

公共行政教育和培训卓越标准

联合国经济社会事务部和国际行政院校联合会
公共行政教育和培训卓越标准工作组

最终报告

2008年5月

前言

公共行政教育和培训卓越标准工作组由联合国（UN）经济社会事务部（DESA）公共行政和发展管理处（DPADM）与国际行政院校联合会（IASIA）于2005年7月共同组建，其成员由DPADM/UN主任Guido Bertucci和IASIA主席Turgay Ergun共同任命。工作组在意大利科莫召开第一次会议，此后又在华沙和布鲁塞尔召开会议。此外，工作组的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意见。

联合国代表工作组对公共行政教育和培训机构进行了一次重要的调查，由Jide Balogun主持。联合国还支持出版了由Allan Rosenbaum和John-Mary Kauzya共同主编的《公共部门的卓越和领导：教育和培训的作用》一书。此外，联合国方面和工作组还组织撰写了一系列论文，包括：

- 《提供公共行政教育和培训的国家组织安排》，作者 Natalya Kolisnichenko；
- 《公共行政教育和培训的质量标准》，作者 Theo van der Krogt；
- 《公共事务教育：为公共利益增加价值》，作者 Kathryn E. Newcomer；
- 《部分亚洲国家公共行政教育和培训标准》，作者 R.K. Mishra；
- 《新兴国际公共事务教育市场中的质量保证》，作者 Laurel McFarland。

下述文件代表了工作组对公共行政教育和培训卓越标准的最终拟议意见，其中包括评价某机构是否达到满足卓越标准的拟议指标，

以及供各机构使用标准进行评估的检核表。

当然，工作组认识到，卓越标准不可能统一适用于所有机构或对所有机构都具有同等水平的重要意义。但是，工作组认为其中多数可适用于大多数情况。当然，我们也意识到有些标准，以及评估标准的指标，对机构的适用程度取决于所涉及的相关教育和/或培训项目的复杂程度。

工作组成员名单如下：

- Allan Rosenbaum，UNDESA/IASIA工作组主席，IASIA现任主席，佛罗里达国际大学（FIU）公共管理和社会服务研究所所长；
- Guido Bertucci，工作组副主席，DPADM/UNDESA主任；
- Turgay Ergun，工作组副主席，土耳其和中东公共行政学院主任，刚刚卸任的IASIA主席；
- Barbara Kudrycka，波兰高等教育与科学部部长；
- Natalya Kolisnichenko，乌克兰总统公共行政办公室国家行政学院，敖德萨区域研究所欧洲一体化研究室副教授；
- Blue Wooldridge，弗吉尼亚州立大学，L. Douglas Wilder政府和公共事务学院，政治科学和公共行政系教授；
- Theo van der Krogt，欧洲公共行政认证协会秘书长；
- John Mary Kauzya，DPADM/UNDESA治理体系和体制组主任；
- Ludmila Gajdosova，中东欧公共行政院校网络执行主任；
- Jide Balogun，尼日利亚行政学院前院长，联合国区域间事务顾问；
- R.K. Mishra，印度奥斯马尼亚大学公共企业研究院高级教授、主任；
- Bianor Cavalcanti，巴西公共行政学院/Gertulio Vargas基金会主任；
- Mark Orkin，南非管理发展学院主任；
- Margaret Saner，英联邦公共行政管理协会院校项目主任。

引论

由于公众需要高质量服务，公共部门组织必须提供卓越绩效。为了绩效卓越，公共部门人员应该技能卓著、准备充分。因此，教育和培训这些人员的机构要努力达到卓越标准。因为只有更有效地培训公共行政人员，才能从根本上保证更好的公共治理。

工作组早些时候的出版物《公共部门的卓越和领导：教育和培训的作用》的主编之一，工作组的主席，Allan Rosenbaum 将工作组的最终成果目标归纳如下：

这一合作项目的目的是制定反映公共行政和培训卓越本质的客观标准，希望这些标准帮助各机构自我评估，并通过评估确定实现卓越标准需要哪些必要资源。¹

这里要强调最后一点：本文件提出的标准是用于学习过程中的自我评估，而不是作为一根标尺去“判断”培训项目或机构的优劣。在同一本书中，Blue Wooldridge 提出了高绩效的行政院校的特点，并据此制定了评估公共行政教育和培训卓越的指标²。Wooldridge 总结的高绩效组织的主要特点是：

¹ Rosenbaum 等，2007：viii 页

² Wooldridge 2007

- 致力于实现明确的愿景和使命
- 注重向客户提供高质量服务
- 向员工赋权
- 重视多样性
- 有效沟通

所有高绩效的组织都具有上述特点，无论是公共部门机构还是教育和培训机构。但是要体现这些特点，对所有组织都是极大挑战。所以工作组在制定卓越标准时着重处理这些问题。正如联合国 DPADM 主任 Guido Bertucci 所说，“UN/IASIA 项目基于的理念是，公共行政教育和培训项目的构思和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处理当今世界面对的关键性问题……”。³工作组的工作正是为实现这一目的，并由此提出下述卓越的标准。

³ Bertucci 2007

卓越的标准

工作组认为，评估公共行政教育和培训卓越性的准则应能通过促进培养最高素质的公务员来提高公共部门的绩效。此外，工作组在当前历史时点上认为，公共行政教育和培训的宗旨是造就有能力改善生活质量，特别是那些经济上、社会上、政治上最弱势的社会群体的生活质量的公行政人员。⁴

1.以公共服务为宗旨：教师和行政人员要服从服务于对公共服务的根本承诺。他们在任何时候、从事任何活动（教学、培训、科研、教学辅助和其他服务活动）时，都要完全致力于推动公共利益的实现和民主制度的建设。这一点适用于教育培训的所有方面，既包括内部的组织层面的安排，也包括在地方、国家以及国际层次的培训活动。

2. 创造公共价值：教师和行政人员通过在他们所接触到的各种组织机构中倡导和努力创造一种参与、承诺、回应和责任担当的文化，体现对推进公共服务的承诺。他们凭借言传身教使学生和学员成为能够提供最高质量公共服务的人。

⁴ 请注意

- 下文中的“项目”一词用于表示各种教育培训活动。可以指两年制学位课程，也可以指为期一天的培训活动。
- 项目（如硕士学位项目）成果越正式，标准和指标就可能或必须更具体。有时还要适用额外的标准（例如硕士学位课程应该有特定的学习时长和所需学分）。由于下文中的标准是针对总体教育和培训活动的，文中有时会具体说明某些教育或培训活动类型的准则。
- 需要强调的重要问题（尽管下文会多次提到这一点）是：所有利益相关者都必须参与标准的制定、解释和说明。

3.教学、科研与社会实践相结合：由于公共行政是一门应用科学，因此教师和行政人员应当使理论和实际相结合，项目要教授从最高质量的研究和最卓越的实践中获得的知识经验。因此，教师、行政人员和学员应通过教学、培训、研究和服务活动，积极服务于从小村庄或城市近邻到国际社会的所有利益相关方。

4.以教师中心：教师（和/或培训者）的努力和素质是在全部活动中实现项目目标的核心问题。因此，特别是在学位项目中，必须有全职的核心教师从事最高水准的教学、培训和研究工作，他们要拥有与必要的专家治理水准相适应的权利和责任。其薪酬水平必须要能够使它们全身心地投入到实现教育培训项目目的和目标的专业活动中，而且保证有符合项目使命要求的足够人数。在这方面，研究生教育中1：20的师生比和4名全职教师是一般的最低要求。为了使其参加必要的研究、培训、服务和技术支持活动，每一个学年的每位教师的教学工作不应超过两门学术课程（或培训机构中的相应课程数）。

5. 多元包容的办学精神：在公共行政教育和培训中实现卓越的一个关键因素是教师和行政人员要毫不动摇地促进思想和参与的多样性。项目参与者，包括学生、学员、培训者、行政人员和教师应该来自不同的种族、民族和社会阶层。项目涉及的思想、概念、理论和实践应该反映广泛的学术旨趣和方法。项目中的人员参与方面的包容

性(包括对不同民族、国籍、种族、性取向和开放性问题的关注)可以推动思想的包容性。智力上和参与上的包容性是卓越项目的标志。

6.目的性、回应性强的课程设计：公共行政教育培训的一个主要目的就是培养能够为公共服务事业、特别是为他们就职或服务的组织，做出有力、积极贡献的公共行政人员。这要求公共行政教育培训项目有能够推动项目组织和课程开发的清晰使命。此外，至关重要的是，对公共行政人员施以教育和培训的人员必须对其学生和学员要服务的组织的需求加以回应。同时也要教导学生和/或学员致力于做出出色成就，并培训他们在工作中能够与同事进行有效的沟通(包括口头上和书面上)。

7.充分的资源保障：创造卓越的公共行政教育和培训项目的一个重要前提是有充分的资源，包括设施、技术、图书馆资源和学生服务(满足诸如住宿和医疗等基本需求)。资源的可得性很明显是财务资源可得性的函数。财务资源必须能够支持全职教师和/或培训师的费用，并满足学生和教师的需求(如参与国际会议的费用等)，确保有够用的教室、研究、培训和会议的空间以及每位教师所需的办公室等。

8.又合作又竞争：最后也是最重要的是，教育培训项目教师、培训师、行政人员、学生或学员必须有共同的使命感，即项目要承诺推

进公共利益。还要有一种决心，甚至竞争之志，推动项目向最高水平迈进，激发达到甚至超过世界级卓越标准的愿望。

为了评估这些卓越标准的实现情况，有必要制定衡量项目发展状况的适当指标。下面的指标受到《公共部门的卓越和领导》一书中 Wooldridge 等人的观点，NASPAA⁵、EAPAA⁶、ENQA⁷和 EFMD/EPAS⁸所采用的标准，以及工作组内部、工作组在多次国际会议中组织的同行公开研讨成果的启发。

⁵ 美国国家公共事务和行政学院协会/同行评议和认证委员会，NASPAA/COPRA 2006

⁶ 欧洲公共行政认证协会，EAPAA 2006

⁷ 欧洲高等教育质量保障协会，ENQA 2005

⁸ 欧洲管理教育基金会——教育规划和评估系统，EFMD-EPAS 2006

衡量卓越标准的主要分类指标

衡量标准的指标分为不同的类型。人们对分类方法会各有所见，肯定会有其他可能的、很有道理的分类方法。但是，在考察了多个国际评估和认证的指标和/或标准方案后，我们认为可以把衡量标准的指标分为两类：一类是关于提供教育培训项目的组织性质和机构特征的；另一类是关于与实际提供的项目相关的。

所以我们做了如下区分：

A. 机构指标

B. 项目相关指标

后者还可以再细分为四个子类型：

B1. 项目开发和审核

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：机构应当在其选定或被指定的根本任务框架下，系统地开发和更新其机构战略。该流程要处理本机构在指导、培训、研究和公共服务领域活动的战略性课题。该流程应能为机构制定独特的使命。

2.财务和预算体系：应当具备一套透明、有效的财务和预算体系。在该体系中，机构负责人具有明确的预算控制权。

3.质量保证系统：机构应当具备一套适当的（连续的、循环的、全面的）正规质量保证系统（战略、政策和流程）。在该系统中，利益相关者的参与都能得到保证。该系统的输出信息还应当公布于众。

4.人力资源管理系统：机构应当具备一套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）以及参与管理。同时，教职员工的构成应当能反映出该国人口的多样性。

5.学科贡献：为履行项目或机构使命，教师应当能获得适当的支持和激励，以创造和传播公共行政学科和相关领域内的新知识。

6.社会和文化的多样性：人事政策和实践应当反映和促进社会和文化的多样性。

7.设施：机构应当具备适当的设施，包括图书馆、辅助人员、教室和教学设备、信息通信技术系统、教师办公室、以及（如必要的话）

住宿设施。这些设施还应当能为残疾人士所使用。

8. 学生服务：机构应当能提供高质量的、适当的学生服务，至少应包括个人辅导和就业帮助方面。

9. 公共关系：机构应当具备一套能就以下方面提供适当、准确、客观信息的公共关系系统：本机构的任务、目标和组织结构；所开设的课程及其费用；所提供的奖项；本机构和项目的总体绩效状况。

10. 申诉：机构应当具备一套适当（公平、可行）的申诉系统以解决申述问题。

11. 示范作用：机构应当以模范公共组织的水准运作。

12. 标杆对比：机构应当将其运作与（其他）高绩效组织进行定期比较。

B. 衡量项目卓越性的指标

第二部分指标适用于衡量项目的实质性方面，可以划分为如下四类次级衡量标准的指标：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 项目开发和审核

1.项目开发 and 审核流程：应当具备一套适当的开发和审核项目的流程。所有的利益相关者都应当参与其中。

2.项目目的和目标：项目的开发或评审结果应当形成一套清楚、现实的项目目的和目标，包括确定项目目标群体和项目活动级别。理想上，项目目标应当以期望获得的能力或学习成果（知识、技能和态度）的形式制订。这些目的和目标可以以项目使命的形式出现。

3.教学方略：在项目宗旨、目标、级别和目标群体的基础上，应当设计一套适当的教学方略。这一方略要特别强调在理论和实践之间取得平衡。要实现多种教学方法的使用。教学方法应当尽可能地“基于证据”。如果在项目中使用了电子化教学的元素，就应当给予该部分特别的关注。

4.项目设计：项目目的、目标和教学战略要被充分反映在包含项目构成、时间安排、作业和考核等内容的项目设计中。

5.项目的内在一致性和连续性：项目应当是内在一致的、连贯的，

学生应当能够在规定的时间内完成项目各部分的要求。项目目标(能力和/或学习结果)与项目元素、作业和考核之间的联系应当是清晰的。

6.项目的教师：核心教师应包括学者和非学者。大多数情况下，教授研究生学位课程的教师应具有最高学位，并积极从事必要的研究、服务和咨询活动。所有学术课程和/或培训课程中也应当配备具备适当教学水平的实践工作者。

7.核心教职员工数量：根据项目使命、规模和综合性程度的要求，负责项目核心工作的全职教职员工至少要达到四名，或四名以上。

8.参与研究：负责学位课程核心工作的教职员工应将相当一部分时间投入到研究和社会服务工作中。

9.项目招生：应当有一套适当、透明、公平的招生程序和招生准则。其招生准则应当公布于众。

B2 项目内容

1.项目的内在一致性和连续性：项目的内容应当在逻辑上遵循项目目的、目标和所确定的教学方略。

2.项目级别：项目内容应当与目标群体的层级相匹配。

3.规范的项目要求：项目内容应当包含该学历或学位的必要条件中所要求的元素。

4.项目基础：项目内容应当与该项目的级别相匹配，能反映国际

“最先进”的理念和见解、理论及方法。所教授的方法/程序/政策应当尽可能地“基于证据”。

5.多学科性：项目内容应当反映公共行政领域的多学科基础。

6.实践经验：学位项目的设计应确保所有毕业生有一定程度的关于公共或非营利部门的结构性经验。

7.社会磋商：在开发培训和学位项目时，受训学员所要服务的组织的需求至关重要。这方面必须进行磋商咨询和对话。

8.课程组成部分：项目或培训课程应加强学生的能力、价值观、知识和技能，以使他们的行为符合伦理要求、公正、有效能和高效率。根据项目使命要求，课程组成部分应该包括：

公共服务组织管理：

- 人力资源管理
- 预算编制和财务流程
- 信息管理，新技术应用和政策
- 行政法和宪法
- 有效沟通技能
- 组织和管理概念和行为
- 非营利部门和私营部门关系与拨款管理

改进公共部门工作过程：

- 发展高绩效组织

- 关系网络和合作伙伴管理
- 提供公共物品和服务
- 项目和合同管理
- 支持工作场所多样性
- 公共部门组织的激励与和设计

公共部门的领导力：

- 创造性和创新性地解决问题
- 领导体制转型和组织转型
- 冲突预防和化解战略
- 促进服务提供中的平等性
- 开发消除贫困的方法
- 推动机构民主化发展
- 公共部门伦理

应用定量和定性分析技术：

- 制度和发发展经济学
- 政策和项目制定、分析、实施和评估
- 决策制定和问题解决
- 战略规划

理解公共政策和组织环境：

- 政治和法律制度与程序
- 经济和社会制度与程序
- 历史和文化背景
- 经济发展的管理
- “第三方政府”的影响
- 认识和调节文化多样性

这些领域的要求不限定具体的课程，也不意味着在每个领域都投入同样的时间，或者公共事务、政策和公共行政教育培训项目必须提供上述所有方面的课程，也不应理解为会阻碍每个项目发展自己的长项或专注于某些专门领域。

9.还有一些指标也与评估卓越项目有关，包含项目的一般方面，对整个社会福祉的总体改善目的有所贡献。所以，培养公共部门工作人员或提高其技能的项目应该含有以下内容：

公共部门道德准则：所有服务于公共部门的教育和培训项目都要致力于培养具有真正公共部门道德的人，他们要对有效公共部门的下述方面有丰富的知识和深刻认识：

- 民主价值观
- 尊重个人和基本人权
- 社会公平和物品与和服务的平等分配

- 社会和文化多样性
- 透明度和责任性
- 可持续发展
- 组织的公正和公平
- 对全球互相依存性的认可
- 公民社会参与

公共部门技能：服务于公共部门的教育和培训项目应该使（根据项目目标和级别）参与者发展以下个人能力：

- 分析性和批判性思维
- 处理复杂问题
- 灵活性
- 处理不确定性和模糊性
- 在政治环境中工作
- 建立高绩效组织
- 使其他社会群体和机构参与实现政策目标
- 终身学习
- 在专业和培训活动中应用生活经验

公共部门性质：服务于公共部门的教育和培训项目（根据项目目标和级别）应涉及：

- 国际化和全球化

- 平衡集权和分权
- 多国组织和多国协议的影响
- 国家权利的弱化 (减少控制和新公共管理的影响)
- 新的交流模式及其影响
- 合作性治理

B3 项目管理

另一组衡量标准的指标与项目管理有关：

1. 项目职责：应当有一套清晰的项目管理职责体系。
2. 项目预算：预算 (含即资金、人力和设施) 应当足以实现项目的目的和目标。
3. 项目的行政管理：应对项目实施适当的行政管理。
4. 参与者的进步：应对学生学习进步有适当的记录，并可提供给每个学生。
5. 考核：应充分按照所获得的能力评估学生成绩。应当使用公开的准则、规则和程序对学生实施连贯的考核。如果有疑问，学生应能通过正当程序处理涉及其成绩的问题。
6. 项目信息：学生应当能及时获得有关项目的最新信息。
7. 教师评估：应当对参与项目的教职员工进行定期考核和绩效评估。
8. 沟通：在所有参与人员 (学生、教师、职员) 之间应当有一

套适当的沟通制度。

9. 连续性提供：在课程要多次提供的情况下，提供的连续性应得到保证。

10. 项目监督和审核：应当有一套适当的（连续的、循环的、全面的）项目监督（课程和项目评价）和审核系统。该系统能使所有利益相关者都参与进来。该制度应和该机构的总体质量保证制度相一致。

B4. 项目绩效

1. 绩效测评系统：应当有一套适当的项目绩效测评系统。项目的绩效评估系统应与项目目标相关，并在一定程度上与标杆对比系统相关。

2. 满意度：应定期对有关利益相关者（在读学生、已毕业学生和用人机构）对该项目的满意度进行测评。

3. 基础运作信息：应当能提供有关的（取决于培训或教育的类型）学生人数、目标群体覆盖率、辍学率和（平均）学习时间的数据。

4. 特定目标：如果对项目设有某些特定目标，那么所进行的绩效测量和评价就应该根据这些目标进行评估。目标可由机构自己设置或由相关外部机构设定。

5. 标杆对比：该项目的绩效应当尽可能的与相关的其他项目的绩效进行比较。

6.对社会的影响：在与该项目的使命一致的情况下，应测评该项目对社会的影响。

7.财务绩效：以制度性安排为依据，应当能提供有关财务绩效的信息，如学生的人均成本、投资回报（时间、精力、资金）等。

8.项目影响：应当定期获得受教育和/或受训人员在所在组织的绩效测量结果，用以调整项目教学和培训活动，达到改进效果和确保满足需求的目标。

卓越标准的使用

下面附有上述所有指标，但是以李克特量表的方式表示其实现程度。

重要提示：指标仅作参考；没有完全客观、精确的评估标准。除了列出的指标外，还存在其他评估指标。

李克特量表用于机构和项目自评，并作为质量强化工作的起点。可以考虑下述问题：

在利益相关者的帮助下，回答下列问题：

1. 哪些指标不适用于你们的使命，为什么？
2. 如果没有资源进行全面质量审查，选择那些对你们的利益相关者最重要的指标进行评估。
3. 根据你们的使命，需要至少做到每项指标的哪一水平？
4. 根据你们的使命，应该考虑哪些其他的评估指标？

回答下列问题：

5. 对每一（或选定的）指标为你们的机构/项目打分。得分证据是什么？要确保有客观的证据来支持你们的得分。
6. 你们的绩效的哪一方面表现低于你们设定的目标？表现欠佳的（可能）原因是什么？

7. 针对每一项指标，应该采取什么措施提高绩效？

与你们的利益相关者讨论如下问题：

8. 商定要采取的哪些行动，并进行规划。

9. 实施计划的行动。

10. 定期评估行动结果，在必要时采取进一步行动。

参考书目

- EAPAA (2006): *Accreditation Criteria*. European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA) Electronic source retrieved March 24, 2007, from <http://www.eapaa.org/criteria.htm>.
- EFMD-EPAS (2006): *EFMD Programme Accreditation System: Standards and Criteria (version 7, 31 May 2006)*. European Foundation for Management Development (EFMD). Electronic source retrieved June 26, 2006, from http://www.efmd.Org/attachments//tmpl_1_art_060516ecwh_att_060622xupz.pdf.
- ENQA (2005): *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki, European Association for Quality Assurance in Higher Education. 41 pp.
- Bertucci, Guido (2007). "Strengthening Public Sector Capacity for Achieving Millennium Development Goals" in A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp. 1-8.
- Charih, Mohamed, Jacques Bourgault, Daniel Maltais, & Lucie Rouillard, (2007). "The Management Competencies of Senior Managers: A Look at Some OECD Countries" in A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.25-43.
- NASPAA/COPRA (2006): *General Information and Standards for Professional Masters Degree Programs (January 2006 edition)*. National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA). Electronic source retrieved March 23, 2007, from <http://www.naspaa.org/accreditation/seeking/reference/standards.asp>.
- Rosenbaum, Allan & John-Mary Kauzya, Eds. (2007): *Excellence and leadership in the public sector: the role of education and training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration.
- Rosenbaum, Allan (2007): "Excellence in Public Administration Education: Preparing the Next Generation of Public Administrators" in: A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.11-24.
- Wooldridge, Blue (2007): "High performing schools and institutes of administration: the role of standards of excellence." in: A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.44-61.

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	最高绩效
A. 机构卓越标准					
1	战略规划流程	没有任何战略规划	流程不明显；没有利益相关者参与	有规划流程，但不完整；有些利益相关者的参与	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	财务和预算体系	没有财务或预算体系	体系不透明而且低效；不完备或控制太少	体系不透明或低效；控制不完整	有透明高效的财务和预算体系，具体的项目负责人有明确的预算控制权
3	质量保证系统	没有任何质量保证系统	有一些质量保证，但不系统。没有利益相关者参与	有较多质量保证，但不系统。不是所有利益相关者都参与到其中	有一套适当的（连续的、循环的、全面的）正式质量保证系统（战略、政策和流程）；在该系统中，利益相关者的参与都能得到保证，该系统也是公开的

4	人力资源管理系统	没有任何人力资源管理系统	有初步的人力资源管理系统（主要和薪酬相关）	人力资源管理系统不够完善；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	学科贡献	教师无法对学科做贡献	教师对学科几乎没有贡献	教师对学科有所贡献，但是没有充分的支持和激励以创造和传播新知识	教师能获得适当的支持和激励，创造和传播公共行政学科领域内的新知识
6	社会和文化的多样性	毫不关注社会、文化多样性	基本不关注社会、文化多样性	对社会、文化多样性有所关注，但没有人事政策上的体现	人事政策和实践反映了社会和文化的多样性
7	设施：包括图书馆设施、辅助人员、教室和教学设备、信息通信技术系统、教师办公室、住宿设施（如可行的话）。这些设施	几乎所有设施都不充分	有些设施完备，但大多数不完备	大多数设施完备，但不是全部；大多数都不适合残疾人使用	所有设施都完备，都适合残疾人使用

	还应当能为残疾人士所使用。				
8	学生服务	不提供学生服务	只提供某些服务，但是服务质量低	有些服务比较完善，但是其他服务或是没有，或是质量低	有一整套高质量的学生服务体系
9	公共关系	不存在公共关系	只能提供很少的信息	可以让人轻松获得大量信息，但是信息不一定充分或准确。很难让人获得关于机构绩效的信息。	有完善的公共关系体系，能就以下方面提供适当、准确、客观信息的公共关系制度：本机构的任务、目标和组织结构；所开设的课程及其费用；所提供的奖项；本机构和项目的绩效。
10	申诉	不可能进行申诉	仅能申诉，但没有制度化	处理申诉的制度不完善	处理申诉的制度完善（公平、可获得）
11	示范作用		机构的绩效算不上范例	机构的绩效不能在所有方面都称得上范例和/或示范效果不明显	机构是一个模范公共组织
12	标杆对比		机构没有把其绩效与其他高绩效组织比较	机构仅在某些方面将其绩效与（其他）高绩效组织对比	机构将其绩效与（其他）高绩效组织进行对比

B1 项目开发和评审					
1	项目开发和审核流程	没有项目开发和审核流程	存在一些项目开发和审核流程要素。有些利益相关方参与。	项目开发和审核流程不完善和/或不完整。不是所有利益相关方都参与。	项目有完善的开发和审核流程，所有利益相关方都参与。
2	项目目的和目标	项目没有明显或隐含的目标	项目仅有隐含的目标，没有利益相关方的参与	有明显的目标，但是不具可操作性；有些利益相关方参与	能力培养或学习成果有明确、可操作的目标；所有利益相关方都参与
3	教学方略	没有教学方略	教师使用少数不同的教学方法；没有教学方略	有一些教学方略。所有教师使用不同的教学方法。没有“基于证据”教学的方法。很少使用电子化教学，但有设施。	在项目宗旨、目标、级别和目标群体的基础上，设计了一套适当的教学方略。这一战略强调了在理论和实践之间取得平衡。实现了多种教学方法的使用。教学方法是尽可能“基于证据”的。当项目中使用了电子化教学的元素时，对该部分给予了特别的关注。
4	项目设计	目的、目标、教学战略与项	目的、目标、教学战略与项	目的目标和教学战略被反映在项目，	教学目的目标和教学战略被反映在包含项目要素、

		目本身没有关系	目本身的关系比较宏观	但是与项目构成、时间安排、作业和评估缺乏联系。	时间安排、作业和评估的项目设计中。
5	项目的内在一致性和连续性	项目由各不相同的要素组成	项目缺乏内在一致性、连续性，或者不可行。	项目具有内在一致性、连续性和可行性。但是能力培养或学习目标与项目要素、作业和评估之间的关系模糊。	项目具有内在一致性、连续性和可行性。能力培养或学习目标与项目要素、作业和评估之间的关系清晰。
6	项目的教师	没有明确的教师	教师数量少且素质低	教师数量少或素质低	教师的数量和素质都合格。在项目中对实践工作者的教学安排是合适的。
7	核心教职员工的数量	没有明确的教职员工	负责学位核心课程工作的教职员工人数不足五人	负责学位课程核心工作的教职员工人数量接近五人	负责学位课程核心工作的教职员工人数量至少五人
8	参与科研	没有明确的教职员工	负责核心学位课程的教职员工在研究上(几乎)不投入任何时间	负责核心学位课程的教职员工在研究上投入一些时间	负责核心学位课程的教职员工在研究上投入大量时间
9	项目招生	没有招生准则	招生准则和程序模糊不清	招生准则或程序不够清晰	招生准则和程序清晰透明，向公众公开

B2 项目内容					
1	项目的内在一致性和连续性	项目由松散的要素组成	项目的要素与项目目标缺乏明显的关系	项目部分具有内在一致性和连续性；但与目标的关系仍不明显	项目内容逻辑地和明显地符合目的目标和教学战略；具有内在一致性和连续性
2	项目级别	项目内容与学位级别或目标群体都不相适应	项目内容与学位级别和目标群体不十分适应	项目内容与学位级别相适应，但是没考虑到与目标群体相适应	项目内容与学位级别和目标群体相适应
3	规范的项目要求	项目内容不包括任何学历或学位所必须的要素	项目内容几乎没有包括任何学历或学位所必须的要素	项目没有包括所有学历或学位所必须的要素	项目包括了所有学历或学位所必须的要素
4	项目基础	所有项目要素都已经过时	大多数项目要素都已经过时	有些项目要素是最新的，其他不是；方法不是基于证据的	所有项目要素都明显是最新的，反映了国际通行的概念、理解、理论和方法；教授的方法也是基于证据的
5	多学科性	项目不具有多学科性	项目内容不能充分的反映公共行政领域的多学科基础	项目内容在一定程度上反映了公共行政领域的多学科基础	项目内容反映了公共行政领域的多学科基础

			础		
6	公共行政要素	项目不包含公共行政学科的关键要素	项目仅仅包含某些公共行政学科的关键要素	项目包含公共行政学科的若干关键要素，但不是全部	项目包括公共行政学科的所有关键要素，如政治和法律理论，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，组织行为和管理
7	公共部门道德准则	项目未提到任何公共部门道德准则	项目仅偶尔提到公共部门道德准则	项目有几个要素明确提到了公共部门道德准则	公共部门道德准则是所有项目要素明确的、不可分割的部分
8	公共部门技能	项目不帮助学生学习和训练任何必要的公共部门技能	项目仅帮助学生学习和训练少数必要的公共部门技能	项目帮助学生学习和训练某些必要的公共部门技能，但不是全部	项目帮助学生学习和训练所有必要的公共部门技能
9	公共部门性质	项目没有充分关注公共部门性质	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
B3 项目管理					

1	项目管理职责	无人对项目负责	项目责任分散、不明确	项目责任明确,但项目教师影响力有限	项目责任明确,教师有重要影响力
2	项目预算	没有具体项目预算	项目预算(财务、人员和设施)不足以实现目的和目标	项目预算(财务、人员和设施)不能完全实现目的和目标	项目预算(财务、人员和设施)足够实现目的和目标
3	项目的行政管理	没有项目行政管理	项目行政管理不完整	有项目行政管理,但不是非常完整	有完整的项目行政管理
4	学生的进步	对学生的进步没有适当的管理	对学生的进步管理不充分,学生无法获得信息	对学生的进步管理充分,但学生无法获得信息	对学生的进步管理充分,学生能获得信息
5	考核	不考核学生表现	学生表现考核不充分。用未公开的准则、规则和程序评估。	对学生表现评估,但不基于获得的能力。用公开的准则、规则和程序进行统一评估。	基于获得的能力对学生表现进行适当的评估,用公开的准则、规则和程序进行统一评估。
6	项目信息	学生无法及时获得关于项目变化或自身进步的充分信息	学生获得关于项目变化或自身进步的充分信息比较困难	有些信息是充分、及时的,其他的不是。不是所有信息都能轻易、及时获得。	所有项目相关信息都能轻易、及时获得,且是不断更新的。
7	教师评估	没有明确的教职员工评估	不基于教学绩效对参与项	有时基于教学绩效对参与项目的教职	定期基于教学绩效对参与项目的教职员工评估

		制度	目的教职员工评估	员工进行评估	
8	沟通	参与人员没有沟通	参与人员(学生、教师和职员)缺乏适当的沟通系统	参与人员(学生、教师和职员)缺乏完备的沟通系统	参与人员(学生、教师和职员)有完备的沟通系统
9	项目提供的连续性	多次提供课程时,连续性毫无保障	多次提供课程时,连续性有极少保障	多次提供课程时,连续性有部分保障	可以保障多次提供课程的连续性
10	项目监督和审核	没有项目监督	几乎没有项目教职员工	教职员工仅限于课程评估;评估过程模糊随意;未对项目进行总体教职员工	对项目 and 要素进行连续的、循环的全面教职员工
B4. 项目绩效					
1	绩效测评制度	不搜集绩效信息	几乎不搜集绩效信息	搜集某些绩效信息,但不系统和/或不连续	有完整、适当、连续的绩效信息搜集系统。搜集到的信息被用于评估项目
2	满意度	不对项目满意度进行评估	没有定期对所有利益相关者(学生、毕业生、用人单位)进行满意度评估	对利益相关者(学生、毕业生、用人单位)的满意度评估不定期举行或不包括所有相关人	定期对所有利益相关者(学生、毕业生、用人单位)进行满意度评估

3	基础运作信息	没有运作信息	只有学生数量信息	也有辍学和平均学习时间的信息	有全部最新相关信息
4	特定目标	不评估实现的具体目标	几乎不评估实现的具体目标	评估了某些实现的具体目标	评估实现的具体目标
5	标杆对比	没有标杆对比	计划未来做标杆对比	有一些标杆对比	对所有相关绩效标准做标杆对比
6	对社会的影响	不衡量对社会的影响	几乎不衡量对社会的影响	衡量对社会的影响，但不完整	衡量对社会的影响
7	财务绩效	没有相关财务绩效指标信息	几乎没有相关财务绩效指标信息	有某些相关财务绩效指标信息	有全部相关财务绩效指标信息