

# 公共管理教育与培训卓越标准

## 最终报告

联合国经济与社会理事会

国际行政院校联合会

公共管理教育与培训卓越标准工作组

2008年5月



## 译者提要一：报告（结构）目录

**前言**

**导言**

**卓越标准**

**衡量卓越标准的主要指标**

**A. 衡量项目组织卓越性的机构指标**

**B. 衡量项目卓越性的指标**

B1 项目开发与评审

B2 项目内容

B3 项目管理

B4 项目绩效

**卓越标准的应用**

评估达标情况的李克特量表指标

## 译者提要二：“卓越标准”名称

**卓越标准**

1. 以公共服务为理想
2. 倡导公共利益价值观
3. 理论、实践与社区服务相结合

4. 以教师为中心
5. 以包容性为项目核心精神
6. 设计有针对性和回应性的课程
7. 充分的资源保障
8. 既合作又竞争

## **衡量卓越标准的主要指标**

### **A. 衡量项目组织卓越性的机构指标**

1. 战略规划流程
2. 财务和预算制度
3. 质量保证体系
4. 人力资源管理系统
5. 对学科发展的贡献
6. 社会与文化的多样性
7. 服务设施
8. 学生服务
9. 公共关系
10. 抱怨申述
11. 示范作用
12. 标杆管理

### **B. 衡量项目卓越性的指标**

#### **B1 项目开发与评审**

1. 项目开发与评审程序
2. 项目宗旨与目标
3. 教学策略
4. 项目设计
5. 项目的一致性和连贯性
6. 项目师资
7. 核心教师的数量
8. 参与科研
9. 项目招生

## B2 项目内容

1. 项目的一致性与连贯性
2. 项目层次
3. 正规项目要求
4. 项目基础
5. 跨学科性
6. 实践经验
7. 集体协商
8. 课程设置
9. 还有一些与衡量项目卓越性有关的指标
  - 公共部门的精神气质
  - 公共部门的技能
  - 公共部门的本质

### **B3 项目管理**

1. 项目责任
2. 项目预算
3. 项目管理
4. 受训者的进步
5. 学业评价
6. 项目信息
7. 教师评价
8. 沟通机制
9. 课程连贯性
10. 项目监控与后评估

### **B4 项目绩效**

1. 绩效考评系统
2. 满意度
3. 基本运行信息
4. 具体目标
5. 标杆管理
6. 社会影响
7. 财务绩效
8. 项目影响



【译者：王建民  
经济学博士·(曾任) 英语副教授  
北京师范大学管理学教授·博士生导师·博士后合作导师】

## 前 言

《公共管理教育与培训卓越标准》工作组，由联合国经济与社会理事会公共行政与发展管理司 (DPADM)，与国际行政院校联合会 (IASIA) 于 2005 年 7 月共同组建。工作组成员，由联合国经济与社会理事会公共行政与发展管理司司长基多·贝图西 (Guido Bertucci) 和时任国际行政院校联合会主席的图尔盖·厄尔古恩 (Turgay Ergun) 共同任命。工作组在意大利科摩召开了第一次会议，之后分别在华沙和布鲁塞尔召开了会议。此外，工作组中许多成员还在世界各地参加了各种会议或在会议上公开征询过意见。

联合国代表工作组，由吉尔德·巴洛冈 (Jide Balogun) 主持，对公共管理教育与培训机构进行了一次重要的调查。联合国还支持出版了由艾伦·罗森鲍姆 (Allan Rosenbaum) 和约翰·玛丽·考兹亚 (John-Mary Kauzya) 共同主编的《公共部门的卓越化与领导力：教



育与培训的作用》一书。此外，联合国和工作组还组织撰写了一系列研究文章，其中包括：

- 纳塔利娅·科利森尼臣科 (Natalya Kolisnichenko)：《提供公共管理教育与培训的国家组织安排》；
- 西奥范德·克罗格特 (Theo van der Krogt)：《公共管理教育与培训的质量标准》；
- 凯瑟琳·E·纽科默 (Kathryn E. Newcomer)：《公共事务教育：增进公共利益》；
- R·K·米什拉 (R.K. Mishra)：《部分亚洲国家公共管理教育与培训标准》；
- 劳雷尔·麦克法兰 (Laurel McFarland)：《新兴公共事务教育国际市场中的质量保证》。

下面的文件，反映工作组对《公共管理教育与培训卓越标准》的最终建议。其中包括评估一家机构是否达到卓越标准的建议指标，以及各机构在执行卓越标准时所需要的评估表格。

工作组成员当然清楚，卓越标准不可能无差别地应用于所有机构，也不可能同等地针对所有情况。但是，工作组坚信，大部分标准对大多数情况具有适用性。当然，我们也意识到，有些标准以及标准的评估指标是否适用，或多或少取决于教育培训项目的综合化程度。

工作组全体成员名单如下：

- 艾伦·罗森鲍姆 (Allan Rosenbaum)，联合国经济与社会理事会 (UNDESA) 与国际行政院校联合会 (IASIA) 工作组主席。

现任国际行政院校联合会主席，位于美国佛罗里达州迈阿密市的佛罗里达国际大学公共管理与社区服务研究所所长。

- 吉多·伯图西 (Guido Bertucci)，工作组共同召集人 (Co-Convenor)。司长，联合国经济与社会理事会公共行政与发展管理司。
- 图尔盖·厄尔古恩 (Turgay Ergun)，工作组共同召集人。所长，土耳其与中东公共管理研究所，位于土耳其安卡拉；刚刚卸任的国际行政院校联合会主席，总部设在比利时布鲁塞尔。
- 芭芭拉·库德雷卡 (Barbara Kudrycka)，部长，波兰政府高等教育与科学部，波兰华沙。
- 纳塔利娅·科利森尼臣科 (Natalya Kolisnichenko)，副教授，敖德萨区域公共管理研究所，欧洲一体化系，乌克兰总统办公室国家公共管理学院。
- 布卢·伍尔德里奇 (Blue Wooldridge)，教授，L·道格拉斯·怀尔德 (L. Douglas Wilder) 政府与公共事务学院、政治科学和公共管理系，弗吉尼亚联邦大学，美国弗吉尼亚州里士满市。
- 西奥范德·克罗格特 (Theo van der Krogt)，秘书长，欧洲公共管理认证协会，荷兰特温特。
- 约翰·玛丽·考兹亚 (John Mary Kauzya)，主管，治理体制与制度处，公共行政与发展管理司，联合国经济与社会理事会。
- 卢德米拉·盖杜索瓦 (Ludmila Gajdosova)，执行主任，欧洲中东部公共管理院校网络，斯洛伐克布拉迪斯拉发市。

- 吉尔德·巴洛冈 (Jide Balogun), 尼日利亚行政学院前院长, 联合国地区事务顾问。
- R·K·米什拉 (R.K. Mishra), 资深教授兼主任, 印度奥斯曼尼亚大学公共企业研究所。
- 比安那·卡瓦坎迪 (Bianor Cavalcanti), 赫图里奥·巴尔加斯基基金会主任, 巴西公共管理学院, 巴西里约热内卢。
- 马克·奥克因 (Mark Orkin), 院长, 南非管理发展学院, 南非比勒陀利亚。
- 玛格丽特·萨尼尔 (Margaret Saner), 院校项目主任, 英联邦公共行政与管理协会, 联合王国。

## 导 言

公众需要高质量的服务，公共部门组织必须实现高水平的绩效。绩效目标的实现，要求公共部门人员技能出众、准备充分。为此，教育与培训这些人员的机构，一定要始终如一地追求卓越之道。毫无疑问，只有更加有效地培训公共管理人员，才能够从根本上保证更好的公共治理服务。

在工作组早些时候出版的《公共部门的卓越化与领导力：教育与培训的作用》一书中，主编之一、工作组主席艾伦·罗森鲍姆，将工作组最终成果的目标归纳为：

这一合作项目的宗旨，是制定反映公共管理与培训卓越本质的客观标准。希望这些标准有助于各机构进行自我评估，并通过评估确定实现卓越标准所必需的资源。

需要强调的最后一点是：这里提出的标准，主要用于学习性进程中的自我评估，而不是作为一杆标尺去“衡量”培训项目或机构。在这本书中，布卢·伍尔德里奇提出了高绩效行政管理院校的一组特征，并以此为基础，制定了评估公共管理教育与培训卓越化发展的指标。在伍尔德里奇提出的高绩效组织特征中，包括：

- 致力于清晰描述的愿景和使命
- 重视客户服务质量
- 向员工授权
- 价值观多元化

- 有效沟通

无论公共部门机构，还是教育与培训单位，所有高绩效组织都具备这些特征。然而，在实施过程中所有组织都会面临极大的挑战。工作组在制定卓越标准时已经强调了这些问题。正如联合国公共行政与发展管理司司长基多·贝图西所说，“联合国与国际行政院校联合会制定的这套标准坚持这样的理念，即公共管理教育与培训项目的设计与实施，必须着眼于使现在和未来的公共部门领导者能够有效地应对当今世界所面临的诸多关键性问题.....”正是为了这一目标，工作组提出了以下卓越标准。

## 卓越标准

工作组认为，评估公共管理教育与培训活动卓越程度的指标，应该有助于通过培养高素质公务员提升公共部门绩效。此外，在当前历史条件下，工作组认为，公共管理教育与培训的宗旨，在于造就公共管理者具备改善生活质量的胜任力和行动力，特别是能够改善在经济、社会和政治上处于最弱势地位社会成员的生活质量。

**1.以公共服务为理想：**项目的教学与管理人员要遵守参与公共服务的基本承诺。在任何时候从事任何活动（教学、培训、研究、技术支持及其他服务），都要完全致力于公共利益的增进与民主制度的建设。这一点适用于项目的所有方面，包括组织内部的安排，以及在地方、地区、国家和国际层面各种与项目有关的活动。

**2. 倡导公共利益价值观：**项目的教学与管理人员，要在所联系到的组织机构中，通过倡导和努力创建一种参与、奉献、响应和责任特征的文化，体现他们促进公共服务的承诺。通过言传身教，使学生和受训者成为最优质量公共服务的提供者。

**3.理论、实践与社区服务相结合：**公共管理是一门应用科学，项目的教学与管理人员应该致力于理论与实践相结合，所传授的知识与观念，应该既源于精深的理论研究成果，又来自重要的实际经验总结。为此，项目的教学者、管理者和学员，应该通过教学、培训、研究和服务活动，与来自小村庄、城里邻居以致整个国际社会的所有利益相关者群体建立积极的联系。

**4.以教师为中心：**教师或培训者的奉献和素质，在实现项目目标的各项活动中发挥着决定性的作用。因此，必须聘用全职的核心教师——特别是在授予学位的项目中，从事最高水平的教学、培训与研究工作，赋予他们与通常的专家项目治理水准相当的权利和责任。支付给教师（培训者）的薪酬，必须要达到能够使他们全身心投入到实现项目目标的专业活动中的水平，而且必须聘任符合项目使命要求的足够人数。一般而言，研究生教育中 1：20 的师生比和至少 4 名全职教师是最低要求。为了使教师（培训者）能够参加必要的研究、培训、服务和技术支持活动，每人每年承担的教学任务不应超过两门学术课程（或工作量相当的培训课程）。

**5. 以包容性为项目核心精神：**在公共管理教育与培训中追求卓越的一个关键因素，是教学与管理人员要坚定不移地促进思想与参与

的多样性。项目参与者，包括学生、受训者、培训者、管理者和教师，应该来自不同的种族、民族和社会阶层。项目中涉及到的思想、概念、理论和实践，应该反映广泛的学术趋向与方法。项目参与人员的多元化（包括民族、国籍、种族、性取向和开放性敏感问题），可以促进思想的包容性。智慧和参与的包容性，是项目卓越的标志。

**6. 设计有针对性和回应性的课程：**公共管理教育与培训工作的主要目的是培养公共管理者，使他们能够为公共服务事业，特别是为他们就职或服务的组织做出积极而有力的贡献。这要求公共管理教育与培训项目有明确的使命，促进组织发展与课程开发。此外，至关重要是，教育与培训公共管理机构的机构，应该与学员和受训者所在组织进行交流、合作并以适当方式回应其要求。还需要向学员（受训者）灌输有所作为的思想，通过教育和培训使他们具备与同事进行（口头和书面）有效沟通的能力。

**7. 充分的资源保障：**资源充足是创建公共管理教育与培训卓越项目的重要前提条件。必需的资源包括硬件设施、技术、图书馆和学生服务（就满足诸如住宿和卫生保健等基本需要而言）等。显然，这些资源的获得，需要充足的财政资源的支持。财政资源，必须能够负担全职教师（培训师）的费用，向学生和教师提供必要的支持（如资助参与国际会议等），确保有足够的教学、研究、训练和开会的空间以及教师办公室（必要时也要为学生提供）。

**8. 既合作又竞争：**最后，也是最重要的一点，是教育培训项目的教师、培训师、管理者、学生或受训者，必须认同项目所承诺的增进

公共利益的目标和使命。同时，要有决心、甚至是竞争意识，努力把项目做到最好；还要树立达到并超越世界卓越标准的理想。

为了评估达到卓越标准的程度，有必要制定衡量项目进展情况的合理指标。下面所列评估标准的指标，受到《公共部门的卓越化与领导力》一书中伍尔德里奇等人观点的启发，也借鉴了国家公共事务与管理学院协会（NASPAA）、欧洲公共管理认证协会（EAPAA）、欧洲高等教育质量保障协会（ENQA）和欧洲管理教育基金会-教育规划与评估系统（EFMD/EPAS）所使用的标准，还吸收了工作组内部以及工作组在多次国际会议中组织同行公开研讨的成果。

## 衡量卓越标准的主要指标

衡量卓越标准的指标分为多种类型。这里的分类方法可能会引起争议，而且一定还有其他可能的、有说服力的分类方法。但是，在考察了用于国际评估和认证的几套指标或标准后，得出了把衡量标准的指标分为两类的结论：一类与教育培训项目的组织性质和机构特征有关；另一类与组织机构实际提供的项目有关。

我们做了如下区分：

A. 机构指标

B. 项目指标

项目指标还可以细分为四个子类型：

B1. 项目开发与评估



B2. 项目内容

B3. 项目管理

B4. 项目绩效

## A. 衡量项目组织卓越性的机构指标

以下指标适用于机构层面，可视为提供卓越项目的前提条件。

- 1. 战略规划流程：**应当在选定的或授权的任务框架内，系统性地制定和升级项目战略。这一过程涉及指导、培训、研究和公共服务等方面的活动。通过这一过程，应该制定出明确的项目使命。
- 2. 财务和预算制度：**应该形成透明、有效的财务和预算制度，赋予项目负责人明确的预算控制权。
- 3. 质量保证体系：**项目应该建立适当的（具有连续性、循环性和全面性）、正式的以及利益相关者各方参与的质量保证体系（包括战略、政策和流程）。质量保证体系的输出信息应该向社会公开。
- 4. 人力资源管理系统：**项目应该构建适当的人力资源管理系统，包括薪酬、个人发展（尤其是教育技能和国际经验的发展）以及参与性。此外，教学科研与行政后勤人员的构成，应当反映该国人口多样性的特征。
- 5. 对学科发展的贡献：**给予教师充分的支持和激励，在项目或机构使命所指向的合理范围内，创造并传播公共管理和相关学

科的新知识。

6. **社会与文化的多样性**：人事政策与实践，应该体现并促进社会与文化的多样性。
7. **服务设施**：应该配备种类齐全的服务设施，包括图书馆、辅助人员、教室和教学设备、信息通讯技术系统、教师办公室、以及（必要时）住宿设施。这些设施还应该能供残疾人使用。
8. **学生服务**：教育培训机构应该具备为学生提供充分、优质服务的能力，至少应该包括个人咨询和就业辅导。
9. **公共关系**：各项目都应该建立公共关系管理系统，以恰当、准确、客观方式提供多方面的信息，包括项目的任务、目标和结构，项目的内容与成本，设立的奖项，以及项目和机构的整体绩效。
10. **抱怨申述**：机构应建立适当的（公平、可行）申诉系统，解决各种不满或抱怨问题。
11. **示范作用**：应当借鉴绩效卓越的公共组织的方式运作项目。
12. **标杆管理**：在项目运行中，应该定期与高绩效组织比较。

## **B. 衡量项目卓越性的指标**

第二类指标用于衡量项目实质性内容达到标准的情况。衡量指标还可以分为四类次级指标：项目开发指标，项目管理指标，项目内容指标和项目绩效指标。

### **B1 项目开发与评审**

- 1.项目开发与评审程序：**应该规定项目开发与评审的合理程序，所有利益相关者均应参与其中。
- 2.项目宗旨与目标：**在项目的开发或评审中，应当提出明确而实际的项目宗旨和目标体系，包括确定项目所服务的目标群体和项目的活动层级。理想的情况是，目标要以预计可获得的能力或学习成果（知识、技能和态度）表示。项目的宗旨和目标能够以项目使命的方式表达。
- 3.教学策略：**应该基于项目的宗旨、目标、层级和目标群体规划教学策略。特别需要注意理论与实践的平衡问题。运用多样化的教学方法，尽可能“以事实为依据”。如果在项目中采用了电子学习方法，应该予以特别关注。
- 4.项目设计：**应该把项目的宗旨、目标和教学策略体现在项目设计之中，包括项目的构成、进度、作业与评价。
- 5.项目的一致性和连贯性：**项目应该具有一致性和连贯性，学员应该在规定的时间内完成各项学习任务。应该明确项目的预期目标、实现能力、学习成果与项目构成要素、作业和评价之间的关系。
- 6.项目师资：**核心师资队伍应该由学术性和非学术性背景兼备的人员组成。在绝大多数情况下，教授研究生学位课程的教师应该具有最高学位，并积极从事研究、服务和适当的咨询活动。在所有学术项目和培训项目中，都应该配备训练有素的实际工作者参与教学。

7. **核心教师的数量**：根据项目的使命、规模和复杂程度，负责项目核心工作的全职教师至少要达到四名，或四名以上。
8. **参与科研**：负责学位课程核心工作的教师，应将相当一部分时间投入到科研和社会服务工作中。
9. **项目招生**：应当建立合理、透明、公平的招生程序，公开招生标准。

## **B2 项目内容**

1. **项目的一致性与连贯性**：项目内容应当在逻辑上符合项目宗旨、目标和所选择的教学策略。
2. **项目层次**：项目内容应当与目标群体的层次相匹配。
3. **正规项目要求**)：项目内容应当符合获得资格证书或学位证书所规定的各项要求。
4. **项目基础**：项目内容应该与项目层级相适应，能够反映国际“当下最先进的”理念以及观点、理论和方法。所传授的方法、程序或政策应当尽可能“以事实为依据”。
5. **跨学科性**：项目内容应该体现公共管理领域的跨学科性质。
6. **实践经验**：学位授予项目的设计，应该确保所有毕业生，都能够获得在公共部门或非营利部门工作的一般经验。
7. **集体协商**：在开发培训项目和学位授予项目时，明确学习者所在组织的需要至关重要。为此，适当的协商和对话十分必要。
8. **课程设置**：项目或培训课程设置，应该能够强化学员的胜任力、

价值观、知识和技能，使他们的行为合乎职业道德标准，公正、高效，成效显著。根据项目使命的要求，课程设置应该包括：

### **公共服务型组织管理：**

- 人力资源管理
- 预算编制与财务流程
- 信息管理、新技术应用与政策
- 行政法与宪法
- 有效沟通技巧
- 组织与管理的概念和行为
- 非营利部门和私人部门的关系及资助管理

### **公共部门流程改造：**

- 高绩效组织发展
- 网络与伙伴关系管理
- 公共物品递送与公共服务提供
- 工程与合同管理
- 劳动力多样性支持
- 公共部门组织的激励与设计

### **公共部门领导力：**

- 创造性与创新性问题解决机制
- 制度与组织变迁领导
- 冲突预防与化解战略

- 促进服务均等化
- 减贫手段开发
- 推动民主制度建设
- 公共部门伦理学

### **定量与定性分析技术应用：**

- 制度经济学与发展经济学
- 政策与项目的制定、分析、实施与评估
- 决策与解决问题
- 战略规划

### **理解公共政策与组织环境：**

- 政治和法律的制度与程序
- 经济和社会的制度与程序
- 历史与文化环境
- 经济发展管理
- “第三方管理”理论内涵
- 文化多样性的认同与调谐

这些领域教学内容的设置，并不是对开设具体课程的规定，并不意味着每一个方面的内容都要投入相同的时间，也不意味着所有的课程都必须由公共事务、公共政策或公共管理项目提供，不应该被理解为有可能对项目特定优势或专业性发挥产生不利影响。

9. 还有一些与衡量项目卓越性有关的指标。这些指标衡量项目中

更具有一般性的特征，对于事关整个社会福祉的关键性大目标的实现有贡献。因此，培养公共部门工作人员或提高他们技能的项目应该包含以下内容：

**公共部门的精神气质：**所有为公共部门设立的教育或培训项目，都应该致力于培养具有真正公共部门精神气质的人，使他们了解并认识下述特征在保持和提高公共部门有效性方面的重要性：

- 民主价值观
- 尊重个人和基本人权
- 社会公平，商品与服务的配置有公正性
- 社会和文化的多样性
- 公开透明，担当责任
- 可持续发展
- 组织正义与公平
- 全球化依存意识
- 公民参与

**公共部门的技能：**公共部门的教育与培训项目，应该（根据项目宗旨和层级）使受训者个人具备以下几方面的能力：

- 分析与批判性思维
- 处理复杂问题
- 随机应变

- 应对不确定性与模糊性
- 在政治环境中运作
- 构建高绩效组织
- 动员其他社会群体与机构参与政策目标实现活动
- 终身学习
- 把生活经验用于学术与培训活动

**公共部门的本质：**公共部门教育与培训项目（根据项目宗旨和层级）应设法解决以下问题：

- 国际化和全球化
- 集权化与分权化的平衡
- 跨国组织和协议的影响
- 国家权利的弱化（预算削减与新公共管理的影响）
- 新沟通模式及其影响
- 合作治理

### **B3 项目管理**

另一组衡量项目卓越性的指标与项目管理有关：

1. **项目责任：**应该建立明确的项目管理 责任框架。
2. **项目预算：**预算（按照财务、人事和设施）应该充分，足以实现项目的宗旨和目标。
3. **项目管理：**应当建立适当的项目管理制度。
4. **受训者的进步：**应该做好完整的学习进步记录，可以向学员个



人提供。

5. **学业评价**)：应该以适当的方式评价学员的学习绩效，最好以所获得的能力为重。评价学员的标准、规定和程序应该具有公开性和一致性。应该有适当的程序，供学员咨询与学习成绩有关的问题。
6. **项目信息**：应该及时向学员提供项目的最新信息。
7. **教师评价**：应当对参与项目的教学培训人员进行定期考核和绩效评价。
8. **沟通机制**：应当建立有效的所有人员（学员、教师和职员）之间的沟通机制。
9. **课程连贯性**：在多门课程同时进行的情况下，应该注意保证课程之间的连贯性。
10. **项目监控与后评估**：应该建立适当的（连续、循环和全面性的）、所有利益相关方参与的项目监控（对课程和项目进行评估）和后评价制度。这项制度安排，应该与教育培训机构总体质量保证体系的要求相一致。

#### **B4. 项目绩效**

1. **绩效考评系统**：应该建立适当的项目绩效考评系统。考评系统应该与项目的目标和可行性程度相关，并包括标杆系统指标在内。
2. **满意度**：应该定期测评利益相关方（在读学员、毕业学员和学

员单位) 对项目的满意程度。

3. **基本运行信息**: 应当 (根据教育培训类型) 提供学员人数、目标群体覆盖率、辍学率和 (平均) 学习时间等相关信息。
4. **具体目标**: 如果计划实现具体的目标, 就应该针对这些目标进行评估。具体目标可以由培训机构自行设定, 也可以由外部相关机构设定。
5. **标杆管理**: 项目绩效应当尽可能与其他相关项目绩效进行比较。
6. **社会影响**: 根据项目使命, 衡量和评估项目的社会影响。
7. **财务绩效**: 根据相关规定, 应该提供学员的人均成本和投资 (以时间、精力、基金形式) 回报率等财务绩效信息。
8. **项目影响**: 必须定期了解接受教育或培训学员所在组织的绩效变化情况, 并以此为依据调整教学与培训学习方式, 以提高工作的有效性和绩效的针对性。

## 卓越标准的应用

下表中列出了上述各项指标, 并以李克特量表 (Likert-scales) 的形式表示出可能达到的卓越程度。

**重要提示: 这些指标值有示例作用, 但不是标尺, 也不是客观、精确的测量结果。还有其他指标值可用来表示标准的实现水平。**

李克特量表可用于机构和项目的自评估, 也可以作为强化项目质

量的基本工具加以运用。可能需要思考以下内容：

### **在利益相关者的帮助下回答下列问题**

1. 哪些指标不符合你们组织的使命，为什么？
2. 如果现有资源不足以进行全面的质量评估，就选择对利益相关者最重要的指标。
3. 根据组织使命，确定每项指标至少应该达到的水平？
4. 根据组织使命，还应该考虑哪些评估指标？

### **回答下列问题**

5. 按照每一项（选定的）指标为机构或项目评分。需要给出所评分值的证据吗？确保有客观证据支持测评结果。
6. 哪些指标的绩效低于所设定的目标？绩效欠佳的（可能）原因是什么？
7. 提高每项指标的绩效应该采取什么措施？

### **与利益相关方讨论**

8. 决定要采取的行动并进行规划。
9. 按计划采取行动。
10. 定期评估行动结果，必要时采取进一步行动。

## 评估达标情况的李克特量表指标

		0	1	4	7
	指标	不存在	基本水平	中等水平	高绩效
<b>A.机构卓越标准</b>					
1	战略规划流程	没有任何战略规划	流程不清晰；利益相关者不参与	有流程，但不完整；有部分利益相关者参与	有完整连贯的规划流程，制订了明确的使命；所有利益相关者都参与其中
2	财务和预算制度	没有财务或预算制度	制度不透明，效率低；不完备，边界不清	制度不透明，低效率；控制有漏洞	有透明、高效的财务和预算制度，项目负责人有明确的预算控制权
3	质量保证体系	没有质量保证系统	采取一些质量保证措施但不系统。没有利益相关者参与	有较多质量保证措施，但没有系统性。不是所有利益相关者都参与其中	有一套适当的（连续的、循环的和全面的）正规质量保证体系（战略、政策和流程），利益相关者的参与都能得到保证，系统信息公开
4	人力资源管理系统	没有任何人力资源管理系统	有基本的人力资源管理系统（主要和薪酬有关）	人力资源管理系统发展之中；只存在某些要素	有包含所有相关要素的人力资源管理系统
5	对学科发展的贡献	教师对学科建设和发展没有贡献	教师对学科建设和发展的贡献很少	教师对学科建设与发展有所贡献，但是没有得到充分的支持和激励去创造和传播新知识	教师得到充分的支持与激励，创造和传播公共管理学科新知识
6	社会与文化的多样性	根本不关注社会和文化的多样性	几乎不关注社会和文化的多样性	对社会合文化的多样性有所关注，但没有在人事政策上予以体现	人事政策与实践反映社会和文化的多样性
7	服务设施：包括图书馆、辅助人员、教室和教学设备、信息通讯技术系统、教师办公室、以及（必	几乎所有设施都不完善	部分设施完善，大部分设施短缺	大部分设施完善，但不是全部；大多数设施不便于残疾人使用	所有设施都很完善，都适合残疾人使用

	要时) 住宿设施。这些设施还应该能供残疾人使用。				
8	学生服务	不提供学生服务	只提供少量服务, 质量不高	有些服务比较完善, 其他服务没有提供, 或质量不高	有完善的高质量学生服务系统
9	公共关系	不讲公共关系	只有少量信息可供获取	大量信息便于获取, 但信息不一定充分或准确。很难让人获取关于机构绩效的信息。	有完善的公共关系体系, 能提供以下方面充分、准确、客观的信息: 机构的任务、目标和治理结构; 所开设的课程及其费用; 能提供的奖项; 本机构的绩效。
10	抱怨申诉	没有提出申诉的机会	仅能提出申诉, 但没有解决系统	处理不满抱怨的申诉制度不健全	处理不满抱怨的申诉制度健全 (公平、便利)
11	示范作用		机构的绩效没有示范性	机构的绩效不是在所有方面都有示范性或示范效果不明显	该机构是有示范价值的公共组织
12	标杆管理		该机构没有把其绩效与其他高绩效组织进行比较	该机构仅在某些方面将其绩效与其他高绩效组织比较	该机构将其所有绩效与其他高绩效组织进行比较
<b>B1 项目开发及评审</b>					
1	项目开发及评审程序	没有规定项目开发及评审程序	有一些项目开发及评审程序的规定, 有部分利益相关方参与。	项目开发及评审流程不充分或不完整。不是所有利益相关方都参与。	有完善的项目开发与评审程序, 所有利益相关方都参与工作。
2	项目宗旨与目标	项目没有隐含的或明确的宗旨与目标	项目仅有隐含宗旨与目标, 没有利益相关方的参与	有明确的宗旨与目标, 但可操作性不良; 有部分利益相关方参与	在能力培养或学习成果方面提出明确的和可操作的宗旨与目标; 所有利益相关方都参与
3	教学策略	没有制定教学策略	教师很少使用不同的教学方法; 没有教学策略	有教学策略。所有教师都能运用不同的教学方法。没有“以事实为依据”的教学方法。电子学习方式不常用, 但整合性好	在项目宗旨、目标、层级和目标群体的基础上设计了完善的教学策略。特别强调了理论与实践的结合问题。运用多种教学方法, 尽可能采用“以事实为依据”的方式。在项目中采用电

					子学习方式时, 予以特别关注。
4	项目设计	宗旨、目标、教学策略与项目无关	宗旨、目标、教学策略与项目的关系过于笼统	项目设计体现了教学宗旨、目标和教学策略, 但没有与项目构成、时间安排、学生作业和绩效评价建立联系。	项目设计反映了教学宗旨、目标和教学策略, 也包括了项目构成、时间安排、学生作业和绩效评价等内容。
5	项目的一致性和连贯性	项目由互不相关的部分组成	项目缺乏一致性、连贯性或可行性。	项目具有一致性、连贯性和可行性。但是能力培养或学习成果与项目要素、作业和评价之间的关系不够清晰。	项目具有一致性、连贯性和可行性。能力培养或学习成果与项目要素、作业和评价之间的关系清晰。
6	项目师资	没有确定的师资	师资人数不足, 素质偏低	师资在人数和素质方面存在不足	师资数量足, 质量好。实际工作者参与教学活动的安排有效。
7	核心教师的数量	没有确定的师资	负责学位项目核心工作的核心师资少于五人	负责学位项目核心工作的核心师资将近五人	负责学位项目核心工作的核心师资至少五人
8	参与科研	没有确定的教师参与	负责学位项目核心课程的师资在研究上(几乎)不投入时间	负责学位项目核心课程的师资在研究上投入一些时间	负责学位项目核心课程的师资在研究上投入相当多的时间
9	项目招生	没有招生标准	招生标准和程序不明确、不透明	招生标准或程序不够明确	招生标准和程序明确、清楚, 向公众公开
<b>B2 项目内容</b>					
1	项目的一致性与连贯性	项目要素之间结构松散	项目要素与项目宗旨和目标之间的关系不明确	项目具有一定程度的一致性和连贯性; 但与宗旨和目标之间的关系仍不明确	项目内容在逻辑上明显符合宗旨、目标和教学策略要求; 具有一致性和连贯性
2	项目层次	项目内容既不符合学位层次要求, 也不符合目标群体需要	项目内容对学位层次和目标群体要求的适应程度不高	项目内容与学位层次相适应, 但与目标群体不相适应	项目内容与学位层次和目标群体要求相适应
3	正规项目要求	项目内容不包括获得文凭或学位所必须的要素	项目内容几乎不包括获得文凭或学位所必须的要素	项目内容没有全部包括获得文凭或学位所必须的要素	项目内容包括获得文凭或学位所必须的要素

4	项目基础	项目所有的组成部分都已经过时	项目大多数的组成部分已经过时	有些项目组成部分很先进,有些落后;教学方法也不是以事实为基础	项目所有的组成部分都是最新的,反映了国际通用的概念、观点、理论和方法;教学上采用以事实为基础的方法
5	跨学科性	项目不具有跨学科性	项目内容不能充分反映公共管理领域的跨学科基础	项目内容在某种程度上反映了公共管理领域的跨学科基础	项目内容反映公共管理领域的跨学科基础
6	公共管理要素	项目没有包含公共管理学科的关键要素	项目部分包含公共管理学科的关键要素	项目包含几项但不是全部公共管理学科的关键要素	项目包含公共管理科的所有关键要素,如政治的与法律的理论,人力资源管理,公共预算编制,信息管理,政策的设计、实施和评估,公共经济学,组织行为与管理
7	公共部门道德	项目未提及公共部门道德问题	项目仅偶尔提及公共部门道德问题	项目中有几个部分明确提到公共部门道德问题	公共部门道德是项目所有环节中明确而又不可分割的组成部分
8	公共部门技能	项目没有帮助学员学习和培养必要的公共部门技能	项目仅帮助学员学习和培养少数必要的公共部门技能	项目帮助学员学习和培养部分但不是全部必要的公共部门技能	项目帮助学员学习和培养所有必要的公共部门技能
9	公共部门性质	项目完全没有关注公共部门性质	项目几乎不关注公共部门性质	项目对公共部门性质有所关注	项目充分关注公共部门性质
<b>B3 项目管理</b>					
1	项目责任	无人对项目负责	项目责任不明确、不集中	项目责任明确,但教师的影响力小	项目责任明确,教师有重要影响力
2	项目预算	没有具体的项目预算	项目预算(财务、人员和设施)不足以实现宗旨和目标	项目预算(财务、人员和设施)不足以完全实现宗旨和目标	项目预算(财务、人员和设施)足以实现宗旨和目标
3	项目管理	没有项目管理	项目管理不完善	有项目管理,但不是非常完善	有完善的项目管理
4	学员发展	对学员的发展进步没有适当的管理	对学员发展进步的管理不充分,学员无法获得相关信息	对学员发展进步的管理充分,但学员得不到相关信息	对学员发展进步的管理充分,学生能获得相关信息
5	学业评价	不评价学员绩效	对学员的绩效评价不充分,评价指标、规定和程序不公开	评价学员绩效,但不以学员获得的能力为基础。运用具有一致性	根据所获得的能力对学员绩效进行评价,。运用具有一致性的公开指标、规定和程序进行评价

				的公开指标、规定和程序进行评价	
6	项目信息	学员不能及时获得项目变化或自身发展的充分信息	学员不容易及时获得项目变化或自身发展的充分信息	有些信息充分、及时,有些则不是。不是所有信息都可以轻易、及时地获得	所有相关信息都可以轻易、及时地获得,而且信息不断更新
7	教师评价	没有明确的教师评价	不会根据教学绩效对参与项目的教师进行评价	有时会根据教学绩效对参与项目的教师进行评价	根据教学绩效对参与项目的教师进行定期评价
8	沟通机制	参与项目的人员之间没有沟通机制	参与人员(学员、教师和管理人员)之间没有建立适当的沟通系统	参与人员(学员、教师和管理人员)之间的沟通系统不够完善	参与人员(学员、教师和管理人员)之间建立完善的沟通系统
9	课程连贯性	在多门课程同时进行,根本无法保证教学的连贯性	在多门课程同时进行,勉强能够保证教学的连贯性	在多门课程同时进行,只能部分保证教学的连贯性	在多门课程同时进行,能够保证教学的连贯性
10	项目监控与后评估	没有对项目进行监控	几乎没有对项目进行监控	监控仅限于课程评估;评估过程不明确或不规范;未对项目进行整体监控	对项目及其各组成部分进行连续、循环和全面的监督与控制
<b>B4. 项目绩效</b>					
1	绩效考评系统	不收集绩效信息	几乎不收集绩效信息	收集部分绩效信息,但缺乏系统性和连续性	有充分、完善、连续的绩效信息搜集系统。所搜集的信息用于项目评估
2	满意度	完全不进行项目满意度测评	没有定期对利益相关者(学员、毕业生和用人单位)进行满意度测评,而且测评中没有包括所有利益相关者	对利益相关者(学员、毕业生和用人单位)进行不定期满意度测评,而且测评中有时没有包括所有利益相关者	定期对所有利益相关者(学员、毕业生和用人单位)进行满意度测评
3	基本运行信息	没有信息可获取	只有学员人数的信息	可提供辍学人数和平均学习时间的信息	可随时提供所有相关信息,及时更新
4	具体目标	不评估具体目标的实现程度	几乎不评估具体目标的实现程度	对有些具体目标的实现程度进行评估	评估所有具体目标的实现程度



5	标杆管理	没有进行标杆对比	计划未来进行标杆对比	进行了部分标杆对比	对所有相关绩效指标进行标杆对比
6	社会影响	不测评对社会的影响	几乎不测评对社会的影响	测评对社会的影响，但不全面	全面测评对社会的影响
7	财务绩效	完全没有相关财务绩效指标信息可提供	几乎没有相关财务绩效指标信息可提供	有部分相关财务绩效指标信息可提供	可提供所有相关财务绩效指标信息