# 推进全员绩效管理，实现个人绩效精准评价——右江区绩效管理经验浅析

新时代，新担当，面对新的机遇和挑战，党政机关、事业单位迫切需要激发干部职工的潜力和活力，建立更加完善的考核体系，更精准展现干部职工的真实面貌，进一步激励干部敢担当、有作为、讲奉献、提效率、促发展。通过深入推进全员绩效管理，建立和完善绩效指标体系和评价机制，实现对干部职工作绩效的精准评价。右江区精准施策先后制定《全员绩效管理体系实施方案》《全员绩效管理体系绩效考评实施细则》《全员绩效管理体系指标制定实施细则》《全员绩效管理体系考核结果及结果运用实施细则》等多项管理制度，建立全员覆盖的全员绩效管理体系，实现根据绩效评价结果兑现奖惩，有效调动干部职工参与单位重大工作任务及整体工作部署的主动性和创造性。部门二层机构、内部机构结合自身实际推进差异化全员绩效管理评价模式，强化内设机构绩效管理，通过精准评价各级组织、干部职工绩效，促进各层级管理人员主动学习提高自身业务水平和管理协调能力、干部职工主动提高自身能力水平，各项指标任务显著提高，管理创新效果与各项事业成效显著。

右江区全员绩效管理工作培训会

提出创新开展全员绩效考评的背景

实施绩效管理是提升党的执政能力的重要举措，是推进国家治理体系和治理能力现代化的重要工作，也是深化行政管理体制改革的重要内容。右江区在自治区、百色市绩效管理工作统一部署推动中，经过10年的实践探索，已基本构建起作用突出的管理体系和制度机制。2019年以来，为适应新的发展形势，进一步落实中央、自治区和市委、市政府对绩效考评及履职监督工作的新要求，实现最新的绩效管理理念、领导班子和领导干部考核、全员绩效考核以及机构编制管理的有机融合，百色市决定在全市范围内开发建设百色市全域绩效履职履责管理体系。右江区结合本区实际，致力于激发单位内部执行力不足和干部职工“不能为”“不想为”“不敢为”等问题，“先行先试，创新争优”积极申报作为百色市全域绩效履职履责管理体系建设试点。通过开展全员绩效考评，优化和完善单位的整体管理水平，推进全新管控制度体系的落地，解决分配上的“大锅饭”问题，进一步激发每一个人的潜力和工作热情，引导人才流动和用人倾向。建立管理者能上能下、干部职工能进能出、奖励分配能高能低的激励约束机制。通过完善全员绩效考核，进一步构建形成组织绩效向个人绩效延伸、绩效管理与机构编制管理业务深度融合，打造组织绩效、个人绩效、机构编制管理一体化的履职履责体系。

百色市绩效办到右江区检查指导

创新成果的理论依据和目标方案

全员绩效考核是全域绩效履职履责管理体系的重要组成部分，通过开展全员绩效考核，实现组织绩效管理向个人绩效管理的延伸，将单位重大工作任务及整体工作部署逐级分解落实到每一位干部职工身上，形成重大决策部署的责任矩阵表，实现各项任务落实情况的实时追踪，实时查看任务分解状况、开展状况以及各级干部职工对任务进展的指导和评价。内容包括绩效考核指标制定与沟通、绩效指标执行、绩效结果评价、绩效反馈与改进、绩效结果应用等。右江区全员绩效管理内涵：全员绩效管理是以实现战略目标为驱动力，以深化机构编制管理、全域绩效履职履责管理体系和信息化系统为支撑，以统一理念、量体裁衣、完善体系为思路，以指标考核、综合测评、绩优加分、绩差扣分为抓手，以“德、能、勤、绩、廉”五个层面为内容，形成“目标—考评—反馈—整改—提升”的管理闭环，来实现对组织和干部职工工作绩效进行客观衡量、及时监督、有效指导、科学奖惩，适应右江区实际的管理系统。

龙川镇全员绩效管理指标设置培训会

全员绩效管理的实施

实施全员绩效管理前期准备工作

拟定并下发《全员绩效管理体系实施方案》《全员绩效管理体系绩效考评实施细则》，要求各单位建立本单位的全员绩效管理制度并内部试运行，为全员绩效管理正式运行提供制度保证。

举办全员绩效管理培训班，邀请百色市绩效办领导、元方公司系统开发专家担任主讲。全区各单位分管领导、二层机构业务负责人300多人参加培训。对全员绩效管理的概念、实行全员绩效管理的意义进行了讲解，重点从绩效考核指标制定、绩效过程、绩效评价和绩效结果运用和系统应用等方面进行了深入地讲解。

各单位全员绩效管理体系的构建

根据百色市和右江区下发的《全员绩效管理体系实施方案》《全员绩效管理体系绩效考评实施细则》等文件，元方公司、右江区督查绩效办对各乡镇（街道）和区直单位进行进驻辅导，指导帮助各单位完成个人信息导入和干部职工个人绩效考核指标设置并导入，初步建立完善全员绩效管理体系，为右江区全面正式运行全员绩效管理体系提供了保证。右江区全员绩效管理实施的总体思路是“统一理念、量体裁衣、完善体系”，建立全员绩效管理体系时第一步采取了试点先行的做法，即选择龙景街道、龙川镇、右江区财政局、右江区市场监督管理局、右江区城市管理局、右江区机关事务管理中心等2个乡镇（街道）和4个区直单位作为试点先试先行；第二步通过试点运行，为全员考核系统进一步优化完善提出合理化建议，根据意见完善系统；第三步全区其余乡镇（街道）和区直单位在借鉴吸收试点单位的成功经验与做法的基础上适时跟进，加快了推进步伐，全面展开，推广使用。 通过全员绩效管理体系构建阶段的推行，各单位的初步成果体现在两个方面：一是绩效执行团队的建设，通过培训、研讨及过程参与，带出了一支具备绩效管理执行能力的队伍，基层干部职工在全程参与的过程中也起到了统一绩效管理理念的作用。二是绩效制度体系的建立完善，各单位的全员绩效管理推进成果都以文件的形式固化下来，形成了全员绩效管理制度体系，包含：百色市层面的全员绩效管理制度，右江区层面的全员绩效管理办法，各乡镇（街道）、区直单位层面的全员绩效管理细则以及配套的考核指标、评价文档表格等。

三季度正式运行,四季度总结优化

右江区全员绩效管理体系于 2021年7月起正式运行。7至9月对各单位全员绩效管理体系运行情况进行了跟踪和调研，从跟踪和调研情况看，各单位在全员绩效管理推行过程中也遇到了一些共性问题，亟待解决，如：对全员绩效管理认识理解不足、指标操作性和激励牵引性不强、系统建设有待优化、闭环管理尚未形成等问题。10月份开始，在试点运行的基础上，对全区工作进行总结与全员绩效管理体系的辅导优化，针对前一阶段运行中发现的问题，制定整改措施。

常态化运行与定期辅导

在全员绩效管理前一阶段总结与辅导完成以后，各单位针对辅导时提出的意见与建议，积极改进并落实；通过学习其他单位全员绩效管理的优秀经验，结合自身特点对全员绩效管理体系进行优化；全区全员绩效管理体系更加趋于合理，全员绩效管理系统实现常态化运行。牵头指导单位及时与各乡镇（街道）、区直单位交流沟通，了解全员绩效管理运行过程中出现的问题，共同制定全员绩效管理辅导培训计划，每月根据计划组织辅导培训。

强化考核指标全程管理

优化个人绩效指标设制，建立科学的绩效指标体系。全员绩效管理体系指标制定：基于本单位年度绩效考评指标体系，将各项工作任务和责任细化分解到各内设机构及个人，做到“因事定岗、以岗定责、以责定标”，使岗责明确、干事有标准。同时，被考评干部职工还需结合自身岗位职责、共性指标工作、临时性工作任务，按照“重要性、匹配性、可比性和可考性”的要求，制定详细的个人年度绩效考评指标，经单位内设机构负责人审核，并由单位领导班子研究同意，最终完成被考评干部职工的年度绩效指标设置的过程。指标设制过程让各级管理者成为绩效管理的主角，不断完善与改进绩效指标体系。

强化全员考核过程管理，开展全员平时考核。对全体纳入考核人员日常工作和一贯表现的了解进行核实和评价。包括个人周记实、个人月小结、领导审核评鉴、反馈考核结果、考核成绩备案等流程。加强与各单位的绩效沟通与反馈，有效牵引干部职工行为，实现组织整体目标；在绩效沟通中，重点督导股室负责人和单位分管领导对干部职工目标的完成情况进行诊断，找出干部职工实现绩效目标在客观和主观方面存在的问题；对干部职工工作过程进行管理，在过程中发现和解决问题，帮助干部职工改进提升绩效；重视并拓展绩效结果应用，增强干部职工持续改进的积极性，促进干部职工与单位共同发展。

将绩优加分、绩差扣分纳入评价体系，突显差异化。在个人指标设置上了，除了重点工作、职能职责、共性指标、临时性工作任务四大项指标外，还设置个人在创新创优或失职失责方面的奖惩性指标：绩优加分和绩差扣分。绩优加分主要包括创新工作加分、表彰奖励加分、勇于担当加分、超额完成加分及信息报送加分等五类。绩差扣分主要包括通报批评扣分、违反考评纪律扣分两类。改变了因刻板印象造成的考核评鉴打满分赋均分，考评走过场、用人拍脑袋等现象，解决了领导评鉴和现实表现测评缺少客观数据支撑，个人绩效指标管理考评差异化不凸显等“短板”问题。

在各单位建立全员绩效管理分析与交流制度。建立全员绩效管理月分析机制，要求各乡镇（街道）、区直单位每月月初分析上月全员绩效管理运行情况，写出评价报告，报告主要包括四个方面，一是全员绩效总体运行情况分析；二是上月在绩效管理过程中好的做法及亮点展示；三是上月全员绩效管理过程中遇到的问题；四是根据上月具体情况制订本月推进计划及改善措施。构建全员绩效管理成果展示、推进机制。每季度组织进行全员绩效管理成果展示和经验介绍，为各单位提供绩效管理交流、沟通平台，共同促进绩效管理水平的提升。

全员绩效管理的实施效果

通过推进全员绩效管理，建立了涵盖乡镇（街道）、区直单位、单位内部机构的全员绩效管理体系，实现根据绩效评价结果兑现奖惩，有效调动干部职工参与单位重大工作的主动性和创造性。全员绩效管理推行遵从“量化评价、指标牵引、权重匹配、持续优化、全员覆盖”的原则，实现了对干部职工绩效的精准评价。通过建立全员绩效管理运行评价体系、月度分析制度、定期交流与沟通机制实现了对全员绩效管理四个环节的有效控制，逐步形成了绩效考核指标制定、绩效执行与辅导、绩效评价、绩效改进与提升的闭环的管理过程。通过推进全员绩效管理， 达到了“六个优化”“六个转变”。

六个优化：改变了原来只有组织绩效的状况，补充完善了考评到二层组织和个人，加强了基层组织及干部职工对组织绩效完成的贡献；改变了原有组织绩效分级模糊的现状，强化分级管理，落实逐级负责制，并力求每级管理都有相应的制度作为依据；改变了原有绩效管理事无巨细、以考代管的局面，突出绩效管理的重点；改变了原有干部职工绩效评价以工作态度等定性评价或者平均分配为主的局面，将干部职工工作内容以量化评价为主；改变了原有绩效管理与专业管理分离的局面，将绩效管理作为各专业管理的牵引，形成各有侧重、相互支撑的局面；改变了原有绩效管理以结果考评为主的做法，将绩效管理侧重于各级组织重点工作的有效落实、过程跟踪、持续改进，成为一个闭环管理过程。

六个转变：由一场变革创新工作转变为一项组织的常态工作。通过上下沟通，建立了各级组织绩效与干部职工绩效评价表，并制定了绩效指标的动态调整机制；由各单位业务股室不得不完成的被动工作转变为各级领导提升管理能力的抓手。通过推行全员绩效管理，使全员参与全过程管理，各单位主要绩效评价指标实际完成值逐步提升；同时进一步夯实管理基础，绩效管理流程顺畅，部门职责分工清晰明确，奖金分配更加科学，管控体系持续完善，全员绩效管理规范化、制度化，促进了单位综合管理的提升，使单位综合管理工作得到了进一步提升；由各单位简单复制转变为结合实际工作的量身定做。鉴于对全员绩效管理认识深度的不断加深，各单位从开始机械的“照搬照抄”相关制度和绩效管理方法，随着工作的逐步推进，在实践中的不断优化完善，乡镇（街道）和各行业部门结合各自的实际情况，创新性地制定了一系列适合本单位的绩效管理评价模式；由基层干部职工事不关己的态度转变为我的绩效我负责的氛围。通过绩效公开，保证了公平、公正性，提高了职工工作积极性。每天对干部职工进行绩效评价，每季公布绩效评分，绩效结果与干部职工奖金挂钩，因为有据可查，绩效公开，提高了干部对绩效成绩的关注度，看到成绩提高，鼓舞了干部士气；对绩效指标不达标之处，查找不足并有针对性地改进，提升了业务水平和责任落实；由绩效概念模糊不清转变为将绩效管理的理念深深植入到各级管理者的思维中，体现在各级管理工作的优化改进中。各级组织与干部职工绩效评价表，为绩效评价提供了科学依据，通过绩效管理，有效地调动了职工的积极性，并帮助其发现自身的缺点和不足，明确努力及改进方向进而提高个人和组织的绩效；科学的绩效指标评价体系使业绩评价趋于平衡和完善，发挥了绩效管理的导向、牵引作用，体现了管理者的意志，有效地促进了各单位重点工作的开展。在绩效管理中严格遵循“逐级负责”的原则，一方面减轻了单位领导班子的工作量，让单位领导从不敢下狠手进行的奖金合理分配工作中解脱出来，另一方面完全由直接管理者对干部职工进行评价后，迫使股室责任人主动学习，提高了管理能力；由传统绩效考核转变为持续优化的绩效管理并逐步营造绩效文化。利用绩效管理的业绩评价、结果应用及绩效的压力传递，初步形成了以战略目标为导向、追求卓越的绩效文化；转变了单位“大锅饭”思维模式、工作作风，逐步形成服务到一线、指导到岗位的文化；逐步形成了上下级勤于沟通的沟通文化、团队协作共同完成目标的团队文化以及找到短板通过培训予以克服的培训文化。

右江区融媒体中心2021-12-31