

发展改革动态

2015 年第 21 期

发展规划处

2015 年 12 月 20 日

【聚焦十三五规划】

台湾师范大学行政机关绩效考核的经验与启示

一、台湾师范大学行政机关绩效考核主要内容：

（一）校务行政追踪管考系统

台湾师范大学从 2007 年开始实施校务行政追踪管考工作，依据校长部署的重点校务工作及本校年度校务发展计划，进行校务行政追踪管考。秘书室是校务行政追踪管考系统的管考单位，负责研拟管考制度、管理全校列管案件、接受系统建置维护咨询、提出管考建议，并召开管考会议。管考会议每月召开一次，校长、副校长、各行政单位副主管及秘书参加，跟踪执行情况，讨论管考。

（二）人事考核系统

1. 行政单位团体绩效考核

行政单位团体绩效考核的内容由单位绩效目标、共同评核项目和综合考评三部分组成。其中，单位绩效目标占 40%，主要采取目标管理方式，由受考单位依本校校务发展设定单位年度绩效目标；共同评核项目占 40%，分为财务、流程、顾客满意及学习与成长 4 个方面，同时确立了关键绩效指标，设定了衡量标准；综合考评则占 20%，由团体绩效考核小组综合受考单位绩效评分。团体绩效考核小组由校长、副校长、校务顾问及校长聘请的专家组成，负责单位绩效目标确认及考评事宜。根据团体绩效考核结果，团体绩效考核小组可以调整公务人员考核成绩为甲等人数比率。此外，团体绩效考核结果可作为约用人员升迁加分的

依据，第一名加 6 分、第二名加 4 分、第三名加 2 分；作为核给行政单位人力精简工作酬劳及业务绩效津贴 30%弹性比例的依据，学校行政单位进行人力精简，且奖励业务卓有绩效者，支給工作酬劳及业务绩效津贴，其中 70%根据精简人数核给，30%根据团体绩效考核成绩结果确定。

2. 行政机关人员考核

台湾师范大学行政人员分为公务人员和约用人员两类，公务人员需通过台湾公务员考试，约用人员由学校根据需要自聘，公务人员与约用人员比例大致为 1: 2。公务人员每季度进行一次平时考核，作为年终考核的参考。年终考核分为甲、乙、丙、丁四等：甲等将给予一个月考绩奖金，人数不得超过 75%；乙等给予半个月考绩奖金；丙等无考绩奖金；丁等予以免职。约用人员每半年进行一次平时考核，作为年终考核的参考。约用人员的年终考核同样分为甲、乙、丙、丁四等，甲等以上人数比率最高亦不得超过受考人数的 75%。

二、主要经验

（一）考核分值的设定和调整具有一致性

台湾师范大学行政单位团体绩效考核工作自 2011 年开始实施，每年进行检视改进。在考核指标内容和分数设置方面召开了多次会议，分数比例多次调整，对于各部门反映的问题，通过调整某一项目分数比例的办法来解决，但这一分数比例对所有单位一致。而且方案一旦确定，就严格按照方案操作，不作临时调整。最初的方案只有量化分数，没有弹性内容。目前，量化分数占 80%，另外 20%作为单位绩效部分，由学校领导在各单位自评基础上议定排序办法，作为加成分数。

（二）采用顾客满意测评的方法

测评面向全校，通过给全校师生发送邮件，请大家对所有部门进行打分，有“不了解”的选项；打分是匿名的，知道一个部门有多少人打了分，但不知道具体是谁；对于行政部门，参与打分率折算成分数计入总分，参与率越高得分越高。同时，对部分师生进行电话随机抽查，配合进行服务满意度测评，参与测评可以抽奖获得小礼物。

（三）绩效考核注意区分行政机关的类型

首先对单位是否开拓财源作了区分，另外也考虑了不同行政单位面对师生时的差异，比如主计室负责财务工作，可能满意度得分相对比其他单位低。对于这类情况，因为很难在

团体绩效考核结果中进行调整，所以在团体绩效考核之外，由领导小组讨论另外给予适当奖励。总的原则是以激励为主，鼓励大家努力工作。

（四）通过综合考评进行排序

综合考评占 20%，其换算方法是 5 位校领导对所有被考核行政单位进行排序而非打分，汇总 5 个排序后计算出综合排序，最终名次确定后换算成分数计入总分。不会出现校长对分管部门打分高的情况，因为校长的分管工作边界并不十分明确，与行政单位结合并不密切，根据需要可以分管各类工作，更多的是行政单位独立开展工作。校长打分也是匿名的，而且是给出排序而不是分数。总分计算出来后，允许校领导讨论后对综合排序进行不超过 3 位的上下排名调整。

三、重要启示

首先，一个成熟有效的绩效考核方案需要多年的积累和改进，需要持续的努力。在团体绩效考核方面，台湾师范大学是先行者，进行了不懈的探索。团体绩效考核从酝酿、实施到不断调整，历经多年，学校坚持在推进中不断改进，不断完善，逐步得到认可。

其次，绩效考核规则制定后，所有行政机关平等遵守。团体绩效考核会将行政单位分出前后次序，其中会有不合理之处。台湾师范大学的解决办法如下：一是通过一定程序对规则进行调整，但在调整之前仍然遵守而不是随意改变规则，从而使考核系统具有生命力，不断接近合理的尺度；二是在考核之外给予其他奖励或补偿，泾渭分明。另外，学校在招聘程序、解聘程序方面，都需要通过系、院、校三级教授评议会，且在各级教评会都可以提出申诉，周期较长。

再次，考核是个系统工程，台湾师范大学把考核任务分解开来，注重平时的积累。例如，校务行政管考每月汇总，随时跟踪情况；公文绩效全部记录在系统之中，随时查阅。又如对行政人员的考核，公务人员每季度办理一次平时考核，约用人员每半年办理一次平时考核，以此作为年终考核之参考。在细节方面，台湾师范大学有许多行之有效的做法，如校领导在团体绩效考核中采用排名而不是打分的形式；满意度测评面向全校师生，并辅之以电话抽查；管考会议每月召开，及时讨论工作中遇到的问题，并对其不断进行改进等。

最后，充分发挥各个单位的积极性，多个部门协同推进。落实学校的工作重点，需要合理分解任务，发挥各个部门的积极性。台湾师范大学的做法可以概括为三个阶段：一是学

校设定校务发展目标，各行政单位围绕目标设定 3~5 项本单位年度绩效目标（以能在当年 11 月底前完成为原则，便于考核）；二是学校团体绩效考核小组汇整确认各单位的年度绩效目标，各单位据此开展工作；三是各单位就年度绩效目标填写绩效自评报告，由团体绩效考核小组复评。这样的过程充分体现了协商精神而且操作性较强，成效突出。（转自《世界教育信息》2015 年第 23 期）

【新动态】

李克强：汇聚众智以新发展理念编制“十三五”规划 凝聚众力靠改革创新确保全面建成小康社会 日前，中共中央政治局常委、国务院总理李克强到国家发展和改革委员会考察，并主持召开“十三五”规划编制工作国内外专家座谈会。座谈会上，国家发展改革委负责人就规划编制进展作了汇报，诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格利茨、世界银行郝福满、麦肯锡公司华强森以及蔡昉、薛澜、黄海洲等专家发言。李克强说，“十三五”规划要落实中央《建议》，牢牢抓住全面建成小康社会目标，贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的发展新理念，汇聚各方智慧。李克强说，规划要突出提高发展的质量和效益。把体制创新和科技创新有机结合起来，提升全要素生产率，推动经济增长从主要依赖自然资源向更多依靠人力资源转变。通过细化目标和硬化举措，引导地方、行业、部门把这方面要求变成自身追求。进一步加大研发投入，进一步加大人力资源投入，保护知识产权，提升国民素质，改善生态环境，提高创新对经济增长的贡献率。李克强要求国家发展改革委同有关部门，坚持开门编规划，深入研究提出一批重点政策、重大工程、重要举措，既做好顶层设计，也尊重基层首创精神，为地方因地制宜发挥创造性留出空间，编制一个遵循规律、体现民意、促进发展的好规划，充分调动中央和地方两个积极性，激发广大人民群众和千千万万市场主体的积极性与创造力，确保如期全面建成小康社会。（转自《中国政府网》2015 年 12 月 09 日）

评估报告显示：我国高等教育由“大”向“强” 日前，教育部举行第五场教育规划纲要实施 5 周年发布会，介绍高等教育专题评估有关情况。评估报告显示，教育规划纲要实施 5 年来，尤其是党的十八大以来，我国高等教育整体质量和水平明显提升，国际竞争力显著增强，为实现我国从高等教育大国走向高等教育强国奠定了坚实的基础。截至 2014 年底，我国高等教育毛入学率达到 37.5%，在校生规模达到 3559 万人，居世界第一，提前完成预定的阶段目标。受国家教育体制改革领导小组办公室委托，由厦门大学高等教育质量建设协同

创新中心主任邬大光教授牵头成立的评估组，对教育规划纲要高等教育领域中期进展进行第三方评估。评估组得出的主要结论是，5年来，以“大格局”谋划高等教育规模结构调整，以“大工程”牵引高等教育质量提升，以“大协同”创新高校内外联合培养人才，以“大实践平台”支持大学生创新创业，以“大教改”激活高校学生创新活力，以“大联动”构建高等教育质量保障体系的格局态势已形成。评估报告显示，高校以大联合、大实践创新人才培养机制，激发了大学生创新创业活动。从2010年开始，教育部实施“基础学科拔尖学生培养试验计划”，2014届近1000名毕业生中，95.4%进入国内外高水平大学继续深造。新生研讨课、小班课，在全国开启了教育教学方法改革的新潮流。评估报告指出，推进“管办评”分离，高校办学活力得到有效释放，“五位一体”教学评估实现了对高校分类引导。（转自《中国教育报》2015年12月05日）