

发展动态

2015 年第 109 期（高教信息总 860 期）

发展规划研究中心

2015 年 12 月 16 日

【本期特稿】

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。

（摘编自《世界教育信息》2015 年第 23 期）

【国内高校动态】

清华大学成立我国建筑领域的第一个智库——人居科学院

人居科学院由我国著名建筑学家、国家科技最高奖得主吴良镛院士倡导成立。据介绍,人居科学院将作为研究国内外重大人居理论和实践问题的公益性学术交流平台,汇聚各领域相关专家学者,聚焦人居环境建设的科学理论和实践案例,为中国乃至世界的人居建设和城镇化提供咨询,传播相关科学知识。成立后的人居科学院将定期举办人居科学国际论坛。同时,依托吴良镛教育基金,人居科学院将每两年一次组织颁发吴良镛人居科学奖和吴良镛人居科学青年奖。

(摘编自 2015 年 12 月 15 日《人民日报》)

【高等教育评估】

西南交通大学发布 2015 年度大学国际化水平排名

2013 年 11 月西南交通大学高等教育研究所首次发布了“教育部直属高校国际化水平排行榜(2013 年版)”。该机构在多年研究基础上,汇聚国内外从事高等教育研究的专家学者,组成研究团队,学习借鉴国内外研究成果,形成了独具特色的大学国际化评价指标体系。该指标体系共有“学生国际化”、“教师国际化”、“教学国际化”、“科研国际化”、“文化交流”、“国际显示度”、“国际化保障”等七大一级指标,其中原创性提出了“文化交流”、“国际显示度”“国际化校园”等评价指标。在该次排名中北京大学、清华大学、浙江大学位列三甲,同济大学排名第六。

(摘编自 2015 年 12 月 14 日西南交大新闻网)

【国际教育战略与政策】

日本 5 成国立大学为配合地方创生政策调整学院编制

日本文部科学省(教育科学部)于 2015 年 10 月 20 日公布全国 86 所国立大学提出的今后 6 年中期目标与计划草案内容。有 43 所学校将配合地方创生(搞活地方经济)政策与推动技术革新,调整现有学院编制。其中有 26 所大学的改革主轴放在人文社会科学院。同时,为推动大学国际化,约 8 成以上的大学针对今后将招收的外国人留学生数与日本学生前往海外留学人数等,均订定实际的达成目标值。在招收外国人留学生的部分,京都大学计划每年招收 3300 人,计有 67 所大学皆订定明确的数值目标。

(摘编自 2015 年 10 月 20 日《中国教育报》)