

中国地质调查局绩效管理试点工作

简 报

2015 年第 2 期（总第 16 期）

局绩效管理试点工作领导小组办公室

2015 年 6 月 15 日

中国地质调查局绩效管理试点工作 取得积极进展

国土资源部作为国务院第一批综合绩效管理试点的政府部门，于 2011 年 8 月印发了《关于开展绩效管理试点工作的通知》和《绩效管理试点工作方案》（国土资发〔2011〕138 号），明确要求中国地质调查局（以下简称地调局）及其直属单位的绩效管理试点工作由地调局按照国土资源部总体要求组织实施。三年来，在局党组领导下，地调局结合实际，选择有代表性的部分直属单位和局机关部室开展试点工作，形成了一套基本可行的制度办法，取得了较好的效果。

一、试点工作主要做法和取得的成效

（一）试点工作的主要做法

按照局党组要求，地调局认真学习中央及国土资源部有关文件精神，借鉴有关部委和地方政府开展绩效管理工作的经验，围绕地调局抓业务带队伍等中心工作，确定了边试点、边总结、边完善的工作思路，试点工作按以下三个工作阶段开展：

1. 夯实基础阶段。一是建立了工作制度。2011年11月，经广泛征求意见，制定印发了《中国地质调查局绩效管理试点工作方案》（中地调发〔2011〕118号），明确了局绩效管理试点工作的指导思想、任务目标以及工作部署安排；2012年8月，制定印发了《中国地质调查局绩效管理试点工办法》和《局绩效管理试点实施细则》（试行）（中地调发〔2012〕124号），明确了绩效管理的主要内容、实施步骤、责任主体、考评方式、考评程序等内容。在总结2012年试点工作的基础上，2013年4月印发了《关于深化绩效管理试点工作的通知》（中地调办发〔2013〕29号），进一步优化了绩效评估指标内容。这些绩效管理制度和文件奠定了局试点工作的基础。

二是建立了工作机制。2012年初，成立了局绩效管理试点工作领导小组，局领导分别担任局绩效管理试点工作领导小组组长、副组长，局机关办公室、总工室、财务部、科外部、装备部、人教部、监审室、机关党委主要负责同志担任

成员；领导小组下设办公室，办公室挂靠人教部，负责日常工作。局 12 家试点单位先后成立了绩效管理组织机构，各单位一把手亲自挂帅，担任第一责任人，明确了分管领导和日常工作部门及人员，形成了局、各试点单位两级管理体系，为试点工作扎实推进提供了有力的组织保障。

三是构建切实可行的绩效管理内容和工作程序。本着“于事简便，于法周延”的原则，突出重点，简化程序，科学设定考核内容和程序。绩效管理内容概括为“3+2 模式”，3 个主体内容：重要工作、综合管理、领导班子及队伍建设；2 个附加内容：创新与创优、违法与失职。绩效管理程序为 4 个步骤，一是每年一季度研究制定各试点单位的《绩效目标任务书》和《绩效指标量化表》（以下简称“一书一表”）；二是每年七月对各试点单位绩效目标任务进行中期评估；三是在年底开展年终评估；四是汇总各试点单位中期评估及年终评估结果，形成年度考核报告，与当年度局属单位领导班子考核结果进行对比分析，向有关单位反馈考核结果，提出下一年度改进工作建议。2014 年为强化廉政、保密等目标责任制，将绩效管理内容调整为重要工作、综合管理、领导班子及队伍建设、目标责任制等四个方面，精简了目标任务书的内容，把绩效目标量化表作为任务书的附件。

2. 动员部署及宣传培训阶段。2012 年 8 月，局召开绩效管理试点工作动员部署会议，局领导亲自到会进行动员部署并讲话。试点三年共组织召开 5 次工作会、2 次经验交流会，

聘请国土资源部有关同志、高等院校有关专家做专题讲座，试点单位代表开会交流、研讨绩效管理热点难点问题；绩效办共编发工作简报 15 期、文件汇编 3 册；在局网站创建绩效管理专栏，编发相关新闻稿件 30 余篇。通过一系列宣传培训，在局系统树立了绩效管理的理念和意识，局属单位将绩效管理引入本单位各项管理工作，在全局营造了较好的绩效管理工作氛围。

3. 绩效管理试点阶段。一是先行试点工作。2012 年第二季度，选择财务部、水环部 2 个部室和西安地调中心、发展中心、航遥中心、测试中心、成都综合所 5 家直属单位开展先行试点，试点单位按照局绩效管理试点工作有关规定编写了“一书一表”，岁末年初开展了年终、年度绩效评估工作，并将绩效评估结果与年度领导班子考核情况进行对比分析。通过先行试点，发现了一些问题和不足，为改进绩效管理工作积累了经验。

二是深化试点工作。2013 年，在总结上一年工作经验的基础上，进一步修改完善绩效管理内容和评估体系，扩大试点面，将天津等 6 个大区地调中心纳入试点范围，试点单位由 7 家增加到 12 家。2013 年是局第一个绩效管理完整年，按照 4 个步骤组织开展工作。第一季度，组织各单位编写完成了“一书一表”；7 月份，组织开展了中期评估，并将中期评估报告及时反馈给各单位，督促各单位及时改进工作；

岁末年初，组织开展年终评估，汇总中期评估和各方面情况确定了年度评估分数，形成了各试点单位年度绩效评估报告，肯定成绩，指出了存在的主要问题，提出了改进工作的建议，经局领导小组的审定后，分别反馈给 12 家单位。通过深化试点，改善了绩效管理指标体系、评估体系，初步建立了绩效管理信息化平台。2014 年继续选择 12 家单位进行深化试点，进一步完善了绩效管理评价指标体系，优化了评估流程，健全了局绩效管理信息系统，依托局发展中心信息化管理平台初步实现了网上年度考核民主测评、职能部门分项评估、上报汇总分析有关信息报告等多个功能，综合管理效能得到发挥，工作效率明显提高。

（二）试点工作的主要成效

1. 发挥“指挥棒”作用，履行职责的责任感、使命感进一步增强。绩效管理试点工作把“围绕中心，服务大局”和建设一流地调局作为着眼点和落脚点，以贯彻落实部、局党组重要决策为核心，强化全局“一盘棋”的观念，按各单位主要职责分工，明确年度重点任务目标，落实责任，将各单位履行职责、贯彻落实局党组决策放在绩效管理的突出位置，协调处理好各单位贯彻上级指示与自身经济发展的关系，强化整体意识，绩效管理起到了“指挥棒”的作用，实现从“我要做什么”到“要我做什么”的根本转变，各单位的大局观和责任感、使命感进一步增强。

2. 起到“助推器”作用，推进工作的计划性、目标性进一步提高。绩效管理是通过制定“一书一表”的方式，实现重点任务目标的精细化管理及过程管理，将绩效管理内容划分为主体内容、一级指标、二级指标等，责任到单位、到部门，层层分解、细化工作任务，各单位通过抓好绩效管理目标的落实，进一步提高工作质量和服务水平。广大干部职工明确重点工作职责任务、质量要求、时限进度要求，许多单位将考评结果与个人绩效工资挂钩，增强了做好工作的计划性和目标性，调动了部门、个人创先争优的积极性和主动性，提高了工作效率。从试点工作的效果看，绩效管理起到了“助推器”的作用，已经成为各单位加强管理追求实效的重要抓手。

3. 改变“多头考核，年终算账”的做法，管理的针对性、时效性进一步加强。一方面，通过构建科学化规范化的绩效管理内容，初步形成符合地调局特点的综合性管理平台。绩效指标内容既涵盖了地调科研、经济财务等业务工作，涵盖了领导班子建设、人才队伍建设、新闻宣传、安全生产、保密等行政管理工作，也涵盖了党的建设、作风建设、廉政建设等党务工作，通过整合现有各类专项考核，管理内容既统筹兼顾，又突出重点、简明实用。局机关各部室按照职责分工，按照“谁负责，谁设定，谁评估”的原则，全程参与绩效指标设定、任务确定、考核评估等工作，通过局绩效管理大平台，切实解决“多头考核，重复考核”的问题。另一方

面，通过绩效管理初步实现动态管理。绩效管理指标内容是动态的，各单位每年根据新形势、新任务研究制定重点任务及指标内容，真正起到“指挥棒”、“风向标”的作用；绩效指标评分标准是动态的，评分标准根据任务目标的重要程度、难易程度等具体要求及时调整；绩效管理机制是动态的，通过开展中期评估，及时发现问题查找不足，反馈评估结果，督促有关单位及时改进工作，这种上下互动、密切沟通的管理方式，避免了以往“平时不算账，年终算总账”的现象。

4. 创新指标体系和工作方法，考评结果公平性、可靠性进一步提升。首先，在合理设计考评体系的基础上，进一步强化重点任务的量化标准，合理设置分值权重，特别是在地调科研项目、经济财务、选人用人等方面设定了一些量化评分标准，使评估工作更加透明，避免了“印象分”“人情分”等现象；其次，采取评估、测评、综合研判等方式，评估主体多元化，评估人员既有掌握全面情况的局领导，也有掌握专项情况的局机关部室，还有本单位干部职工，相关人员或部门从多层次、多角度参与评估工作，避免了“一次测评定等级”的现象。群策群力，广泛参与，做到考评结果更加公正，全面客观地反映一个单位的情况。

5. 积极探索努力实践，良好的工作机制初步形成。通过三年多的试点，绩效管理融合了现有专项考核评估工作，整合了管理内容，优化了管理程序，特别注意将考核评估工作与日常管理工作有机结合，基本实现“于事简便，于法周延”

的工作要求，提高了工作效能，已经被许多单位认可。通过探索实践，试点单位积累了工作经验，构建了各具特点的工作机制及方式方法，非试点单位也多次就绩效管理工作到试点单位、局绩效办调研取经，许多单位借鉴绩效管理方式，通过年度工作会议等方式部署全年重点工作，确定各部门任务目标，将重点工作完成情况与部门评优及个人实际收入挂钩，初步形成了具有特色的绩效管理机制和氛围。

总之，三年来绩效管理试点工作在探索中前行，在实践中完善，形成了一套比较适用的管理办法和工作体系，丰富了进一步提高综合管理水平的路径，积累了一些经验和做法，较好地完成了局绩效管理试点任务。

二、主要体会和问题

（一）主要体会

1. **良好工作机制和氛围是绩效管理顺利开展的保障。**绩效管理作为新生事物，涉及面广，能否快速成长、普及并成为管理工作的主要理念和主要方式，取决于领导的重视程度，取决于科学有序的组织实施，取决于干部职工的理解和支持。一是要把绩效管理建设成为“一把手”工程，单位主要领导要亲自抓部署、抓协调、抓督促、抓落实；二是要加强绩效管理的组织实施，明确牵头部门，健全管理机构，各职能部门要各司其职、密切配合、科学有序地开展工作；三是要加强宣传，多方式多渠道介绍绩效管理的内涵和功能，增进广大干部职工对绩效管理工作的理解和支持，教育引导

干部职工树立绩效理念，认真履职，客观公正地行使自己的权利，形成积极参与、充满活力的绩效管理氛围。

2. 科学的指标体系和评估体系是绩效管理有效开展的关键。绩效管理能否把各单位的工作衡量评价准确，关键在于科学的指标体系和准确的评估体系。首先，要树立正确导向，绩效管理指标必须充分体现事业立局、科技兴局、人才强局、依法治局的发展理念，紧密围绕抓业务、带队伍、出成果、出人才等重要工作而设定，进一步突出地质调查工作成效等核心内容，不断探索出适合国家公益性地质队伍特点的绩效管理制度和指标体系、评估体系。其次，要从各单位职责任务、业务性质、工作特点、基础强弱等方面出发，构建既有共性又有个性化的指标体系和评价体系，分类管理、分类评价才能促使管理进一步科学化、规范化。

3. 信息化平台建设是绩效管理全面推行的支撑。按照统筹兼顾，简便易行的要求，充分利用现代计算机和信息技术，打造信息化平台，完善综合管理信息系统，才能使绩效管理具有生命力。基于此，依托局域网与目前正在使用的地调项目管理、财务管理、安全生产管理、干部人事管理等信息系统，组织研发了局绩效管理信息系统，实现相关数据兼容，信息共享，实现网上在线运行，与各单位日常工作有效衔接，使绩效管理工作实现信息化、自动化、规范化，降低管理成本，提高工作效能。

(二) 存在的主要问题

通过三年来的试点，虽然积累了一套较为可行的办法和的工作经验，但还存在一些问题和不足。一是在绩效管理试点阶段，绩效评估与有些专项考核工作并存，需进一步统筹协调，修订相关管理办法，形成一套互为补充、科学规范的制度体系；二是绩效管理涵盖业务、行政、党务等各个方面，内容繁杂，涉及面广，任务目标轻重及粗细不一，考核指标和评分标准等方面还需进一步优化，重点任务责任制内容需进一步突出；三是绩效管理工作方式方法还需进一步改进，怎样做到于事简便、于法周延，提高效率，还需研究探索；四是运用绩效管理结果与奖惩及绩效工资挂钩方面还需进一步探索。下一步要认真加以总结，广泛征求意见，改进完善绩效管理制度和办法，强化核心任务目标导向及结果应用，做好顶层设计，协调推进相关工作。

三、下一步工作建议

2015年，为保障党中央、国务院和部党组重大决策部署的贯彻落实，国土资源部在总结前几年绩效管理试点工作的基础上，对绩效管理的办法、内容和牵头部门等方面作了较大调整，于4月中上旬印发了新的办法，对2015年绩效管理工作进行了专门的部署安排，要求在部机关、土地督察局及部直属单位全面推行绩效管理工作。部绩效管理的主导理念主要体现在四方面：一是突出各单位履职尽责，增强执行力；二是督查工作与绩效管理紧密结合，强化过程管理及信息系统建设；三是激励创优创新，突出工作质量效益；四是

引入第三方评估机制，改进评估办法。部绩效管理工作改由部办公厅牵头，部人力中心、信息中心承办日常工作。

2014年7月以钟自然局长为领导核心的新一届局党组上任以来，紧密围绕国家重大需求和国土资源中心工作，研究制定了新的强局发展战略，制定了九大计划，五十项工程，构建了干事创业、建功立业的地质调查事业发展平台。前一时期，局党组召开扩大会议，确定制定了各部室和28个局属单位2015年重中之重、重点工作和主要工作（以下简称“两重一主”），明确要求建立目标责任制，把“两重一主”作为各单位年终考核的主要内容，考核结果与本单位绩效工资挂钩。

为适应新形势，学习借鉴部的办法，按照局党组会议精神，结合直属单位实际和近几年绩效管理试点工作经验，就2015年绩效管理工作提出了具体的意见和建议。

报：局领导、部绩效办
发：各直属单位、各部室。

本期印制 70 份