

探索绩效管理新模式 提升农业综合开发正能量

□湖北省农业综合开发办公室

2012年以来,湖北省积极探索农业综合开发创新管理思路,以竣工项目验收和绩效考评切入点,制定完善了一整套制度办法,建立了绩效管理新模式。通过两年的试行,取得了一些成效。

一、统筹谋划,精心组织,全面推进农业综合开发绩效管理

(一)理清思路,科学谋划农发绩效管理。一是树立在继承中创新、在创新中发展、在发展中求好的“三个理念”,以科学发展观为指导,以绩效考评为载体,以提高农发整体管理水平为目标,对传统管理方式进行革新。二是增强勇于担当、求真务实、争先创优“三个意识”,在全系统营造勇于担当、善于担当、敢于担难、务实创新、追求卓越的工作氛围。三是明晰做优省级、做强市级、做实县级的“三级管理”目标,建立和完善省、市、县三级责任明确、制度健全、执行严格、充满活力的管理新机制。四是确保财政资金、项目质量、干部廉政“三个安全”,打造顶层化设计、规范化运作、精细化管理、公开化实施的“阳光政务”平台,确保“三个安全”。

(二)完善制度,力求绩效管理“全覆盖”。在反复调研和征求多方意见的基础上,制订完善了《农业综合开发竣工项目验收及绩效考评办法》、《农业综合开发市(州)级综合管理工作绩效考评办法》和《农业综合开发竣工项目验

收及绩效考评组织管理办法》等3个办法、10个考评细则,设置了51个方面108项绩效考评指标,涵盖了项目、资金和综合管理的各个环节,实现了100%项目、100%开发县、100%管理工作验收考评“全覆盖”。为保证制度的有效执行,还制定了《农业综合开发竣工项目验收及绩效考评专家库管理办法》,按照个人申请、县级推荐、市级审核、省级审定的程序,先后从全省农发系统内遴选出278名项目和资金管理等方面的骨干,建立了省级竣工项目验收及绩效考评专家库,为考评工作顺利开展提供了人才支撑。

(三)精心组织,建立相互制衡的验收考评机制。公平、公正、公开验收考评既是绩效管理的重点和难点,也是绩效考评工作的生命线。省农发办挖掘系统内部潜力,发挥市州级农发机构和系统专业骨干的作用,建立相互制衡的验收考评机制,使之成为全省推行绩效管理的重要人力资源和主要方法。在制度设计上,将项目竣工验收与绩效考评同步推进,采取循环不交叉的验收考评新模式,不仅解决了验收考评两张皮、重复检查的问题,而且解决了抽查验收覆盖面小、容易出现不合格项目漏查问题,保证了公正评价。在具体步骤上,按照县级自验自评、市级核验核评、省级全面验收考评、重点抽查复核四个步骤进行。

(四)程序明晰,确保项目验收和绩效考评质量。一是集中组织培训,在

验收考评前,组织验收考评专家开展系统培训,统一考评方式、统一政策尺度、统一评分标准、统一工作纪律。二是开展全程指导,在验收考评过程中,省办成立政策咨询组、数据统计组、材料指导组,对验收考评全过程实施有效指导和监管。三是集中听取汇报,验收考评结束后,省农发办集中听取汇报,总结分析质量,研究整改措施,建立验收考评档案。四是通报考评结果,将各开发县验收考评综合得分、单项得分及排序情况通报全省。五是限期整改,对验收考评中发现的一般问题,明确整改意见,要求整改到位后,书面上报整改结果;对验收不合格的项目,明确整改意见并限期整改到位后,年底前再组织一次验收,直到全部项目合格为止。整改落实情况纳入下一年度市、县两级农发办绩效考评范围,进行跟踪问效。

二、注重实效,激发活力,提升农业综合开发正能量

(一)职能定位更加明确,责任意识明显增强。在省级做“优”方面,主要是优化工作流程、优化绩效管理、优化资金分配、优化农发业绩;在市级做“强”方面,主要是强化指导、强化管理、强化监督、强化考评;在县级做“实”方面,主要是做实项目、管实资金、夯实队伍、控实风险。通过对省、市、县“三级管理”职能的清晰定位,进一步增强了各级农发机构的责任意识和担当意识,改变了

以往“重项目轻规划”“重分配轻监管”、“重建设轻管护”等观念，形成了“重规划讲程序”、“重监管讲实效”、“重管护讲长远”的开发新局面。

(二)制度执行更加有效，管理水平整体提升。通过竣工项目验收及绩效考评，将农业综合开发工作20多年来形成的各项政策规定和管理要求一线贯穿起来，提供一套完整的“考试试卷”和“正确答案”，使目标更加明确、思路更加清晰、措施更加有力、体系更加完整，实现了制度、管理无缝对接。公开验收考评标准，使开发县工作更加有的放矢，避免了盲目蛮干、顾此失彼现象，并将项目100%纳入省级验收，有效地防止了半拉子工程和弄虚作假项目。

(三)资金分配更加合理，绩效激励初步形成。将绩效考评结果与下一年度农发资金分配挂钩。对于非竞争性分配资金，分层次按照自然因素(耕地面积、粮食产量、农林牧渔业总产值等)、绩效考评因素各占50%的权重，进行了公平、公正、公开分配；对于试点项目等竞争性分配资金，按照50%的权重将上年绩效考评成绩计入竞争立项评审成绩，突出了绩效分配。在坚持“两个聚焦”的原则上，建立完善了以绩效考评结果为导向的资金分配激励机制，实现了从“跑项目、争资金”到“干实事、争业绩”的转变，充分发挥了绩效管理的杠杆作用，有效地杜绝了“人情牌”、“关系牌”。

(四)创优氛围更加浓厚，队伍素质显著提高。在验收考评中，按照循环不交叉考评模式，充分发挥本系统专业骨干能够更快更准地发现经验和问题，以促进相互监督、相互学习、相互借鉴、共同提高。通过对入库专家专业资格限制和动态管理，对农发干部业务能力形成了倒逼机制，营造了“要我干好”为“我要干好”的争先创优氛围，培养了一大批业务骨干，队伍整体素质得到全面提高。



(五)监督管理更加有力，风险防控日趋严格。通过建立“一票否决”和管理问责机制，把管理权力关进制度笼子，把管理行为置于监督之中，把管理风险摆在阳光之下，着力打造阳光农发、安全农发、高效农发，进一步增强了农发干部的风险意识、避险意识和廉洁意识，有效地保证了项目质量安全、资金管理安全和干部廉政安全。

三、不断创新，竞进提质，开创农业综合开发管理新局面

(一)进一步完善绩效管理制度办法。对现行绩效考评办法中目标定位、评价指标、权重安排、运作模式、组织程序、考评责任以及结果运用等环节进行优化细化，全面提高考评过程的公正性、评价指标的规范性、权重设置的科学性，考评结果的合理性，加快构建和完善绩效管理新机制。目前，结合前两年试行情况，已经完成了第二次修订任务，形成了2014年验收考评办法，取消

了市级核验环节，将省办考评从专家组考评中分离，独立进行考评，建立重大事项报告制度等。

(二)进一步加强绩效管理专家库建设。完善专家遴选、认证、考核、责任等为主要内容的专家库管理办法。加大向农发系统外遴选专家力度，聘请农林业、工程造价、财经、绩效管理等高层次人才充实专家库。进一步加强对入库专家的政策业务培训，提高专家骨干队伍的整体素质，增强项目评审和验收考评的客观公正性、科学性和准确性。

(三)进一步推进绩效管理改革创新。不断拓展绩效管理新途径，将农业综合开发资金整合与统筹使用纳入绩效管理范畴；积极探索多部门联合开展现代农业示范区建设的模式；进一步创新绩效考评成果运用机制；清理盘活全省农业综合开发存量资金；继续强力推进农发资金竞争性分配；全面提高农业综合开发项目资金管理水

责任编辑 雷艳