

摘 要

为人民服务是公职人员根本宗旨，为人民群众提供优质高效的公共服务是公职人员基本职责，公职人员履职成效的好坏决定着政府治理水平和治理效能的高低。提升公共部门工作效率的关键在于提升公职人员的工作热情，不断增强公职人员责任感、积极性。实现此目标就需要构建科学、合理、高效的公共部门激励机制。

行政机关的工作十分稳定，其中一些员工受“铁饭碗”思想影响，工作不够积极主动，甚至产生“躺平”的想法与行为。设区市行政机关人员构成复杂，既有公务员、事业编制人员，也有借调人员、劳务派遣人员，科学激励机制构建相对困难。虽然《中华人民共和国公务员法》对公务员的义务和权力做出了规定，强调要坚持监督约束与激励保障并重的原则对公务员进行管理。《事业单位人事管理条例》对事业单位人员的奖励和处分也做出了规定，《事业单位工作人员考核规定》提出全面考核德、能、勤、绩、廉，强调将考核结果与激励约束结合起来。但是均没有符合工作实际的细化激励措施，难以全面运用到现实之中，同时借调人员、劳务派遣人员的管理办法也存在空缺，导致工作绩效难以被认定，阻碍了其成就感的产生，影响了员工的积极性，进而导致部分机关工作人员奋斗精神弱化。本文通过对 X 市 X 行政机关激励机制实践情况进行问卷调查、个体访谈，描述 X 市 X 行政机关激励机制的主要运行情况，查找出激励机制运行中存在问题，结合相关理论对问题产生的原因进行了分析。在此基础上提出了设区市行政机关激励机制优化的措施。希望通过对 X 市 X 行政机关单位激励机制的研究，提出合理化的激励机制优化意见，促进单位工作效率提高，进一步激发职工的工作热情，探索设区市行政机关适用的激励机制。

关键词：设区市行政机关；人员编制；激励机制

ABSTRACT

Serving the people is the action purpose of public officials. Providing high-quality and efficient public services to the people is the basic responsibility of public officials. The performance of public officials determines the level and effectiveness of government governance. The key to improving the work efficiency of the public sector is to enhance the enthusiasm of public officials, and constantly enhance their sense of responsibility and enthusiasm. To achieve this goal, we need to build a scientific, reasonable and efficient incentive mechanism for public sector.

The work of administrative organs is very stable, and some employees are affected by the idea of "iron rice bowl". They are not active enough in work, and even have the idea and behavior of "lying flat". The personnel composition of administrative organs in districts and cities is complex, including civil servants, personnel in the establishment of institutions, as well as personnel on secondment and labor dispatch, so it is relatively difficult to construct a scientific incentive mechanism. Although the Civil Servant Law of the People's Republic of China has made provisions on the obligations and rights of civil servants, it stresses that the management of civil servants should adhere to the principle of supervision, constraint and incentive guarantee. "Regulations on Personnel Management of public institutions" on the reward and punishment of public institutions personnel also made provisions, "public institutions staff assessment Provisions" put forward a comprehensive assessment of morality, ability, attendance, performance, integrity, emphasis on the assessment results with incentives and constraints. But there is no detailed incentive measures in line with the actual work, it is difficult to fully apply to reality, at the same time, there is a vacancy in the management of loaned personnel, labor dispatch personnel, resulting in work performance is difficult to be identified, hinder the production of a sense of achievement, affect the enthusiasm of employees, and then lead to the weakening of the spirit of struggle of some organ staff. This paper describes the main operation of the incentive mechanism of X administrative organ in X City by conducting questionnaire survey and individual interview on the practice of the incentive mechanism of X administrative organ in X City, finds out the

existing problems in the operation of the incentive mechanism, and analyzes the causes of the problems combined with relevant theories. On this basis, the paper puts forward some measures to optimize the incentive mechanism of the administrative organs of prefecture-level cities. Through the research on the incentive mechanism of X administrative organs in X City, the author hopes to put forward reasonable opinions on the optimization of incentive mechanism, promote the improvement of the unit's work efficiency, further stimulate the work enthusiasm of employees, and explore the incentive mechanism applicable to the administrative organs of the administrative organs of prefecture-level cities.

Key Words: Administrative organs of prefecture-level cities; size of personnel force ; motivation system

目 录

第 1 章 导论	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究意义	1
1.3 国内外研究现状	2
1.3.1 国外研究现状	2
1.3.2 国内研究现状	4
1.3.3 研究述评	6
1.4 研究思路和主要内容	6
1.4.1 研究思路	6
1.4.2 主要内容	7
1.5 研究方法	8
第 2 章 核心概念及理论基础	9
2.1 核心概念界定	9
2.1.1 设区市行政机关	9
2.1.2 激励机制	9
2.2 理论基础	11
2.2.1 社会比较理论	11
2.2.2 目标管理理论	11
2.2.3 ERG 理论	12
第 3 章 X 市 X 行政机关激励机制实践	14
3.1 X 市 X 行政机关干部队伍概况	14
3.1.1 机构概况	14
3.1.2 人员基本情况	14
3.1.3 X 市 X 行政机关人员队伍的主要特点	16
3.2 X 市 X 行政机关激励机制运行主要措施	17
3.2.1 薪酬激励	17

3.2.2 晋升激励	19
3.2.3 考核激励	20
3.2.4 奖惩激励	22
第 4 章 X 市 X 行政机关激励机制运行现状分析	23
4.1 X 市 X 行政机关激励机制存在问题	24
4.1.1 薪酬体系满意度不高	24
4.1.2 晋升激励驱动效果弱	27
4.1.3 考核激励不完善	29
4.1.4 员工培训未发挥激励作用	31
4.2 X 市 X 行政机关激励机制问题成因分析	32
4.2.1 对公职人员人性判断不准确	32
4.2.2 晋升机制不够科学合理	33
4.2.3 考核项目设置不合理	33
4.2.4 培训激励观念落后	35
第 5 章 X 市 X 行政机关激励机制优化的对策建议	35
5.1 完善薪酬体系	36
5.2 建立“能者上、庸者下”的晋升机制	37
5.3 建立公平有序的竞争环境	38
5.4 健全完善培训激励	39
结 语	41
致 谢	42
参考文献	42
附录 A 调查问卷	46
附录 B 访谈提纲	48

第1章 导论

1.1 选题背景

党的二十大指出，要完善干部考核评价体系，引导干部树立和践行正确政绩观，推动干部能上能下、能进能出，形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的良好局面。^①习近平总书记指出，“要坚持严管和厚爱结合、激励和约束并重，坚持‘三个区分开来’，更好激发广大党员、干部的积极性、主动性、创造性，形成奋进新征程、建功新时代的浓厚氛围和生动局面。”^②《中华人民共和国公务员法》规定要考核公务员的德、能、勤、绩、廉，公务员的政治素质和工作实绩是考核的重点，调整公务员职位、职务、职级、级别、工资以及对公务员奖励、培训、辞退要以定期考核的结果作为依据。中共中央组织部、人力资源和社会保障部2023年2月1日印发《事业单位工作人员考核规定》，对事业单位工作人员考核工作的基本原则、内容标准、方式程序、结果运用等作出规定，强调要将考核结果与干部的激励约束结合起来，可以看出，党中央和国务院十分重视公职人员激励机制的完善。

设区市行政机关相较于基层政府机关而言，从工作上来说，设区市行政机关工作对接的对象主要为上下级单位，分工更加明确，工作条线相对单一；从晋升空间上来说，设区市行政机关的职数更多，更容易得到提拔晋升的机会；从人员构成上来说，设区市机关不仅仅有公务员和事业编制人员，还有借调人员和劳务派遣人员，人员构成比较复杂。设区市机关的工作环境和工作内容相对优越，人员构成相对复杂，而国家对公职人员考核指标设计细化程度和量化程度并没有明确规定，对劳务派遣人员等其他人员缺乏考核激励办法，单一化、“一刀切”的考核方式与工作者成就需要不匹配，极易影响公职人员工作态度的积极性。

1.2 研究意义

（1）理论意义：首先，通过检索万方和知网数据库，搜索到关于公务员、

^① 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗[EB/OL]. <http://cpc.people.com.cn/n1/2022/1026/c64094-32551700.html>, 2022-10-17.

^② 一刻不停推进全面从严治党 保障党的二十大决策部署贯彻落实[N]. 人民日报, 2023-01-10. 01 版

事业单位人员、公共部门激励的论文数量达数千篇，研究大多针对公务员或事业编制人员某一类人员的激励，并且主要集中在基层干部或青年干部激励研究上，对设区市行政机关激励研究仅2009年有1篇。其次，随着行政职能的改革升级及社会的发展，我国公共部门的管理理念、管理方法以及管理手段难以与现阶段的社会环境、社会背景相匹配。在当前公共部门激励机制的学术研究中，主要集中在企业员工的激励机制的学术研究，针对行政机关特别是设区市行政机关激励机制的研究还比较少，本文将针对设区市行政机关的激励机制进行深入调查，总结激励机制实施措施，挖掘存在的问题，深入分析问题产生的原因，并提出优化意见，希望能够对公职部门激励完善有所帮助。

（2）实践意义：从工作岗位特点角度出发研究设区市行政机关激励机制这一课题，同时结合各地、个人的特点，探索出一条标准规范且具有普适性的激励办法，这是从理论角度推进设区市行政机关激励机制建设完善的尝试。本文将选取人员结构相对复杂、激励机制相对完善、实施效果比较明显的X市X行政机关为样本和对象，运用相关理论对设区市机关激励机制过程中的不足及原因进行深入分析，从而对设区市机关激励机制优化提出有针对性的对策和建议，以助力人力资源开发和管理的创新，进一步提升工作效率。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

（1）激励理论的研究。从19世纪20年起，西方学者从多角度对激励机制进行了大量的研究，包括经济学、组织学、心理学、管理学等角度。但是，早期的激励机制的对象主要集中在企业。随着政府不断加强对公共部门激励的重视，国外的专家学者激励机制研究对象逐渐从企业转向了公共部门，研究形成了很多理论。目前影响较大、应用较广的激励理论大致分为三类：行为动力型激励理论、行为过程型激励理论和行为反馈型激励理论。^①在行为动力型激励理论中，马洛斯（1943）的需求层次理论、麦克利兰的成就需求理论、奥尔德弗（1969）的ERG理论和赫茨伯格（1959）双因素理论是最具有代表性的理论。它研究的是“需要”的问题，回答了以什么为基础，或者以什么才能激发调动其工作积极性的问题。在行为过程型激励理论中，维克托·弗鲁姆提出的期望

^① 王国元. 组织行为管理[M]. 北京: 华夏出版社, 2016.

理论、亚当斯提出的公平理论和洛克提出的目标设置理论是比较重要的理论。它通过制定一定的目标影响人的需求,研究动机的形成和行为目标的选择。行为反馈激励理论认为激励的目的是改造和修正人的行为。这类理论的代表理论是强化理论,由 Skinner 于 1971 年提出。该理论认为如果该行为对他有利,就会增加该行为的出现频率;如果该行为对自己不利,该行为会被削弱甚至消失。其他还有综合激励理论,美国行为科学家爱德华·劳勒和莱曼·波特 1968 年提出该理论,能力水平、工作条件与角色感知这三个要素对激发员工获取工作绩效起着至关重要的作用,管理者可以综合使用三方面激励手段对员工进行激励。

(2) 公共部门激励影响因素的研究。珍妮特 V·登哈特指出,相对于薪酬福利,公平公正的工作环境和有效的个人价值实现平台才是现代公务员最有效的激励影响因素。^①贝伦德范德科尔克、保拉·范·维恩—德克斯和亨克·特·博格特(2019)认为人事和文化控制的使用和结果控制的使用与公职人员工作绩效呈正相关。^②Steijn, Bram 和 Joris Van der Voet(2019)认为繁文缛节是阻碍社会愿望实现的障碍和压力源,对公共部门的工作满意度产生负面的影响。^③

(3) 公共部门激励手段的研究。盖伊·彼得斯(2001)认为政府要以员工工作表现、工作业绩为依据,将工作业绩考核结果作为员工的收入、职位提升的评估标准,督促公务员为实现政府的组织目标而奋斗,进而发挥其积极性和创造性。^④戴维·奥斯本(2006)提出,公务员应该被视为一种重要人力资本,而不只是执行任务的一种工具,企业管理的薪酬制度应当被引入政府部门,根据绩效考核的结果,向公务员支付报酬、奖金和福利。^⑤在具体实践中,西方公共部门将物质激励与精神激励相结合建立多种激励制度。如英国在激励本国公务员时,采用绩效评估与弹性薪酬奖励制度相结合,实行绩效评估制度,将工资、奖金与绩效评估结果挂钩。法国实行报酬差异原则和额外奖励制度,使公务员更加注重能力发挥与责任感。德国公职人员激励主要体现的工资福利中,《联邦德国薪金法》确定规定德国公职人员的个人收入对全社会公开,都可以在所属单位查阅其具体的工资额度和相关补贴等,并且工资水平会随着物价水平的

^① 珍妮特 V·登哈特(Janet V.Denhardt).新公共服务:服务,而不是掌舵[M].丁煌译.北京:中国人民大学出版社,2010.

^② Van Der Kolk,Berend & van Veen-Dirks,Paula & Bogt, Henk. The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector [J].European Accounting Review,2019:28(5):901-928.

^③ Steijn B, Van der Voet J. Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide[J]. Public Administration, 2019, 97(1): 64-80.

^④ 盖伊·彼得斯.政府未来的治理模式[M].吴爱民,夏宏图译.北京:中国人民大学出版社,2001.

^⑤ 戴维·奥斯本,特德·盖布勒.政府:企业家精神如何着公共部门[M].周敦仁译.上海:上海译文出版社,2006.

变化进行调整,新的保障薪酬标准也会随之修改。新加坡“以俸养廉”制度,为公职人员合理拟订起始工资并优化和调整工资结构,确保公职人员在工资待遇上,能和企业从事类似职业的人大体相符,通过提高公职人员的社会地位,进而实现维护公职人员队伍的健康稳定。^①美国通过工作标准考绩制,从服务对象的反馈意见、工作实绩、协调能力以及创造性学习能力等四个方面对公务员加以考核,并以此决定员工是否加薪、晋升、奖励或处罚。日本注重晋升程序标准,一般而言,日本基层公务员的晋升年限为每4年一次。一些特殊情况下也可以晋升甚至是越级晋升,具体来说是有3名及以上的公务员进行联名推荐,并且各管理部门的批准认可,也可以得到晋升机会,甚至是越级晋升。^②

1.3.2 国内研究现状

相对于西方学者而言,我国学者在激励机制方面开展的研究较少也较晚。从20世纪80年代开始,为了适应公共管理发展的需求,国内学者在借鉴国外理论的基础上,结合国内实际情况,形成了很多具有实际意义的研究成果。国内学者对公共部门激励机制的研究可以归纳为以下几个方面:

(1) 激励理论研究。在公平理论的基础上,学者俞文钊进行了补充和发展,1991年提出了公平差别阈理论。他认为在实际生活中,既可能存在两个人的条件相对平等的状况,也可能出现条件不相等的情况,而在两个人条件不相等时,适宜地调整分配、形成差距才能使人产生公平感。^③蒋硕亮(2004)提出复合利益均衡激励理论,认为公务员合理利益非常复杂,既有物质上的,也有精神上的,还包括公务员职业责任感和道德满足感的利益。通过博弈,形成个人的利益、国家的利益、社会利益三方利益的均衡。^④基于我国国情,郭红岩(2007)提出综合价值均衡激励理论。与复合利益均衡激励理论一样,综合价值均衡激励理论也认为公务员利益具有综合性,不同之处在于,综合价值均衡激励理论更为强调公务员个体价值追求的主观性。^⑤

(2) 公共部门激励影响因素研究。周碧华(2015)提出公共部门的产出结果难以观测、多任务、多委托人,以及内在激励型代理人等特征会造成公共部

^① 李大林.西方发达国家公务员激励机制的特点及启示[J].理论探讨,2008(5):41-44

^② 唐艳华.国外基层公务员激励机制对我国的启示——以美国、日本、越南为例[J].探索,2017(02):187-191.

^③ 李成彦,唐人洁,李秋香.组织薪酬管理[M].大连:东北财经大学出版社,2008

^④ 蒋硕亮.国家公务员复合利益均衡激励理论及其运用研究[D].武汉大学,2004.

^⑤ 郭红岩.我国公务员综合价值均衡激励机制研究[D].武汉理工大学,2007.

门激励扭曲。^①吕维霞、贺天（2019）在《公务员职务与职级并行制对基层公务员激励效果的实证研究》一文中指出，制度执行公平性、制度本身合理性、制度有效执行对公务员工作状态有显著影响，其中制度本身合理性、制度有效执行的影响更强。^②严丹（2020）认为，针对基层公务员组织认同是外在激励机制和工作投入之间的桥梁，起到了完全中介作用，而在内在激励和工作投入之间组织认同起到了部分中介作用。^③林永矛（2020）认为，公平对激励实施效果有影响，提出抓好绩效考核，推行内部公平的薪酬制度，重视精神和物质激励，就可以逐步消解员工的不公平心理，激发对工作的积极性。^④

（3）公共部门激励手段的研究。蒋硕亮（2003）认为，公务员激励机制可以分为三类机制，拉动机制（包括表率激励和目标激励）、推动机制（包括监督机制和惩处机制）和自动机制（利益驱动机制和道德修养机制），每一个行为的产生都是这三种机制相互作用的结果。^⑤倪星、谢志平（2015）在《公共部门人力资源管理》（第二版）一书中指出，我国公共部门静态的人力资源激励机制制度建设，应当基于内容型激励理论进行设计，设计出符合公务员需求的激励制度，从而刺激公务员产生工作动机，提升工作绩效，切实达到公共管理的目的。^⑥吴永明、杨华昌在（2016）认为，针对事业编制人员要通过拓宽晋升渠道、优化职称评聘、保障同等待遇、加强交流使用、增加培训机会等方式增强事业干部的公平感。^⑦李志、朱欣灵（2017）提出通过控制荣誉评选数量、规范荣誉激励程序与方法、建立科学的绩效考核制度、采取更加富有个性化和人性化的激励方式、打造积极进取的组织文化和建立组织成员参与荣誉评选强化公共部门员工荣誉激励，促进组织发展。^⑧于慧岩（2018）认为，建立健全绩效考核体系是发挥事业单位激励措施的核心内容。^⑨程进凯、董笑含、毕鹏程（2021）认为基层公务员激励机制的设置应当从薪酬、考核、晋升和竞争这几个方面来

^① 周碧华.公共部门激励扭曲的形成及测量[J].中国行政管理,2015,No.357(03):107-110+119.

^② 吕维霞,贺天.公务员职务与职级并行制对基层公务员激励效果的实证研究.东北大学学报(社会科学版),2019,21(3):251-260.

^③ 严丹.基层公务员激励对工作投入的影响机制研究[J].中国人事科学,2020(07):4-14.

^④ 林永矛.机关内部事业单位建立激励机制的几点思考[J].经营管理者,2020(12):72-73.

^⑤ 蒋硕亮.国家公务员复合利益均衡激励理论及其运用研究[D].武汉大学,2004.

^⑥ 倪星,谢志平.公共部门人力资源管理(第二版)[M].大连:东北财经大学出版社.2015.

^⑦ 吴永明,杨华昌.乡镇事业编制干部队伍的现状与出路——基于九江市的调查[J].中国经贸导刊,2016(21):61-62.

^⑧ 李志,朱欣灵.公共部门员工荣誉激励困境及效果提升研究[J].重庆大学学报(社会科学版),2017,23(01):115-123.

^⑨ 于慧岩.分析机关中事业编制工作人员激励机制——以吉林少B市T区R局机关事业编制人员工作现状为例[J].智库时代,2018(27):263+265.

考虑。^①

1.3.3 研究述评

通过查阅文献，可以看出国内外学者在激励机制这个主题上做出了许多研究，产生了一定的研究成果。国外学者是站在管理学的视角从人们的行为活动和心理需求的角度对激励机制进行研究，有丰富的激励理论，其主要实践对象大多为私营企业的人事管理，逐渐应用到政府公职人员的人力资源管理中来。这些理论都是站在西方国家的国情基础上的研究成果，但是与西方国家相比，我国的国情并不相同，这些理论不能简单进行使用。

相较于国外学者，国内学者对公共行政与公共管理的研究相对较晚，适合我国国情的公共部门人力资源管理的研究理论还不够健全完善，大多是在国外的激励理论上的延伸拓展。近些年，随着政府职能加快转变，对公职人员的要求不仅仅局限在执行任务，而是需要公职人员有更多的工作热情去不断创新工作思路和工作方法，目前对公共部门领域激励问题的研究越来越多，但其研究对象还是主要集中在公务员这个群体上，以设区市行政机关为对象的研究甚少，对机关中公务员以外其他人员研究更少，并且目前的激励机制较为笼统，没有考虑对不同编制身份的人员进行分类激励，没有细化的激励措施和办法，激励机制缺乏针对性和可行性。

1.4 研究思路 and 主要内容

1.4.1 研究思路

本文通过深入调查分析，探索设区市行政机关激励机制的现状、存在问题并分析这些问题的原因。以X市X行政机关为对象，开展调查研究，进一步探讨X市X行政机关激励机制现状、存在的问题，提出设区市行政机关激励机制优化的对策和建议。

本文研究的技术路线如图 1.1 所示：

^① 程进凯,董笑含,毕鹏程.基层公务员激励机制对职业幸福感的差异增益效应研究[J].领导科学,2021(14):63-66.

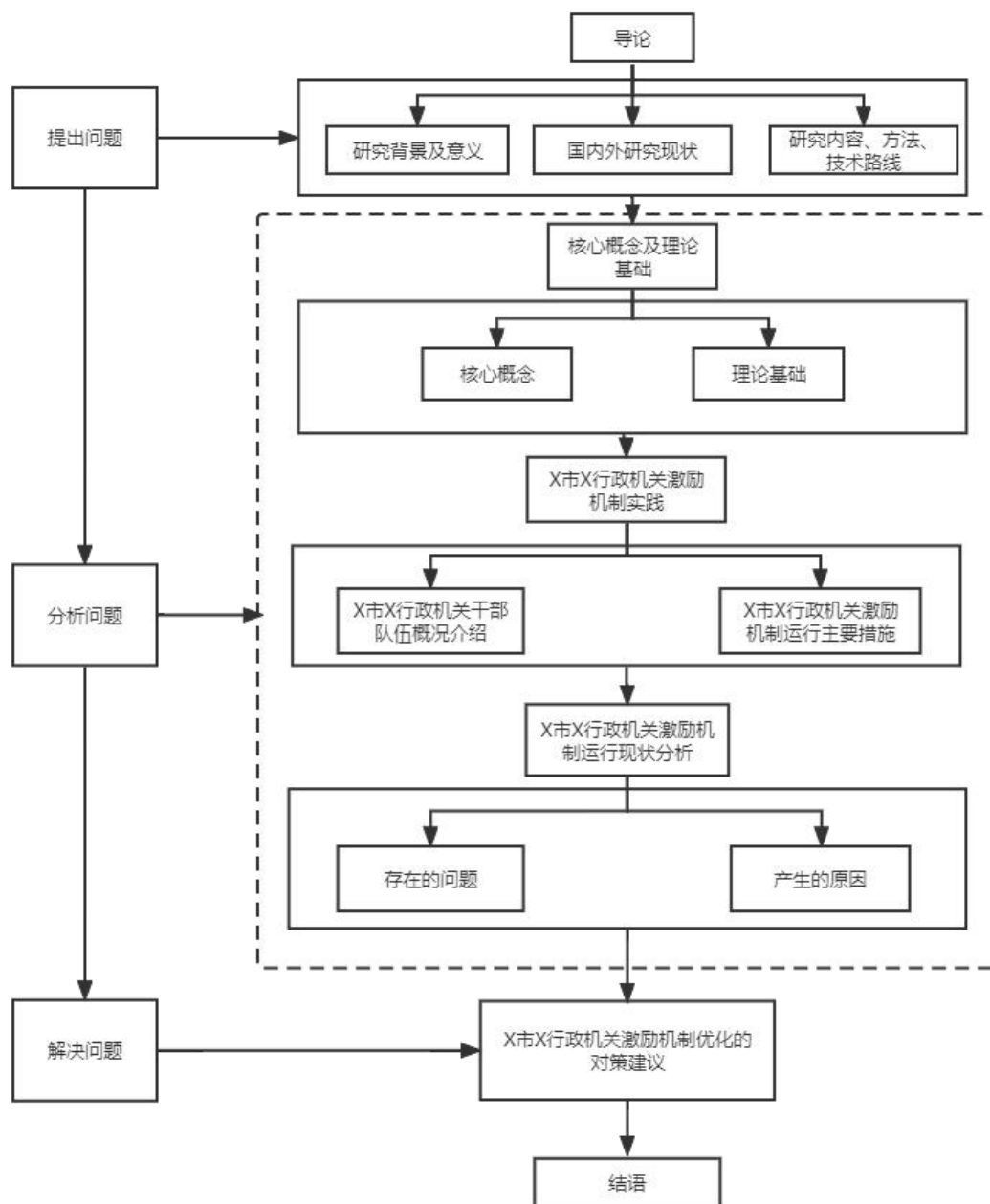


图 1.1 论文技术路线图

1.4.2 主要内容

本论文从以下六部分开展关于设区市行政机关激励机制研究：

第一部分为导论，共分为 5 个方面。一是描述研究背景，二是对研究意义进行分析，三是对于国内外研究现状进行阐述，四是提出研究的思路 and 主要内

容，五是选择研究方法。

第二部分为核心概念及基础理论。一方面对设区市行政机关、激励机制等核心概念进行定义概括。另一方面对社会比较理论、目标管理理论、ERG理论等论文所涉及到的基础理论进行解释说明。

第三部分为X市X行政机关激励机制实践情况。描述X市X行政机关机构情况、干部队伍概况并对X市X行政机关激励机制主要措施进行分析说明。

第四部分为X市X行政机关激励机制运行情况分析。通过查阅相关政策文件，运用访谈法和调查问卷法对X市X行政机关激励机制运行情况进行分析，分析出X市X行政机关激励机制运行中存在的问题，找出X市X行政机关激励机制问题存在的原因。

第五部分为X市X行政机关激励机制优化的对策建议。根据X市X行政机关激励机制运行中存在的问题，提出了四条优化的对策建议：完善薪酬体系、建立“能者上、庸者下”的晋升机制、建立公平有序的竞争环境、健全完善培训激励。

第六部分为结语。对本论文的主要观点进行归纳总结，分析论文存在的不足以及日后的努力方向。

1.5 研究方法

1.案例研究法。以X市X行政机关激励机制运行情况为研究对象，通过分析其激励机制运行中存在的问题及问题产生的原因，提出优化设区市行政机关激励机制的对策和建议。

2.调查问卷法。针对X市X行政机关激励机制现状进行问卷调查，从公职人员满意度方面来了解设区市机关人员对现行激励机制的各个激励措施的真实想法。通过“问卷星”小程序发放问卷，剔除掉无效问卷，对数据进行整理分析，在此基础上整理X市X行政机关激励中存在的问题，深入分析其中原因，并提出优化的对策与措施。

3.访谈法。与X市X行政机关部分公务员、事业编制人员、编外人员及劳务派遣人员开展面对面交谈，听取不同主体对目前激励机制存在问题及优化措施的意见建议。

第2章 核心概念及理论基础

设区市行政机关激励涉及很多方面，首先是对核心概念进行必要的阐述，其次是对激励中运用到的相关理念进行梳理。

2.1 核心概念界定

2.1.1 设区市行政机关

行政机关是指依照宪法或行政组织法的规定而设置的，依法行使国家公共行政职权的国家机关。其依法行使国家权力、执行国家行政职能，对国家各项行政事务进行组织、管理和指挥等行为负责。行政机关经费主要来源于国家财政拨款，经费来源具有无偿性，国家法律对其外部职能及内部权力运行具有明确约束。同时，由于行政机关不以盈利为目的，对于工作人员的履职情况的考核难以用常规的财务指标进行衡量，仅用德、勤、技、能、廉去考察缺乏科学有效性，行政机关的绩效难以定量化衡量，不利于实现服务人民的社会效益及福祉最大化。

按照行政区域划分，行政机关可以分为中央行政机关、省级行政机关、市级行政机关、县级行政机关以及乡级行政机关。市级行政机关是指管辖范围为设区市的行政机关，它是连接省级和县级行政机关的关键环节，相比县级、乡镇行政机关具有不同的特点，主要体现在：一是工作性质和工作量上，设区市行政机关工作条线相对单一，任务相对明确；二是在服务对象上，设区市行政机关不直接服务于群众，其主要服务对象为各单位，对接人群综合素质水平较高；三是在提拔晋升上，设区市行政机关的单位级别更高，拥有更多的领导职位和职级职数，有更大的提拔晋升空间；四是在工作环境上，设区市机关在市区，相对乡镇机关很多都在山区、农村，设区市行政机关工作环境相对优越。同时，设区市行政机关是承接省级和县级工作的重要环节，强化设区市行政机关激励机制，提高行政机关人员的工作水平尤为关键。

2.1.2 激励机制

激励：“激励”一词在中文中有两种含义，一是指激发、鼓励，二是指斥责、训导。我国古代就将激励用在了国家治理上，商鞅曾经说过：“夫正民者，以其

所恶，必终其所好；以其所好，必败其所恶”，通俗来说，就是使用惩罚让百姓害怕就会促使他们做好的事情，这样有助于国家的治理。西方不同的管理理论对激励一词有着不同的定义。麦格雷戈认为，激励就是利用情绪的力量。左德克和布拉德认为，激励是朝着某一特定的目标行为的倾向。美国著名管理学教授斯蒂芬·P·罗宾斯认为，激励是指领导者通过各种方法去促使和鼓励组织成员实现组织目标的一种领导行为和工作。中国学者对激励也有不少的研究，学者孙晓岭认为，激励是一种改变人们的行为模式、鼓励人们向组织的目标努力的过程。^①学者徐建平认为，激励主要指激发人的动机，使人有朝着所期望的目标前进的动力，调动积极性的过程就是激励。孙喜林、赵艳辉认为，在管理学的角度上界定，激励是指企业为满足职工的各种需求而通过设定条件来激活职工积极性的一个过程。^②

公共部门激励机制：是指公共部门构建恰当的外部奖酬形式和良好的工作环境，同时通过制定相关的行为规则规范，在信息沟通的辅助下进行激发、引导和规范公职人员行为，以提升公职人员公职水平，从而实现社会效益。^③公共部门激励机制由激励标准、激励手段和激励过程三要素组成。激励标准是指公共部门的激励方向，规定给予公职人员什么样的行为方式和价值观念给予激励，比如对公职人员德、能、勤、绩、廉五方面进行评定，对于符合激励目标的给予奖励，违背激励目标的进行惩罚。激励手段可以分为物质激励和精神激励。陈玲认为正面激励（即工资和晋级）和负面激励（即监督）构成了公务员激励机制的核心内容。^④激励检测和信息反馈构成了激励过程。激励检测就是对公职人员的行为方式、价值观念等进行评估。可采取定期考核评价与民意测评相结合的方式测定。基于激励检测反馈信息，对达到激励标准者给予奖励，对不合格的，要给予处分。

综上所述，可以得知行政机关激励机制建设的最大关键在于人，激励机制重点在于建立正确的激励导向，通过适当的激励手段如工资奖励、晋升晋级及文化建设等，并定时考核评价反馈信息，由此调动了公职人员对工作的积极性，使他们的行为更主动。本文将以此出发对激励机制加以研究。

^① 孙肖岭.组织行为学（第三版）[M]北京:中国人民大学出版社.2018.

^② 孙喜林,赵艳辉.管理心理学:理论、应用与案例[M]北京:人民邮电出版社.2018.

^③ 刘枫.公共部门人力资源激励机制研究[J].财经问题研究,2013(S1):154-159.

^④ 陈玲.公务员激励机制研究——模型与实证[J].公共管理学报,2005, 2(02):92-96.

2.2 理论基础

2.2.1 社会比较理论

利昂·费斯廷格 (Leon Festinger) 在 1954 年提出社会比较理论。该理论认为, 在客观信息不可得或者模棱两可的情况下, 人们会倾向使用别人意见能力信息来对自己进行评价, 利用他人作为比较的尺度来进行自我的评价。在费斯廷格创立的社会比较理论之后, 不断出现了新理论, 使社会比较的领域不断扩大。泰费尔 (H.Tajfel) 提出了团体间比较, 认为在社会生活中, 人们必须属于某一个团体, 人们对于自我的概念会受到团体的属性所影响。团体间会进行比较来确定自己团体的属性。在社会比较的基础上, 1965 年美国学者亚当斯 (J.S.Adams) 提出了经典的公平理论, 认为收入带来的满意程度越高, 员工的积极性越高, 而员工对收入的满意程度依赖于社会比较过程, 个人并不只在乎绝对收入有多高, 而在乎他的相对收入。一是横向比较, 会把综合自己劳动收入情况与他人的劳动收入情况进行比较。二是纵向比较, 对他们目前的收入情况和他们以前的收入情况进行比较。公平理论就是员工个人在分配中需维护公平感, 从而使员工心情愉悦、奋发向上, 提高工作的积极性。

在公共部门当中, 公职人员在对比时有多种维度: 一是和自己不同的身份编制的人对比; 二是和同种身份编制不同岗位的人对比; 三是和自己曾经工作过的组织的前同事对比; 四是和曾经在工作的不同岗位的自己对比。因此, 在公职人员激励时, 要充分考虑社会比较的存在, 要保证激励的客观公正, 如果无法维持公平公正, 可能会适得其反, 不但无法发挥激励的正向作用, 甚至会使员工产生消极怠工情绪。

2.2.2 目标管理理论

目标管理理论是管理专家彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 1954 年在其名著《管理实践》中最先提出的。他认为, 不是目标来源于工作而是工作来源于目标。因此管理者应该通过设定目标对下级进行管理, 将单位目标细化分解成每个部门和每个人的分目标, 考核部门和个人分目标的完成情况, 并将考核情况作为评价和奖惩的依据。目标管理是系统整体性的管理, 它重视成果管理和人的管理, 具有以下特点: 一是强调目的性, 在关联组织目标的基础上, 明确了每个人各自的目标; 二是强调参与性, 在管理目标建立的过程中, 每个成员可以各

抒己见，上下协商；三是强调信息反馈，目标管理中，目标的设置具有可考核性，量化考核目标，以便于将考核结果反馈给目标设置和参与实施者，让员工随时了解自己的表现以及组织的要求。

在现实操作中，目标管理有利于激励机制的建立，从而改善和提高公共管理效率。一是有利于创新性开展工作。通过目标管理，公职人员参与了目标的制定，能够明确指导组织的总目标以及自己的分目标。完成目标不只是完成任务、等待指示，而要留给公职人员创新空间。二是能够充分发挥公职人员的主观能动性与创造性。目标设置有利于激励的建立。当目标成为公职人员自己未来时期想达到的一种结果，并且可能性非常大的时候，目标就成为了公职人员内在的激励。通过将目标考核和工资、职务、奖惩等等结合起来，量化绩效考核，客观全面、准确量化地对公职人员进行评价，将考核结果作为奖励或处罚公职人员的依据，对于有效设定激励机制，具有一定的实际意义。三是有助于监督管理。在目标管理中经常检查、对比目标，时时对公职人员工作开展情况进行评价，能够及时发现激励机制运行中存在的问题，并选择行之有效的方式来进行解决，从而确保目标任务能够良好完成。

2.2.3 ERG 理论

美国耶鲁大学克雷顿·奥尔德弗（Clayton. Alderfer）1969年在《人类需要新理论的经验测试》中提出了ERG理论。该理论对马斯洛的需要层次理论上进行修改，认为人们共有生存（Existence）、相互关系（Relatedness）和成长发展（Growth）3种需要。生存的需要包括衣食住行等关系到人存在的需要。相互关系的需要，是指人们维持重要人际关系的需要。社会需要和地位需要的满足是在与其他需要的互动中实现的。成长发展的需要，是指个人想要发展、实现自我价值提升的内在愿望。ERG理论与马斯洛的需要层次理论不同之处：一是各类需要层次不是刚性结构的，在同一时间可能有不止一种需要；二是奥尔德弗提出了“受挫——回归”的思想，认为如果较高层次需要迟迟得不到满足，那么人们就有更加强烈的渴望在较低层次的需求上面。

在设区市行政机关中工作，意味着他们都能够获得相对稳定的工资薪酬和较为完善的保障，能够建立较为相对广泛的人脉关系，他们的生存需求和相互关系需求大都能够得到满足。但是机关中人员构成复杂，各类人群的需求是不同的。比如说公务员、事业编制人员群体对晋升提拔等成长发展需求更加迫切。

而编外人员成长发展受阻，没有提拔晋升的机会，因为他们对提高工资福利等生存需求的渴望变得更加强烈。因此，在激励机制的设置中，要充分考虑不同人群类型的需求，从而有效发挥激励作用，调动全体人员工作的积极性，提升政府服务效能。

第3章 X市X行政机关激励机制实践

笔者查阅X市X行政机关2019年至2023年绩效考核管理办法、干部管理办法等相关文件资料，与部分公职人员进行面对面访谈，深入了解X市X行政机关的机构和人员基本情况以及其激励措施，具体情况如下：

3.1 X市X行政机关干部队伍概况

3.1.1 机构概况

1983年7月，X县经国务院批准恢复X市，原X县X行政机关转为X市X行政机关，属X市人民政府部门，正处级建制。2019年，根据《X市市县机构方案》，将X市W中心并入X市X行政机关，为下属公益一类事业单位，正科级建制。2022年，新建X市Z中心，为X市X行政机关直属公益一类事业单位，正处级建制，归口X行政机关管理。

机构新建后，X市X行政机关共有内设科室17个，管理事业单位2个，X市Z中心和X市W中心，其中X市Z中心下设科室3个。

3.1.2 人员基本情况

截至2023年1月，X市X行政机关共有职工85人。从人员编制上看，共有在编人员69人，其中公务员42人，事业编制人员27人；编外人员16名，其中劳务派遣人员6人，借调人员10人。

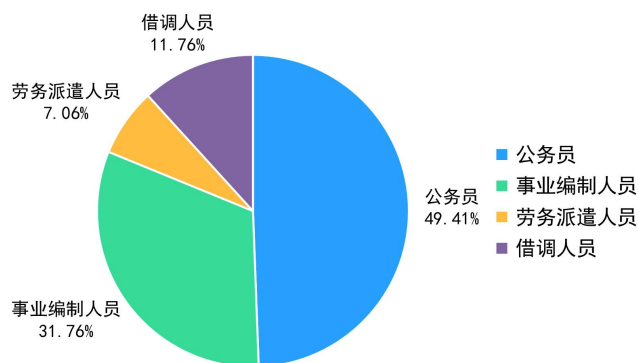


图 3.1 X市X行政机关人员结构图

从年龄结构上看，科级及以下干部中，30 岁及以下 14 人，占比总人数的 16.47%； 31-35 岁 22 人，占比 25.88%； 36-40 岁 19 人，占比 22.35%； 41-45 岁 7 人，占比 8.24%； 46-50 岁 8 人，占比 9.41% ； 51-55 岁 10 人，占比 11.76%； 55-60 岁 5 人，占比 5.88%。如表 3.1 所示：

表 3.1 X 市 X 行政机关人员年龄分布表

	30 岁及以下	31-35 岁	36-40 岁	41-45 岁	46-50 岁	51-55 岁	56-60 岁
人数	14	22	19	7	8	10	5
占比	16.47%	25.88%	22.35%	8.24%	9.41%	11.76%	5.88%

从公务员人员职务层次上来看，副处级以上领导职务 11 人，副处级以上非领导职务 3 人，处级以上干部占公务员总人数的 33.33%；正科级领导职务 18 人，正科级非领导职务 4 人，正科级干部占总编制人数的 52.38%；副科级非领导职务共 6 人，副科级干部占总编制人数的 14.29%，如图 3.3 所示。

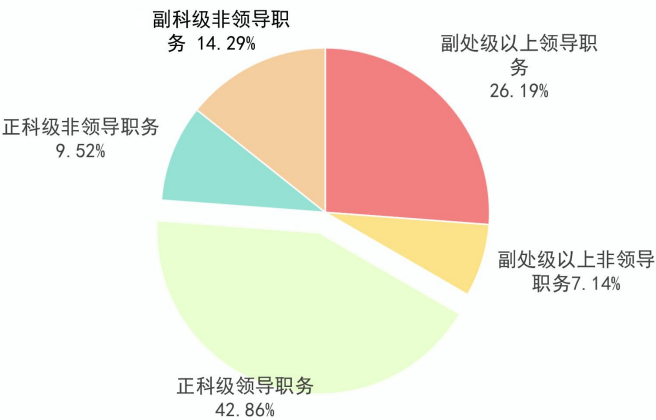


图 3.3 X 市 X 行政机关公务员职务职级层次图

从事业编制人员岗位层次上来看，管理岗 8 人，其中副处级以上人员 3 人，副科级人员 5 人，一般干部 9 人；专业技术岗位人员 2 人均为初级职称；工勤岗位人员 8 人，其中技师 2 人，高级工 6 人。如图 3.4 所示。

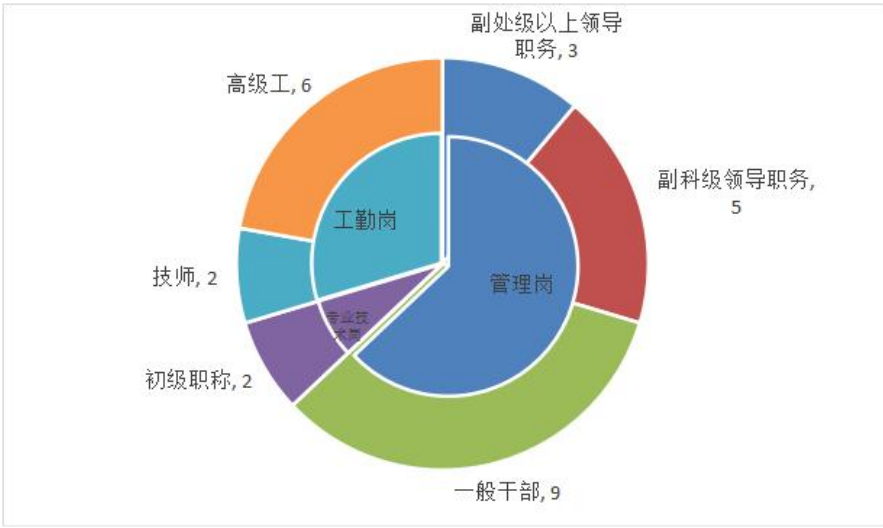


图 3.4 X 市 X 行政机关事业编制人员岗位分层图

3.1.3 X 市 X 行政机关人员队伍的主要特点

通过查阅人事资料档案并对人员结构分析进行分析，发现 X 市 X 行政机关在人员队伍主要有以下特点：

第一，队伍比较年轻。科级及以下干部共有 68 人，平均年龄 37.1 岁。其中 40 岁及以下干部 51 人，占到科级及以下干部人数的 75.0%。2022 年，X 行政机关对干部进行了一次调整，将 9 名 85 后年轻干部提拔为正科长。目前，18 名正科长职位中 17 名正科长为 80 年以后干部。从数据上可以看出，40 岁以下年轻干部是单位的主力军，并且重要职位上也多是年轻干部，是单位的中坚力量，可以看出队伍比较年轻。

第二，借调人员流动性强。X 市 X 行政机关因工作强度高、任务重，每年会向县区或其他市直机关借调一些工作人员，他们的编制属于原单位，由原单位发放工资、奖金及提拔晋升，X 市 X 行政机关负责借调人员的管理和使用。借调人员普遍比较年轻，有干事创业的热情和激情，但是由于编制数量及选调机制限制等原因，无法全部将这些人员留用，部门借调人员在借调期满时会回到原单位，导致 X 行政机关借调人员流动性较大。并且由于主要的物质奖励——工资奖金和提拔晋升都由原单位负责，对这类人员的激励也受到很大限制。2019 年至 2023 年期间，X 行政机关陆陆续续从各市直政府部门以及各县区行政机关借调公务员、事业编制人员 19 人，其中 7 人通过调入、选调考入留用，另外 12 人在借调期满后回到原单位。

第三，人员结构较为复杂。X市X行政机关管理的两个事业单位X市Z中心和X市W中心的事业编制人员与X市X行政机关行政编制人员交叉使用。一些科室中，既有公务员又有事业编制人员、劳务派遣人员和借调人员。比如说X行政机关办公室，共有公职人员7人，其中公务员1人，事业编制人员3人，劳务派遣人员3人，如果不根据人员类型区别激励，使用单一的激励机制“一刀切”地使用一种激励机制会产生不公平感从而导致心理失衡，不利于激发工作积极性，不利于工作效率的提升。

3.2 X市X行政机关激励机制运行主要措施

X市X行政机关遵循我国政府先后颁布和修订的《中华人民共和国公务员法》《公务员考核规定（试行）》《事业单位人事管理条例》等一系列配套规定及实施办法对激励机制进行完善，通过综合运用薪酬激励、晋升激励、考核激励以及奖惩激励等手段，根据不同身份编制、不同岗位的人员的实际情况，综合运用不同手段进行分类激励，不断完善X市X行政机关激励机制。

3.2.1 薪酬激励

薪酬是人们赖以生存的基本保障功能，根据ERG理论，薪酬满足人们最基本的生存需要，是基础的激励措施。

1. 公务员。X市X行政机关公务员的薪酬体系是按照《公务员法》的规定进行统一设计的。职务工资、级别工资、津贴、补贴、奖金和福利和“四险二金”（养老保险、生育保险、医疗保险、工伤保险和住房公积金、职业年金）共七部分构成了公务员工资。职务工资依照《公务员职务与职级并行规定》，不同的职务和职级有相应的工资标准。级别工资根据《公务员工资制度方案》，公务员工资共分为二十七级，每一级分为十五档，级别与档次各自独立晋升，每2年晋升一个档次，每5年晋升一个级别。津贴包括岗位津贴，跟岗位级别挂钩。补贴包括医疗补贴、车补、误餐补助、取暖费、降温费等。医疗补贴每年增加2元，车补根据职务职级不同标准不同。一级科员车补为每月500元，正科级领导职务每月车补为700元。误餐补助每人每月330元。取暖费和降温费所有公务员都相同，分别是每年360元和240元。奖金方面，2021年之前，公务员的奖金分为精神文明奖、绩效奖、计划生育奖和综合治理奖，根据年度单位考核情况奖金为9—11.5个月工资不等，年终一次性发放。2022年X市对公务员奖

金进行了改革，根据《X市市直（驻市）单位绩效管理实施细则（实行）》规定，将奖金的70%平分到12个月中发放，另外30%根据单位的年度绩效考核情况年终一次性发放，对于公务员个人而言，奖金的发放标准与公务员职位职级相关，职务职级越高，奖金越高。如四级主任科员的每月发放绩效奖金3370元，科长及二级主任科员每月发奖绩效奖金4040元，一级主任科员每月发放绩效奖金4360元。改革前奖金与基本工资挂钩，且年底一次性发放，平时每月只能领到两三千元基本工资，改革后缩小了职务职位、工龄长短之间的差别，平时发放部分奖金也方便了公务员的生活。福利方面，一方面是工会福利，每人每年2300元。

2.事业编制人员。在地方财政情况的基础上，X市X行政机关根据《事业单位管理条例》的要求对事业单位人员薪酬体系进行设计，基本工资、绩效工资、津贴补贴、奖金、福利和“五险一金”构成了事业单位人员薪酬体系。基本工资参考岗位职责要求，管理岗、专业技术岗和工勤岗，不同岗位设置不同级别，管理岗位设置十级，分别是正部、副部、正厅、副厅、正处、副处、正科、副科、科员、办事员；专业技术岗位设置十三级，分别是正高级（一级至四级）、副高级（五级至七级）、中级（八级至十级）、初级（十一级至十三级）；工勤岗位技术工设置五级，分别是高级技师、技师、高级工、中级工、初级工，普调工不设级。绩效工资依据工作表现和工作资历，60%的绩效工资每月发放，40%的绩效工资根据年度个人考核情况发放。津贴补贴与公务员结构类似，包括岗位津贴、医疗补贴、误餐补助、取暖费、降温费等，执行标准与公务员一样。奖金的标准按照职务职称级别的不同设定不同的标准，与公务员一样，70%的奖金随每月工资发放，剩下30%根据单位年度绩效考核情况一次性发放。如管理岗九级职员每月绩效奖金3320元，管理岗八级职员每月绩效奖金3370元。五险一金包括：养老保险、生育保险、医疗保险、工伤保险、失业保险和住房公积金，住房公积金个人和单位各按收入的12%进行缴纳。

3.劳务派遣人员。劳务派遣人员不属于在编人员，他们的薪酬由X市X行政机关支付给劳务派遣公司，再由劳务派遣公司进行发放。劳务派遣人员的福利主要由工资、奖金、福利和“五险”构成。X市X行政机关将工资和“五险”共计3000元左右一次性支付给劳务派遣公司，劳务派遣工资负责缴纳员工的“五险”并将扣除保险个人缴纳部分后发放给劳务派遣人员，工资根据工龄不同会有差别，总体差异不大。每年会有一笔奖金，奖金标准为其基本工资的6个月，年

底一次性发放。福利标准与在编人员一样，每年有 2300 元的过节福利，每月 330 元午餐补助，每年 600 元防暑降温费。

4.借调人员。借调人员的薪酬工资由原单位负责管理发放，他们的误餐补助、工会活动福利等部分福利可以选择由 X 市 X 行政机关进行发放，标准为市直单位统一的标准，但是只能在借调单位和原单位之间二选一。由于市级标准普遍低于县区及一些省管单位，因此许多借调人员此部分福利也选择由原单位发放。比如在误餐补助方面，市级统一标准为每月 330 元，下设 Y 区为每月 500 元，省管 S 单位为每月 600 元。

3.2.2 晋升激励

由于劳务派遣人员没有晋升晋级的机会，借调人员的薪酬福利等都由被借调单位管理，所以晋升激励的对象主要为公务员和事业编制人员。

1.公务员。公务员晋升途径分为领导职务和职级。X 市 X 行政机关的领导职务有乡镇科级正职、县处级副职和县处级正职，职级分为一级科员、四级主任科员、三级主任科员、二级主任科员、一级主任科员、四级调研员、三级调研员、二级调研员、一级调研员。公务员的职务提拔和职级晋升，必须充分考察政治素质、工作能力以及学历和工作的经验。并在此基础上，进行分析研判和动议、民主推荐、组织考察、集体决策、任前公示等必备程序。职务的提拔和职级的晋升一方面体现了领导对其工作的认可，另一方面带来工资福利等水平的提高，所以晋升既有精神激励同时还伴随着物质的激励。

2.事业编制人员。X 市 X 行政机关管理了两个事业单位——X 市 Z 中心和 X 市 W 中心。事业单位中有正县级领导职务 1 人，副县级领导职务 2 人，3 名县级领导干部均为公务员转任，对于事业编制人员管理岗来说，最高能到正科级管理岗位，再往上必须先转为公务员编制，但是每年由事业编制转为公务员编制名额很有限，转编难度非常大。专业技术岗位级别分为初级、中级和高级，能否级别晋升取决于是否获评相应的职称以及单位是否有空余的专业技术岗级别指标。工勤技能岗位级别分为普通工、初级工、中级工、高级工、技师和高级技师，晋升条件同专业技术岗位类似，也是看是否取得相应的考评认证以及单位是否有空余的岗位级别指标。岗位聘用后由单位报市人社局相关部门审核备案确认。X 市 X 行政机关现有工勤岗人员 8 名，级别最高能到技师，目前已有 2 名技师，职数指标已满，如果想评选技师，必须等到有人退休或者是已在

高级工级别上且距离退休不足两年的情况下可以晋升一级，主要目的是解决退休待遇问题。

3.借调人员。对于借调人员而言，在X市X行政机关没有晋升机会，但是有调入机会，对他们而言调入也是一种激励。2021年X行政机关只有2个公务员职数空缺，同时借调的符合条件调入的人员有3名，最后X行政机关组织考试，根据考试成绩调入2名公务员，另一名同事L因为感到调入无望在考试结束后提出回到原单位，但是在2022年，由于新成立事业单位X市Z中心后一些科长得到提拔，公务员职数空缺出来，以及X行政机关工作需要同事L这一类型人员，所以又向其单位提出借调，同事L同意借调并且在2023年调入X行政机关。可以看出对于借调人员来说，他们虽然在X行政机关没有提拔晋升的机会，但是他们多是有一定工作能力，思想上要求进步，能力上想进步提升的年轻干部，对于他们来说，借调的X行政机关很大原因是想调入到这个单位，因此X行政机关每年会根据现有职数情况以及借调人员情况调入或者组织遴选考试进行选调。

3.2.3 考核激励

考核激励是公职人员激励的前提和基础。在设置目标的基础上，X市X行政机关现行的考核机制有机应用了平时考核和年度考核，达到了内容相互补充、促进发展的作用。

1.平时考核

第一，考核内容。公职人员所履行的工作职责以及所承担的工作任务是X市X行政机关考核的依据，公职人员在德、能、勤、绩、廉五方面的日常表现为考核的内容，重点考核政治理论学习、意识形态、信息报送、争先创优、办文办会质量和效率、主动担当作为、制度规矩执行等方面的情况。针对党的建设、信息报送、调研文章供稿、意识形态、作风建设等年度工作目标等具体任务，细化成35个分目标，根据重要程度给每项考核指标赋予一定的分值，建立公职人员考核任务清单。

第二，考核流程。考核结果划分为“好、较好、一般和较差”四个等次，“好”等次人数原则上不超过总人数的40%，按照业务科室、综合科室和事业单位科室三个序列进行考核。以季度为考核评价周期，实行日纪实、月自查、季考评。日纪实即公职人员在《考核手册》上对日常工作进行详细记录、月自查即每月

末对照考核指标就政治素质及履职、出勤等情况进行自查、季考评即将本季度三个月的自查情况、小结及自评得分报送考核办公室。考核办公室将自查、小结、自评得分情况经认定科室初审、分管领导审核后进行汇总。同时单位班子成员对考核对象进行测评打分。考核办公室结合考核指标评分和班子成员测评分按权重 6: 4 计算考核对象本季度最终得分。每季度走后一个月的下旬开展本季度考评, 下季度第一个月上旬反馈上级的考核结果。考核办公室将采取适当形式, 及时向被考核公职人员反馈考核结果, 对于考核为结果“好”的等次表示肯定, 进行通报表扬; 对考核等次为“一般”或者是“较差”的进行约谈、批评教育, 指出其存在的不足, 并提出改进提高的要求。

2. 年度考核。

第一, 年度考核量化得分。年度考核实行百分制, 年度考核个人和科室得分由平时考核平均分(占 60%)和民主测评得分(占 40%)组成。平时考核分为好、较好、一般、较差 4 个等次, 分别计 90、85、80、75 分。每年分 4 个季度进行平时考核, 4 个季度考核分数的平均分为平时考核平均分。年初进行民主测评对上一年度个人和科室进行民主测评打分, 按 100 分计算, 分为 A 票和 B 票, A 票为单位班子成员票, B 票为其他人员票, A 票、B 票分别计算平均分, 再按照权重 2:1 换算成百分制。

第二, 年度考核以平时考核为依据。一是当年平时考核结果至少有 1 次“好”等次并且没有“一般”“较差”等次的公职人员才能评定为“优秀”等次。二是四次平时考核均为“好”等次的公职人员, 在不超过规定人员数量的情况下, 年度考核可以优先确定为“优秀”等次。三是如果在平时考核中, 有 2 次或以上的“一般”或“较差”等次, 原则上在年度考核中应当被评定为“基本称职”或者“不称职”等次。四是如果本年度 4 次平时考核的结果均为较差等次, 那么年度考核可直接被评定为“不称职”等次。五是有 2 次以上无正当理由不参加平时考核的情况, 年度考核结果直接评定为“不称职”等次。六是在考核过程中有弄虚作假等行为, 经教育后拒不改正的情况, 则其年度考核评定为“不称职”等次。七是实行一票否决制。如果工作出现严重失误造成严重影响受到处理, 或违反党纪政纪或相关政策规定造成严重影响受到处理的情况, 取消评优评先资格。

第三, 年度考核结果认定。科室年度考核的等次分为先进、达标、基本达标、不达标四个等次; 公务员年度考核等次分为优秀、称职、基本称职、不称职四个等次; 事业编制人员、劳务派遣人员年度考核等次分为优秀、合格、基

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/258053014111006027>