

检察绩效管理 评估与考核

——哈铁检察绩效管理模式

马林著

中国检察出版社

检察绩效管理 评估与考核

—— 哈铁检察绩效管理模式

马 林 著

中国检察出版社

图书在版编目(CIP)数据

检察绩效管理评估与考核——哈铁检察绩效管理新模式/马林著.
—北京:中国检察出版社,2006

ISBN 7-80185-630-9

I. 检… II. 马… III. 检察机关-工作-研究-哈尔滨市
IV. D926.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第091137号

检察绩效管理评估与考核

——哈铁检察绩效管理新模式

马林 著

出版发行:中国检察出版社

社 址:北京市石景山区鲁谷西路5号(100040)

网 址:中国检察出版社(www.zgjccbs.com)

电子邮箱:zgjcbs@vip.sina.com

电 话:(010)68650028(编辑) 68650015(发行) 68650029(邮购)

经 销:新华书店

印 刷:保定市中国画美凯印刷有限公司

开 本:A5

印 张:9.625印张 插页12

字 数:266千字

版 次:2006年10月第一版 2006年10月第一次印刷

书 号:ISBN 7-80185-630-9/D·1606

定 价:30.00元

检察版图书,版权所有,侵权必究
如遇图书印装质量问题本社负责调换



作者简介

马林，现任黑龙江省人民检察院哈尔滨铁路运输分院党组书记、检察长兼反贪局局长，二级高级检察官。曾担任过铁路分局团委书记，列车段党委书记、铁路运输法院院长，铁路分局纪委书记兼政法委书记、铁路局党办主任。从政30多年来，致力于现代企业管理、司法管理的研究和探索并著有专论。近年来，他在有关领导和中外专家、学者的帮助下，将绩效管理理论引入检察工作，结合检察机关实际，确立了检察绩效管理理念，建立并推行了与国际接轨、自主创新、体系完整的“哈铁检察绩效管理新模式”，有力促进了检察工作的创新发展，先后被省检察院荣记个人一等功，获全国铁路火车头奖章，获2005年度中国十大法制新闻人物提名奖。

责任编辑 庞建兵
李景辰
姜林
王启超
封面设计 尧月
图片编辑 朱志文



强化管理
从严治检
韩抒洪

——高检院原检察长韩抒洪为本书题词

——高检院副检察长姜建初为本书题词

科学管理·强化监督
履行职能·保障公正

姜建初
二〇〇五年六月



更新理念 服务人民
先坚持特色 创新发展
商占祥 题

——文化部原副部长商占祥为本书题词



分院检察长马林获2005年度中国法制新闻人物提名奖
在人民大会堂受到全国人大副委员长顾秀莲亲切接见



分院检察长马林在全国基层检察院建设工作会议上介绍检察绩效管理经验



分院检察长马林在中国-欧盟公共部门绩效评估国际研讨会上发言



分院荣获高检院集体一等奖检察长马林在中南海接受颁奖

积极探索，勇于实践，
为推行绩效管理做出
贡献。

袁曙宏
二〇〇五年
十月二日



——国家行政学院副院长袁曙宏为本书题词。



发挥检察职能作用，
为运输生产保驾护航。

何洪涛

——铁道部政治部主任何洪涛为本书题词。

科学管理
依法监督
维护公正
杨焕宁
二〇〇五年
十月二日



——黑龙江省委政法委书记杨焕宁为本书题词。

管理重绩效
规范促公正

姜伟

二〇〇五年九月四日



——黑龙江省人民检察院检察长姜伟为本书题词。

奠定基础



提出“六个突破”



分院检察长马林向千春讲解《管理规范》



系统全面推进



对于警进行《管理规范》培训考试



制定《管理规范》



交流学习体会

创建模式



国家行政学院教授吴江宋院讲座



高检院铁检厅副厅长陈逸钟来院指导



探讨哈铁绩效管理模式



学习观摩



分院检察长马林同绩效管理课题组共同研讨

全国铁路检察机关绩效管理哈尔滨分院现场会



全国铁路检察机关在哈铁分院召开绩效管理现场会

国际接轨



分院检察长马林在欧盟举办的中—欧
公共部门绩效管理研讨班上介绍经验



欧盟专家在分院讲解绩效评估



分院检察长马林同欧盟绩效专家交流经验



欧盟专家在我院考察

哈铁检察机关绩效管理与评估哈尔滨院现场会



哈铁检察机关绩效管理与评估哈尔滨铁院现场会会场

创新发展



相互交流



第十一次研讨会探索组织
绩效与岗位绩效有机结合



分院检察长马林讲解哈铁绩效管理模式



分院机关中层干部进行研讨



荣获高检院集体一等功分院检察长马林载誉归来

哈铁检察机关第十二次岗位绩效专题研讨成果发布会



第十二次研讨会发布岗位绩效研讨成果

序

综观历史和现实，无数事例都充分地证明：无论是什么组织，都离不开管理；崇尚“服务社会、公信为尊，实现组织与全体成员共谋发展”的理念，关注管理意识、管理行为、管理文化的整合，追求实现自我价值和自我超越，在优秀组织中是核心竞争力的重要内容。这是因为，科学管理能够优化资源，创造和谐，激发力量，保持活力。

近年来，哈尔滨铁路运输检察机关牢固树立“立检为公，执法为民”的思想，围绕“强化法律监督，维护公平正义”的主题实践，着眼于不断加强“检察业务、检察信息化、检察队伍”的三位一体建设，从战略高度上积极探索推行了具有哈铁特色的绩效管理新模式，牢牢地把握了检察工作方向和目标，取得了显著的业绩。在此要特别指出的是：哈铁特色的绩效管理新模式“1612345”（一部规范、六个突破、一份协议、两套体系、三项推进、四把标尺、五种激励），是历经了十二次专题研讨和四年深化实践而得以丰富完善的，期间得到了国家行政学院和欧盟行政学院的支持和指导。

哈尔滨铁路运输检察分院检察长马林同志认真总结了哈铁检察机关的管理经验，从理论和实践上进行系统思考，为致力于发挥作用、健康成长的组织提供了一本有重要参考价值的工具书和专门培训教材。本书所阐述的理念和办法，均来源于作者的亲历亲为，能够回答读者更为关心的“以人为本管理、问题管理、过程管理、动态管理、开放管理”的精髓和要领。特别是就如何对组织及其成员的绩效进行科学评估与确认、考核这个重要问题，根据管理对

象差异性决定管理方式区分性的要求，以促成因素和结果因素分类，分别构建了由“领导力、战略与规划、人力资源管理、外部关系与内部关系管理、过程与变化管理、干警结果、顾客与公民结果、关键绩效结果”9个一级指标、示例标准组和程序办法相配套的“组织绩效评估与确认考核框架体系”；由“学习竞争、工作创新、服务团队、敬业尽责、自我规范、办案（办公）关键绩效、外部评价、内部评价”8个一级指标、示例标准组和程序办法相配套的“岗位绩效评估与考核框架体系”，用实证给出了详解。一定的管理模式在适当领域中具有通用性和实务性，基于对公共部门的科学管理进行的探索和实践，使本书在绩效管理的论著中具有显著特点。

管理出业绩，实践验真知。

特此为序。

姜建初

2005年12月

前 言

20 世纪后半叶，伴随着经济全球化和技术革命的蓬勃发展，一个管理革命的浪潮迅速在发达国家兴起，新的管理理念和管理理论不断推出。在这场管理革命中，西方一些专家、学者针对政府官僚体制，提出了在公共管理部门推行绩效管理的理论，并在欧盟及美国等国家实行。

1994 年，我国正式提出了政府绩效管理和绩效评估，由中共中央组织部制定了《党政机关县级领导班子实绩考核的意见》和考核标准（试行）。

1999 年，为了在我国推行绩效管理，提高政府绩效水平，国家行政学院受国务院委托与欧盟签订了开展绩效管理与评估的合作研究项目，并在一些省份的公共管理部门进行了试点工作。

2004 年，国家人事部《中国政府绩效评估研究》课题组在总结国内外相关指标体系设计思想和方法技术的基础上，经过深入调查，并组织有关专家论证分析，提出了一套适用于中国地方政府绩效评估指标体系。

绩效管理理论是舶来品。他山之石，可以攻玉。

新世纪初年，最高人民检察院铁路运输检察厅举办了全国铁路运输检察系统检察长培训班，专门邀请了国家行政学院原公共教研室主任、国家绩效管理课题组首席专家吴江教授作了绩效管理理论与实践的专题讲座。之后，最高人民检察院铁路运输检察厅原厅长陈连福提出了把绩效管理模式应用到全国铁路检察机关管理工作中的思路，并于 2002 年初，在全国铁路运输检察分院检察长培训班上做了《绩效管理》的专题讲座，以促进绩效管理在全国铁路运

输检察机关推行。

哈尔滨铁路运输检察分院在国家行政学院吴江等专家、教授和最高人民检察院有关领导的指导下，立足于加强法律监督能力建设，站在构建社会主义和谐社会的高度，根据国家法律赋予检察机关的法律监督职能和任务，结合检察机关在履行职能中，侦查监督、公诉、职务犯罪侦查和预防等各职能部门在检察工作过程中程序紧密衔接、职能相互制约、业绩共同体现（法律效果、社会效果、经济效果）的特点，基于检察工作既注重结果又注重过程，只有保证程序公正，才能确保结果公正的司法理念，从规范执法行为，促进执法公正，切实履行检察职能，建立检察机关的长效管理机制出发，创新思维，积极探索，大胆实践，运用绩效管理理论和欧盟公共管理部门绩效评估框架（CAF），结合哈铁检察机关实际，逐步形成了哈铁检察绩效管理“以人为本，刚性约束，柔性提素，追求无为而治的管理效果，不断促进组织和个人的创新发展”的基本理念，建立了哈铁检察机关绩效评估考核框架，即组织绩效和岗位绩效评估与考核体系。

哈尔滨铁路运输检察分院在探索推行检察绩效管理中，大体经历了奠定基础、创建模式、国际接轨、发展创新四个阶段：

——奠定基础阶段。在2000年11月18日召开的黑龙江省检察机关第六次政治工作会议上，哈尔滨铁路运输检察分院党组提出了以“服务大局、质量立检、科技强检、素质兴检、从严治检、从优待检有突破”为内容的“六个突破”的目标。为了不断强化法律监督能力建设，促进落实，又把“六个突破”目标进一步分解为58个看得见、摸得着的评估项点，采取层层签订责任状的办法，变身份管理为契约管理，自上而下传递压力，并构建起按职能确定岗位、按岗位确定职责、按职责确定程序、按程序确定考核、按考核确定奖惩的管理规范体系，同时实施了四项管理制度和五种激励措施。以2002年7月1日在哈铁检察机关全面实施《哈铁检察机关管理规范》为标志，完成了推行绩效管理的基础工作。

——创建模式阶段。从2002年7月1日起，在绩效管理上开