

标准化绩效管理

软件操作手册

(下册)



BIAOZHUNHUA JIXIAO GUANLI

XIACE RUANJIAN CAOZUO SHOUCE

标准化绩效管理改革课题组



人 民 出 版 社

标准化绩效管理

软件操作手册

(下册)

软件下载地址：<http://www.hebcz.gov.cn/bzhjx>

标准化绩效管理改革课题组

前言

党的十八大将推进国家治理体系与治理能力现代化作为全面深化改革的总目标，对政府职能转变、深化行政管理改革提出了新的要求。近年来，一些地方和部门在这方面进行了不少有益探索，尝试将绩效管理、标准化管理等的现代管理理论和技术方法引入行政管理领域，这些探索“借鉴西方绩效管理的经验，又不单纯停留在制度移植与照搬层面”^①，已经成为令人瞩目的创新实践。

但从我国管理实践和理论的发展路径来看，行政部门治理体系和治理能力现代化之路尚处于起始阶段。比如在推进绩效管理方面，“由于政府绩效内涵的复杂性、参与主体的多元性以及利益诉求的差异性，政府绩效管理理论和技术方法的相对缺乏使得我国政府绩效管理在摸索中前行”^②。怎样将西方现代管理理论、方法植入中国行政管理实际，怎样实现现代管理与传统管理的有机融合，是我国行政部门管理理论和实践发展需要破解的重要瓶颈之一。

2013年年底，河北省财政厅积极应对各种压力和挑战，以时任厅党组书记、厅长高志立同志为组长的厅标准化绩效管理改革领导小组，深入分析外部形势及内部情况，深刻把握行政管理的客观规律及发展趋势，以建立持续激发干部内生动力的长效机制为目标，借鉴国内外先进经验，凝聚广大干部职工的集体智慧，创造性地把标准化管理、绩效管理等现代管理理念和方法引入行政管理，努力构建客观公正的制度环境和自强不息的人文环境。历经数年的改进完善，初步构建起一种植根我国行政管理实际，融合现代管理理论、方法及技术和中国传统管理优秀思想的标准化绩效管理体系，走出了一条独具特色的改革创新之路。初步实现了规范行政管理、提高行政效能、激发队伍活力、转变工作作风的效果，不仅解决了行政部门管理中的一系列问题，更打破了传统管理理念和思维模式，为推动事业科学发展提供了强大动力。

河北省财政厅的成功实践，是治理体系和治理能力现代化的具体探索和生动实践，为我国行政管理改革与创新提供了新的模板，为标准化管理、绩效管理等现代管理理论的“中国化”注入了新的活力。为全景展示这一现代行政管理模式的管理理念、实践经验，以及较为成熟的操作流程、技术和方法，我们编写了这套《标准化绩

① 高小平、盛明科、刘杰：《中国绩效管理的实践与理论》，《中国社会科学》2011年第6期，第4—14页。

② 方振邦、葛蕾蕾等：《政府绩效管理》，中国人民大学出版社2012年版，第Ⅰ—Ⅱ页。

效管理》，包括“理念与实践、规程与案例、软件操作手册”上、中、下三册。

本册是“软件操作手册”篇，通过系统截图和文字描述相结合的形式，帮助用户在了解绩效管理理念和相关知识基础上，熟练掌握标准化绩效管理系统操作流程和方法。全书共分“引言、系统概述、操作使用、系统管理、系统部署、附录”六部分。其中，引言部分主要描述了项目背景、编写目的、适用范围以及参考资料，简要介绍了标准化绩效管理实施的背景环境；系统概述主要包括系统描述、业务流程、功能框架和业务角色，分别讲述了绩效管理的基本业务流程、绩效管理参与人员角色划分以及各角色职责；操作使用部分采用图文结合形式分模块、分角色对整个软件系统的操作进行详细描述；系统管理是对系统基本信息和登录信息设置的描述；系统部署是对如何部署标准化绩效管理系统的描述；附录主要是分别对不同角色所具有的功能进行描述，起到了一个快速指南的功能。

希望通过软件操作手册的介绍，使读者了解标准化绩效管理系统的操作流程、业务框架以及每个角色在管理中起到的作用，并且能够熟练操作使用，从而更好地开展标准化绩效管理工作。

标准化绩效管理改革课题组

2016 年 7 月

目 录

前言	1
引言	1
一、项目背景	1
二、编写目的	1
三、适用范围	1
第一章 系统概述	2
第一节 系统描述	2
第二节 业务流程	3
第三节 功能框架	4
第四节 业务角色	5
一、主要领导角色	5
二、分管领导角色	5
三、中层负责人角色	5
四、中层副职角色	6
五、工作人员角色	6
六、绩效管理角色	6
七、考评小组角色	7
第二章 操作使用	8
第一节 标准化	8
一、标准化文件	8
二、流程图系统	11
第二节 绩效计划	13
一、设置绩效目标	14
二、设置一级指标	16
三、设置共性指标	17
四、设置个性指标	20
五、发送及审核个性指标	31
六、分派共性指标	34

七、公示绩效计划	35
八、分配绩效指标	37
第三节 绩效监控	39
一、周记录	39
二、月计划	40
三、月小结	44
四、人工提醒	49
五、人工提醒响应	51
六、提醒响应审核	54
第四节 绩效考评	56
一、季度考评	57
二、年度考评	70
第五节 绩效改进	84
一、自我分析	84
二、诊断建议	86
第六节 绩效沟通	88
一、绩效咨询与解答	88
二、通知公告	91
第七节 绩效查询	95
一、绩效计划查询	95
二、绩效监控查询	99
三、绩效考评查询	100
四、基础设置查询	101
五、首页	102
第三章 系统管理	105
第一节 基础设置	105
一、内部机构维护	105
二、厅局人员维护	107
三、领导分管单位	111
四、考评小组设置	112
第二节 过程管理	113
一、月计划、月小结补录设置	113
二、周记录补录设置	115
第三节 用户设置	116
一、登录设置	116

二、业务年度设置	117
第四章 系统部署	118
第一节 环境	118
一、硬件环境	118
二、软件环境	118
第二节 部署	119
一、数据库部署	119
二、中间服务部署	122
第五章 快捷操作手册	124
第一节 主要领导使用	124
一、引言	124
二、系统概述	124
三、系统安装	125
四、系统登录	128
五、主要领导操作使用	129
第二节 分管领导使用	131
一、引言	131
二、系统概述	132
三、系统安装	132
四、系统登录	135
五、分管领导操作使用	136
第三节 中层负责人使用	148
一、引言	148
二、系统概述	149
三、系统安装	149
四、系统登录	152
五、中层负责人操作使用	153
第四节 中层副职使用	185
一、引言	185
二、系统概述	185
三、系统安装	186
四、系统登录	188
五、中层副职操作使用	190
第五节 工作人员使用	216
一、引言	216

二、系统概述	216
三、系统安装	217
四、系统登录	219
五、工作人员操作使用	221
第六节 绩效管理员使用	245
一、引言	245
二、系统概述	245
三、系统安装	246
四、系统登录	248
五、绩效管理员操作使用	250
第七节 考评小组使用	317
一、引言	317
二、系统概述	318
三、系统安装	319
四、系统登录	321
五、考评小组操作使用	322

引言

一、项目背景

绩效管理已经成为现代公共管理的一种潮流和趋势，绩效管理是运用现代公共管理理念，紧密结合工作实际，建立目标引导、过程控制、持续改进、整体提升的管理机制，对单位及其工作人员政策执行、岗位履职、目标完成等方面进行全面系统的管理。

二、编写目的

更好地让各政府部门和非政府公共管理机构了解和熟悉绩效管理理念，掌握绩效管理信息化系统，帮助用户更好地使用该软件，熟悉软件操作，掌握安装和部署软件所需的软硬件资源，以及该软件使用过程中应注意的一些问题。

三、适用范围

该软件使用指南适用于愿意应用绩效管理的政府部门和非政府公共管理机构，提升该部门或单位的行政管理手段，更好地保障工作目标的实现。

第一章 系统概述

第一节 系统描述

标准化绩效管理系统承载了标准化管理和绩效管理两种现代管理科学体系，贯通了一个基础、四个环节、一条主线，即以标准化管理体系文件为制度基础，以绩效计划、绩效监控、绩效考评、绩效改进为四个环节，以绩效沟通为一条主线的核心业务流程。

该系统是全员参与的系统。河北省财政厅实现了纵向支撑省、市、县，横向支撑厅局、机构、个人的立体绩效指标运行。依据标准化文件要求制定绩效目标、绩效指标以及相应指标考核标准，通过持续进行系统跟踪监控，确保组织和个人的绩效目标得以实现，持续提升组织和个人的绩效成果，不断提高组织和个人的工作效率。

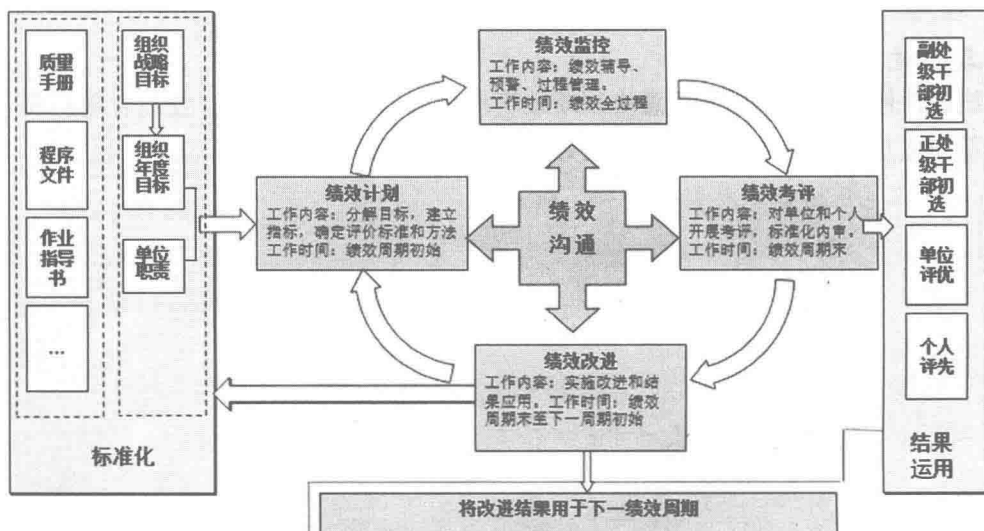


图 1-1 标准化绩效管理体系框架图

第二节 业务流程

业务流程主要包括绩效计划、绩效监控、绩效考评、绩效改进、绩效沟通。

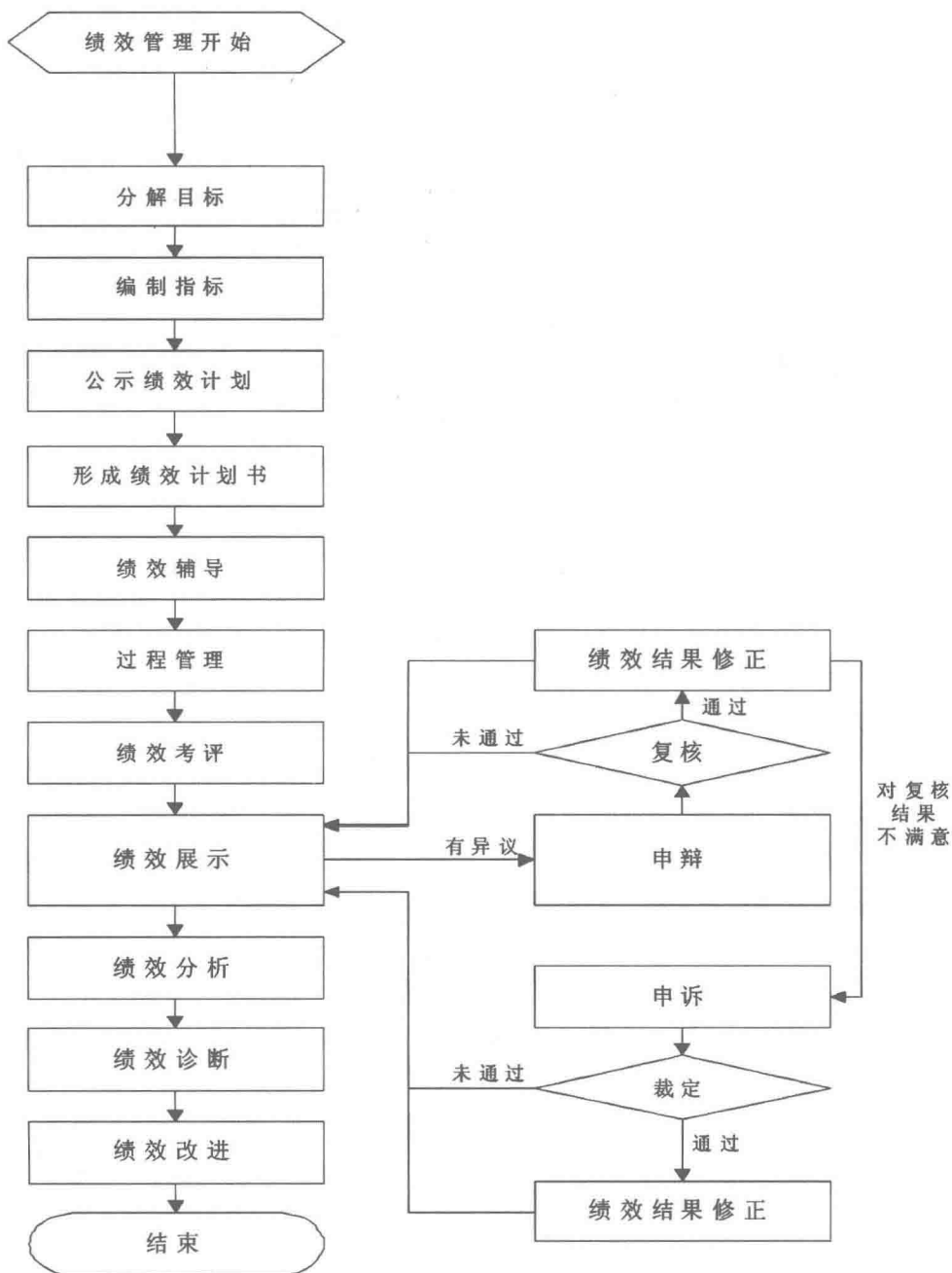


图 1-2 业务流程图

第三节 功能框架

与业务框架相比，增加了绩效查询和绩效设置内容。

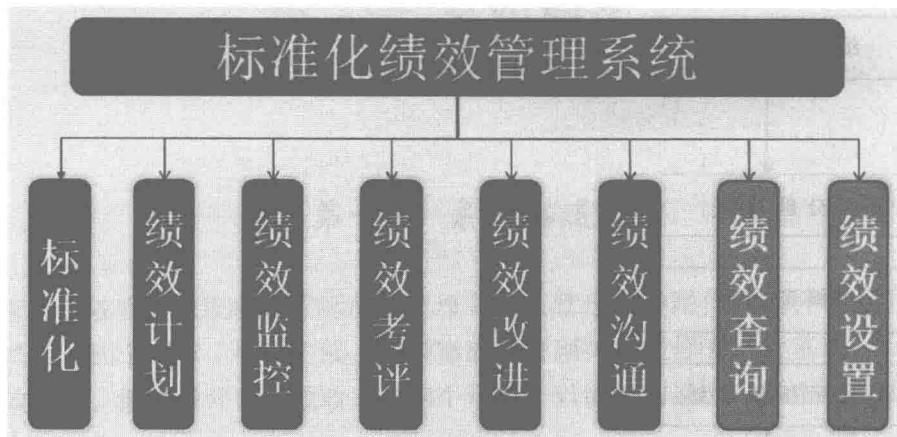


图 1-3 功能框架图

1. 标准化。为绩效管理提供规范的制度文件、表证单书文件、流程文件等依据文件，为客观绩效考核提供依据。

2. 绩效计划。绩效计划是绩效管理的起点，主要包括目标制定、目标分解、指标编制、计划分配等内容。

3. 绩效监控。绩效监控是连接绩效计划和绩效考核的中间环节，主要对绩效计划的执行过程中进行及时干预、跟踪与修正。主要包括周记录、月计划、月小结、人工提醒等内容。

4. 绩效考核。绩效考核是指考核主体按照绩效计划对考核对象的绩效目标指标执行情况进行考核评价的过程，分为季度考评和年度考评两大类。主要包括发布考评清单、录入考评数据、审核考评数据、生成得分等内容。

5. 绩效改进。绩效改进是绩效管理的目标，也是绩效结果的应用。主要包括自我分析和诊断建议，实现标准化质量管理体系改进、职责工作方面的改进和绩效管理体的改进，为下一个标准化绩效管理周期提供重要依据。

6. 绩效沟通。绩效沟通是指管理者和管理对象在工作过程中持续不断地分享各类与绩效有关信息的过程，绩效沟通贯穿绩效管理全过程。主要包括绩效咨询与解答、通知公告，人员之间可以在线即时地实现相互咨询、辅导和沟通。

7. 绩效查询。用户可以按照权限进行各种绩效相关数据的查阅、查询、分析和汇总，主要包括对标准化文件、绩效计划、绩效监控、绩效考核等各方面的查询，辅助单位、部门和个人进行决策。

8. 绩效设置。绩效设置是绩效系统最基础的系统管理模块。主要包括设置行政区划、内部机构、领导干部、系统用户和角色授权等，以及相关的指标要素和绩效参数设置。

第四节 业务角色

为便于系统的设计、开发、应用、维护与管理，依据标准化绩效管理系统的业务需求，按照业务用户岗位职责进行分类，将系统用户划分七类业务角色，定义每种业务角色在系统中所起的作用，以及其具有业务功能或权限情况。标准化绩效管理系统按“业务角色”来配置和管理用户的功能和权限。

一、主要领导角色

主要领导角色指的是：部门主要领导。

参与功能模块包含：

领导驾驶舱：通过领导决策支持模块，可全方位、多角度查询所有工作安排与工作进展，包括厅局工作安排、各处室工作安排、每个人的工作安排以及各环节工作开展情况。

二、分管领导角色

分管领导角色指的是：部门分管领导。

参与功能模块包含：

1. 领导决策：领导决策支持模块。
2. 绩效监控：周记录审核、月计划审核、月小结审核以及对分管工作中临期的指标进行人工提醒和提醒响应的审核。
3. 绩效考评：工作负荷系数评定。

三、中层负责人角色

中层负责人角色指的是：部门内各下属单位正职。

参与功能模块包含：

1. 绩效监控：录入自己的周记录，录入本处室的月计划和月小结；审核本处中层其他副职的周记录、月计划、月小结；对处室工作临期的指标进行人工提醒和提醒响应的审核，对分管领导或绩效管理员提出的临期指标提醒进行响应。
2. 绩效考评：给本处室人员工作负荷系数进行评定。
3. 绩效沟通：进行绩效咨询以及通知公告查看。
4. 绩效改进：绩效分析报告编写、绩效分析报告审核、绩效诊断报告编写、绩

效提升计划编写，以及相应的查询功能。

四、中层副职角色

中层副职角色指的是：部门内各下属单位分管副职（含参与职责分工的调研员）。

参与功能模块包含：

1. 绩效监控：录入自己的周记录、月计划和月小结；审核本处中层其他副职的周记录、月计划、月小结；对工作人员临期指标进行人工提醒、对提醒响应进行审核，对中层负责人提出的临期指标的提醒进行响应。
2. 绩效考评：对本处室人员工作负荷系数进行评定。
3. 绩效沟通：进行绩效咨询以及通知公告查看。
4. 绩效改进：绩效分析报告编写、绩效分析报告审核、绩效诊断报告编写、绩效提升计划编写，以及相应的查询功能。

五、工作人员角色

工作人员角色指的是：中层以下工作人员。

参与功能模块包含：

1. 绩效监控：周记录、月计划、月小结。
2. 绩效考评：负荷系数设置。
3. 绩效沟通：绩效咨询、通知公告查看。
4. 绩效改进：绩效分析报告编写、绩效提升计划编写以及查看功能。

六、绩效管理角色

绩效管理员角色指的是：在绩效管理系统中拥有管理权限的人员，具体执行软件操作的管理员。

参与功能模块包含：

1. 绩效设置：包括对内部机构的维护、厅局人员的维护、领导分管单位的设置、考评小组设置。
2. 绩效计划：包括目标设置、一级指标设置、二级共性指标设置、二级个性指标设置、二级个性指标审核、三级共性指标设置、三级个性指标设置、三级个性指标审核、共性指标分发、绩效公示、二级指标分配、三级指标分配。
3. 绩效监控：对处室进行人工提醒和提醒响应审核。
4. 绩效考评：（1）季度考评中对单位和个人的考评清单的发布、指标数据审核、初始得分生成、最终得分生成。（2）年度考评中对单位和个人考评清单的发布、指标数据审核、初始得分生成、最终得分生成、责任系数生成、德勤廉考评结果录入、党风廉政建设结果录入、加分录入、扣分录入、调整得分生成、特别人员得分录入、排

名总分生成。

5. 绩效沟通：绩效解答、通知公告管理、通知公告查看。

七、考评小组角色

考评小组角色指的是：绩效考评期间设立的考评组织实施机构。

参与功能模块包含：

绩效考评：季度和年度考评中对个人和处室的指标数据进行录入。

第二章 操作使用

第一节 标准化

标准化绩效管理是一种根据我国行政部门管理实际，融合绩效管理、标准化管理等现代管理理论、方法及技术和中国传统管理优秀思想的行政管理新模式。

一、标准化文件

标准化文件指的是标准化管理过程的依据文件，包含了国际标准化组织制定的相关标准文件、国家规范性文件、本省规范性文件以及本厅局单位内部规范性文件。

（一）文件管理

1. 业务描述

标准化文件管理包含了文件的上传、版本的更替以及与绩效指标的关联。

2. 参与角色

绩效管理员。

3. 业务操作界面及说明

操作步骤：

（1）绩效管理员登录系统。

（2）进入主界面后，依次选择“标准化”→“标准化文件”→“文件管理”菜单，进入“文件管理”界面（图2-1）。

（3）点击新增按钮，依次填写标准化文件的编码（必填）、文号、发文机构、文件标题、序号，以及该文件（以附件形式上传）（图2-2）。

（4）另外系统还提供编辑、删除（如果该标准化文件已经做了同绩效指标的关联，系统不允许删除）、预览、提取附件的功能。

提取附件：选中要打开的文件→点击提取附件→选择保存路径，下载相应附件（图2-3）。

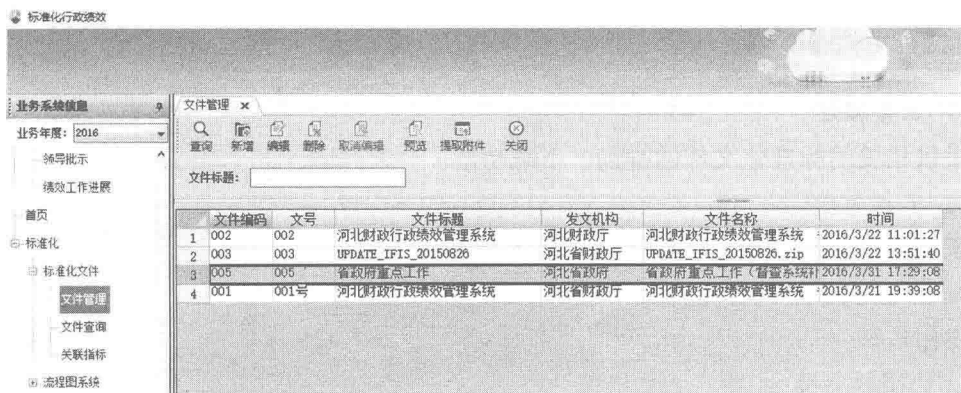


图 2-1 文件管理界面

图 2-2 填写标准化文件信息

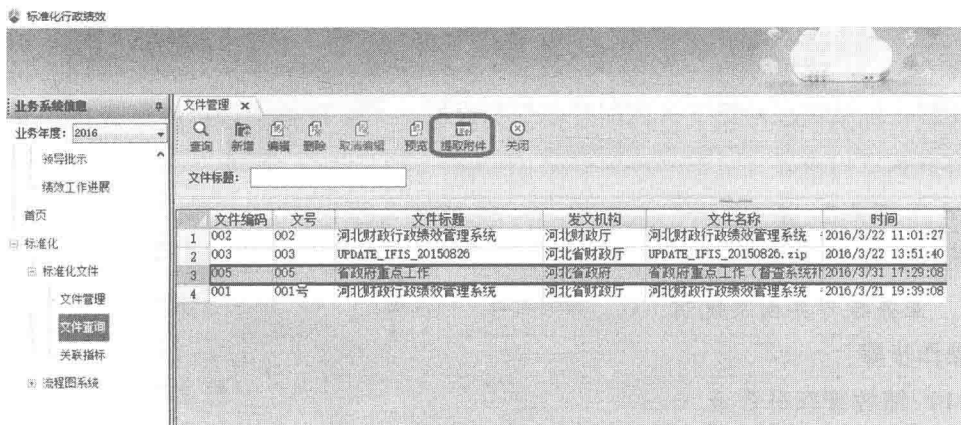


图 2-3 提取附件