工作的考评得分与“参照物”对照,换算成可比较可排队的考评结果,实现不同单位、不同岗位在一个坐标系上比较,从而使考评结果更加合理、公平,让干部真正服气。四是能够解决创新动力不足的问题。通过公开评定“突破性工作”和“创新性工作”等调控手段,将评定结果列为对单位(处室)和岗位(个人)年终考评的重要加分事项,从而达到激励创新突破的目的。五是能够解决干好干坏差不多的问题。通过把“好干部”标准落实到体系中,全过程考察识别干部,并有效应用考评结果,把忠诚、干净、担当、实干的干部选出来、用起来,切实调动起干部干事创业的积极性。

理念先进性——融合传统优秀文化与现代管理理念。绩效管理不只是一种管理工具,更是一种管理文化、价值理念。绩效管理吸纳了我国传统优秀文化中“仁、义、忠、恕”的思想因素。“善治”才能使团队和个人向上向善。绩效管理注重运用制度设计,激发人们向上向善的本性,引导团队和个人做正确的事、正确地做事、把事做正确,与“仁”的思想契合;坚持公平标准,注重公正合理,与“义”的思想相联通;倡导尽心尽力、忠诚于事业、追求细致精致极致,与“忠”的思想相一致;出现问题及时进行提醒纠偏,持续改进,与“恕”的思想相暗合。其主要目的不是为了管制人、约束人,而是为了培养干部自我管理、自我提升的行为习惯和工作习惯,能够有效促进个人能力和素质的全面提升,是一种“善治”。绩效管理借鉴了现代管理讲规则、重效能、守契约的理念。绩效管理以标准化的制度体系为基础,通过把制度建设融入管理的各个环节,形成科学完善的内部运行机制,为用制度管权管事管人创造了条件;通过优化管理流程,实行节点控制,能够有效促进提质增效;通过平等沟通协商,找到组织和个人的最大公约数,形成价值认同,达成“契约”,促使每名干部都主动而为、自觉而为,最终实现自我管理、自我提升、自我完善。绩效管理落实了关于好干部的具体要求。绩效管理通过设置“双千分”“双百分”考核,引导干部高标准设置绩效目标指标,对创新性和突破性工作给予加分,公开公正进行考核,真正让干好干坏不一样,体现了对理想追求的激励,对干事创业的激励,对勇于担当的激励,对廉洁奉公的激励。

可资借鉴性——形成了一套规范有效的管理模式。省财政厅通过两年多实践,不断完善提高,标准化绩效管理模式日臻成熟。一是制度体系较为完备。经过持续改进,形成了以绩效计划、绩效监控、绩效考评、绩效改进和绩效沟通为核心的一整套环环相扣、系统

严密的制度体系,包括了公务员考核的全部内容。二是管理系统已基本成型。本着精细化设计、便捷式操作原则,组织科研攻关,充分运用现代管理科学和技术手段,研发了标准化绩效管理平台,所有操作都在计算机上完成,每项工作自动留痕,工作过程实时监控,考核结果自动生成,既客观准确,又便捷高效。三是操作规程简便易行。组织人员编制了全过程操作手册,制定程序文件40多个,作业指导书470多个,工作流程图近500个,只要“按图索骥”,短时间内即可掌握运用。当问及推行绩效管理是否过于繁琐、成本过高时,省财政厅的一些处长说:厅党组推行这项改革,是按照精细化设计、简便式操作的理念进行的,大的制度框架和软件操作平台建立后,实际运用起来非常简单易行,不仅没有给工作带来额外负担,反而大大降低了管理成本、提高了工作效率。

四

赵克志书记强调指出:要大力推进改革创新,改革行政管理体制,完善考核评价体系,树立正确用人导向,坚持激励与约束两手抓,更广泛、更有效地调动干部队伍干事创业的积极性。在为期一年的机关作风整顿中,如何落实好省委这些要求,省财政厅的做法给了我们有益的启示。

省财政厅的实践证明,整治干部为官不为,靠的是长效机制。剖析省财政厅标准化绩效管理体系架构,我们可以清楚地看到,其核心理念是追求创造客观公正的制度环境和自强不息的人文环境,靠绩效导向提升牵引力,靠目标认同激发内生动力,靠考核奖惩增强外部推力,靠过程控制强化自我约束力,并经过科学的设计,用制度和规则加以固化,形成了“四力合一”的长效激励机制,不仅为干部干事创业提供源源不竭的动力,也为产生“好干部”提供了制度支撑。习总书记强调,对“为官不为”问题,要高度重视,认真研究,把情况搞清楚,把症结分析透,把对策想明白,有针对性地加以解决。这就要求我们,在用改革发展宏伟目标凝聚全省上下力量的同时,必须善于通过探索改革行政管理体制,加强制度和机制建设,形成适应新形势新任务要求的行政管理新模式,充分调动干部积极性,把宏伟目标变成个人的具体行动。

省财政厅的实践证明,推进工作落实,靠的是有力抓手。省委八届十二次全会确定了我省十三五时期经济社会发展的奋斗目标和战略任务,当前最关键的是抓好落实。我们认为,省财政厅推行的标准化绩效管理,也是抓工作落实的有力工具。他们坚持全员参与,从厅长到副厅长,从处长到一般干部,都明确了自己的工作定位,都在按照职责任务紧张而有序地投入工作,这就解决了当前在一些地方和部门,抓落实只是在领导层之间兜圈

圈、广大干部职工主动性不够的问题。他们不仅给干部队伍压任务、压指标,而且在推进工作过程中加强节点监控,及时给干部职工做指导、教办法、支好招,协调解决工作中的难题,让干部职工在完成任务中得到素质和能力的提高,这就与一些地方和部门领导只交任务、要结果,不问过程、动辄处罚的做法形成了鲜明对比。他们在考评中,通过采用科学办法,准确把握、评判工作的落实情况,这就解决了在一些地方和部门职责不清、工作不落实、不了了之的问题。省财政厅的干部职工说得好,研究指标就是研究工作,加强监控就是推动工作,绩效改进就是提升工作。

省财政厅的实践证明,完善考核评价体系,靠的是办法创新。当前,在干部考核和选用上,存在着指标体系过于繁琐,重点不突出;考评边界不清晰,“一项政绩多人用,多项政绩一人用”;考核结果反映不出客观条件的差异,不能完全反映班子和干部的努力程度;考核结果和干部使用脱节,激励作用有限;对干部的日常表现掌握不够,缺乏可操作性强的办法等问题。赵克志书记强调:要完善选任机制,对干部的认识不能停留在感觉和印象上,必须健全考察机制和办法,多渠道、多层次、多侧面深入了解。省财政厅的做法,为解决这些问题提供了思路。他们把每一项任务目标按急难险重分成等级,加大重点任务的权重;每一项指标,按照明晰的边界落实到每个人头上,做到工作任务不混淆、责任人员不交叉;从工作基础、客观条件、重要程度、工作难度和工作量等多个方面,经过换算、加权转化测算出绩效得分,综合评定出每名干部职工的工作努力程度;按照省委“五个重用、五个不用、五个调整”的要求,完善了“以德为先、绩效导向、综合评价”选人用人机制,把绩效考评结果作为干部选拔入围的必要条件和综合评价的重要考量,考评结果落后的不得参与干部选拔,从而使考评结果和干部选拔任用得到有机结合;建立了周记、月结、季考、年评的量化管理和考核模式,随时掌握干部日常表现,形成了对干部品德、能力综合研判机制。这些做法,对解决目前干部考核评价中存在的问题具有较强的针对性和可操作性。

省财政厅的实践证明,激发干部内生动力,靠的是善治有为。当前,受社会环境、价值追求、生活方式等方面因素影响,干部管理也面临很多新的挑战。省财政厅创造性落实中央和省委干部管理政策,把管理寓于教育引导、正面激励、服务帮扶之中,使上级决策部署变为基层具体行动,将个人的崇高理想追求落脚在具体的岗责中,有效激发出干部队伍中蕴藏的正能量。他们每安排一项工作任务,不仅考虑到组织的目标,也考虑到个人的需求,着眼于实现组织与个人的双赢;他们推动每一项工作,不是靠领导权威和处罚措施,而是注重通过制度设计,把人向上向善的本性激发出来;他们通过环境熏陶,引导每一名同志自我改进、自我提高、自我完善,追求更美、更高的人生境界。这种带队伍的方式,在省

直部门中形成了特色,其效果正在逐步显现。

结束调研的时候,省财政厅作风整顿正在全面铺开,工作中又传来新的喜讯:水资源费改税、扶持村级经济发展、国库现金管理等多项新增试点得到国家批准;争取置换债券 2018 亿元、新增债券 538 亿元,分别较去年增长 75%、129%;全省入库 PPP 项目 450 个、投资额达到 8500 亿元,4 月 8 日在北京举办 PPP 项目推介会……

我们对财政厅的各项工作充满了新的期待!

河北省委办公厅调研组

牵头:王有河

撰稿:付新中、赵博、张彦磊

2016 年 4 月

专家评语

2016年5月13日,全国绩效管理研究会在石家庄组织召开了河北省财政厅标准化绩效管理考察调研和专题讨论会。这次会议以“政府执行力和标准化绩效管理”为主题,目的是通过调研河北省财政厅标准化绩效管理的经验和做法,探讨在新形势下创新政府绩效管理与提高政府执行力。全国政府绩效管理研究会会长高小平、全国政府绩效管理研究会副会长周志忍、国家行政学院绩效管理研究中心主任薄贵利、国家公务员局考核奖励司副司长杨文财等17名专家学者参加了研讨,对河北省财政厅推行标准化绩效管理给予了充分肯定和积极评价。

将标准化与绩效管理结合起来是全国首创

管理工具是管理水平高低的决定因素,会不会用好的管理工具,有没有创造性地运用管理工具决定了管理的水平。政府管理得有工具,即常说的“抓手”。我觉得标准化绩效管理这个工具实现了三个创新。第一,政策上的创新。习总书记提到治理为官不为的时候,讲过要运用好绩效管理工具。目前各地都在研究探索,但调研发现传统的绩效管理不怎么管用。所以,必须创新。河北省财政厅将绩效管理与标准化管理结合起来就是创新,这个模式不但管用,还能治理为官不为,具有政治意义。第二,行政管理工具创新。绩效管理是诸多行政管理工具中的核心工具,标准化管理是辅助工具,两种工具分别在企业管理中被广泛应用,但在公共部门中应用较少。河北省财政厅将二者有机结合起来之后,从“体”和“用”的角度进行了大幅度的改造,这应该说是全国首创,完全符合当前改革潮流。第三,绩效管理自身创新。绩效管理要创新是比较难的,特别是本身内核的制度创新更难。河北省财政厅探索的标准化绩效管理在绩效沟通、信息支撑、闭环管理、奖惩应用等方面,都有创新,很有特色,这种集成创新的路子确实行得通,而且对优化行政管理很有意义。

高小平

(中国行政管理学会执行副会长兼秘书长、
全国政府绩效管理研究会会长)

“螺旋式持续改进”的定位很准

河北省财政厅标准化绩效管理实践给我的印象很深,体现在四个方面。第一,持续改进。绩效管理不是什么突破性工具,它是个持续改进的工具,绩效目标确立在相对稳定的基础上并持之以恒地改进,这种“螺旋式持续改进”的定位抓得很到位。第二,流程优化。先围绕职责进行合理的机构设置和分工,解决交叉缺位问题,继而在这个基础上搞流程优化,最后落实到信息平台,这就使得整个管理顺畅高效。第三,全员参与。在目标设定、绩效监测和评估结果应用各个环节,大家互相沟通、互相讨论、全员参与,成为一个自我反省、自我管理的过程,每个人都清楚目标任务,落实起来自觉性高的多。第四,结果导向。从市县和部门反映的情况看,这套管理模式一方面实现了工作的规范化、标准化,另一方面确实提高了服务对象的满意度。

周志忍

(北京大学政府管理学院党委书记、
全国政府绩效管理研究会副会长)

标准化绩效管理应该发挥更大作用

我国近十几年来很多地方都在推行政府绩效管理,但出发点不一样,有的是为了当政绩,但我觉得河北省财政厅的改革主要是为了推进工作,为了提高效率,这是很可贵的。绩效管理是个工具,也是管理的一个基础。河北省财政厅把绩效管理看作落实战略目标、完成战略任务的工具,这个判断是对的。在我国特殊的历史条件下,标准化绩效管理应该发挥更大的作用,不仅要促进本部门工作效能的提高,还要促进政府职能的转变。另外,绩效管理确实是一个世界性的难题,有好多问题到现在都没有解决。河北省财政厅经过两年多的探索取得这样的成效,我认为非常的不容易。

薄贵利

(国家行政学院公共管理教研部主任、
绩效管理研究中心主任)