

高校中层干部考核评价体系的构建与实施

李永兵^a,熊磊^b,黄旭^b

(重庆理工大学 a. 党委办公室、校长办公室; b. 党委组织部, 重庆 400054)

摘要:干部考核评价工作是高校组织工作的重要内容,也是落实中央从严治党、从严管理干部要求的关键。目前,高校中层干部考核评价体系在考核内容、考核对象、考核程序、考核结果等方面还存在薄弱环节。基于胜任能力明确高校中层干部考核评价内容,构建科学的考核评价体系,合理设置考核程序、科学计算考核结果、强化考核结果运用、向数字化信息化考核评价方式转变,才能充分激发高校干部队伍干事创业热情,建设一支高素质领导干部队伍。

关键词:高校中层干部;考核评价体系;胜任能力

中图分类号:G471

文献标志码:A

文章编号:1674-5884(2018)01-0074-04

高校各项事业的科学发展,关键在党,关键在人。关键在党,就要进一步坚持和完善党委领导下的校长负责制;关键在人,就要建设一支高素质领导干部队伍。怎样才是好干部?对于这个问题,习近平同志给出了明确的标准:信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁^[1]。因此,从组织工作的角度来讲,构建科学的考核体系,引导干部去达到好干部标准、践行好干部标准,显得尤为重要。

1 高校中层干部考核评价发展现状

近年来,高校根据《党政领导干部选拔任用工作条例》和《高等学校领导人员管理暂行办法》,建立了平时考核、试用期考核、年度考核和任期考核等制度,不断提升干部工作制度化、规范化、科学化水平。通常意义上的干部考核评价一般指年度考核评价^[2],鉴于年度考核评价最具有代表性,本文以其作为研究对象。总体说来,现有考核评价体系综合运用实绩考核、民主测评和领导评价等方式,较为客观准确地对中层干部进行了考核评价。但是,按照办好中国特色社会主义大学的目标审视高校中层干部考核工作,仍然存

在以下问题:

一是考核内容有待精细化。目前,高校中层干部考核主要考核干部履行岗位职责情况,内容包括德、能、勤、绩、廉等5个方面的现实表现。考核内容主要参照党政机关相关办法制定,指标比较原则、内涵模糊^[3],且未将上述5个指标充分结合高校“人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新、国际交流合作”使命进行分解,或存在分解不全面等情况,从而导致考核评价内容缺乏针对性。

二是考核对象有待区别化。高校中层干部所在机构的类别不同,岗位职能、工作内容就会不同,考核评价的要求就应当有所差异。大多数高校在实际工作中很少区别对待考核对象,在考核内容、考核程序、考核结果形成等方面,往往是将全体中层干部按照综合得分进行集体排名后,给定评价等次。一般说来,高校校属单位按照工作性质可以分为党政管理机构、教学机构、群团组织、直属单位和附属单位等类别,而中层干部又有正职与副职之分,显然,分类考核的这一原则在大多数高校的考核制度中未得到有力贯彻。

三是考核程序有待丰富化。高校中层干部考

收稿日期:20171025

基金项目:重庆市教育委员会人文社会科学研究重点项目(17SKD015);重庆理工大学高等教育教学改革研究项目(2016YB12)

作者简介:李永兵(1971-),男,四川广安人,讲师,主要从事高等教育管理研究。

核工作在高校党委的统一领导下进行,一般由高校组织部门负责实施。普遍采用干部个人总结、民主测评、领导评价和实绩考核等程序,能够对干部的现实表现给定一个较为客观的评价。但现有的考核程序对干部日常履行岗位职责情况关注不够,人际关系等因素在一定程度上影响了考核评价工作的客观公正性,勇于改革创新、勇于改革创新、勇于改革创新的干部容易失分,而平时当“老好人”的干部容易得高分^[4]。可见,考核程序并未真正体现统筹兼顾的原则。

四是考核结果有待显性化。干部考核评价工作是领导班子建设和干部选拔任用的重要依据,同时也关系到干部个人的切身利益。一些高校在干部考核评价工作中,重考核过程、轻结果运用,考核结果往往由组织部门以书面形式通知考核对象而了之,组织部门与考核对象之间缺乏必要的沟通,考核意见作为培养教育、管理监督、激励约束的依据作用未得到充分发挥。

2 高校中层干部考核评价内容

干部考核评价体系是“指挥棒”“风向标”,科学的干部考核评价体系能够充分激发高校干部队伍干事创业的热情和活力。着眼于干部考核评价工作的现实问题,本文基于胜任能力的方法确定高校中层干部考核评价内容。高校中层干部考核评价体系的研究对象是高校中层干部。高校校属单位按照职能分为教学机构和非教学机构2大类,而中层干部又分为中层正职与中层副职,因此本文的研究对象可区分为4大类:教学机构正职、教学机构副职、非教学机构正职、非教学机构副职。为方便研究,本文先确定具有普适性和通用性的高校中层干部考核评价内容,再按照分类考核的原则提出实施策略。

目前,常见的人才能力框架构建方法主要有功能分析法、能力要素法和基于胜任能力的方法3大类。功能分析法侧重于从业人员的工作效果,以工作表现为导向考核工作能力。能力要素法将能力按知识、技能和职业价值来分类,着眼于关注工作人员在不同职业角色下的卓越表现所具有的特点。作为功能分析法与能力要素法的结合,基于胜任能力的方法更为全面,它依据工作人员的层级分类分别确定其履行的职能、所要求具备的胜任能力和能力要素,最后分类提出具体实施策略。本文采用基于胜任能力的方法确定高校

中层干部考核评价内容。思路如下:首先,确定高校中层干部相应履行的职能;然后,依据职能分析干部需具备的能力及能力要素;最后,在文章第三部分中提出高校中层干部考核评价体系实施策略建议。

高校中层干部的核心职能作用在于紧紧围绕学校总体发展战略目标和工作部署,组织开展本单位(部门)工作。高校中层干部应当具备的能力包括五大类:领导能力、执行能力、战略参与能力、沟通能力和创新能力。能力要素方面:作为一名高校中层干部,首先应当具备热爱教育事业,认真贯彻党的教育方针,模范遵守国家的法律、法规和规章制度的价值观;其次,需具备履行岗位职责的知识和技能。对应德、能、勤、绩、廉5个方面,本文确定高校中层干部考核评价的内容如表1所示。

表1 高校中层干部考核评价内容

考核评价内容	要点
德	政治方向、政治立场、执行民主集中制、坚持群众路线情况、个人思想品质等
能	工作思路、业务水平、统筹协调、维护稳定、改革创新、推动落实情况等
勤	工作态度、敬业精神和遵守劳动纪律情况等
绩	履行职责、工作成效、破解难题、完成年度任务、注重制度建设情况等
廉	落实党风廉政建设责任制和个人廉洁自律情况等

3 高校中层干部考核评价实施策略

干部考核评价具有激励和鞭策作用,能够有力促进高校中层干部敢于担当、真抓实干、积极作为。干部考核评价工作应当坚持德才兼备、注重实绩、群众公认、民主公开、激励导向、分类考核的原则,重点把握以下四大实施策略。

3.1 基础前提:合理设置考核程序

高校中层干部考核一般包括6个步骤:实绩考核、述责述廉与民主测评会、领导评价、征求纪检监察部门意见、形成考核初步意见与学校党委常委会审定、反馈考核结果。实绩考核:学校对二级单位完成年度目标任务、推动改革创新和加强本单位建设等方面的情况进行考核。述责述廉与民主测评会:一般以二级党组织为单位召开,中层

干部分别在大会上向所在单位的全体教职工进行个人述责述廉。需要指出的是,对于党政管理机构、教学机构、群团组织、直属单位和附属单位干部的考核,可随机选取服务对象代表参加民主测评,扩大考核主体的参与面,如党委职能部门民主测评会可抽取部分二级党组织书记参加,行政职能部门民主测评会可抽取部分二级学院院长参加。领导评价:校领导对中层干部作出评价,中层正职干部对本单位副职干部作出评价。征求纪检监察部门意见:听取纪检监察机关对考核对象党风廉政情况的意见。形成考核初步意见与学校党

委常委会审定:组织部门综合实绩考核得分、民主测评得分、领导评价得分,形成考核初步意见,呈报学校党委常委会审定。反馈考核结果:组织部门以书面形式通知被考核人考核结果。

3.2 关键环节:科学计算考核结果

科学确定实绩考核得分、民主测评得分、领导评价比重是高校中层干部考核评价的关键。以重庆理工大学为例,可将中层干部分为教学机构正职、教学机构副职、非教学机构正职和非教学机构副职等 4 个序列,分类计算考核结果,分类排名。各类得分所占权重如表 2 所示。

表 2 高校中层干部考核评价综合得分计算

干部类别	各类得分权重			
	实绩考核/%	民主测评/%	校领导评价/%	正职对副职评价/%
教学机构正职	50	35	15	/
教学机构副职	45	35	10	10
非教学机构正职	40	45	15	/
非教学机构副职	40	40	10	10

考核等次分为优秀、合格、基本合格、不合格 4 个等次。考核结果在 90 分以上的,可以确定为优秀等次;考核结果在 75~89 分的,可以确定为合格等次;考核结果在 60~74 分的,可以确定为基本合格等次;考核结果在 60 分以下的,确定为不合格等次。

3.3 重要保障:强化考核结果运用

强化考核结果运用,以充分发挥考核的激励和鞭策作用。对于被确定为优秀等次的干部要给予通报表彰和物质奖励,对于被确定为基本合格的干部,应对其实行诫勉;对于被确定为不合格或连续 2 年被确定为基本合格的干部,应进行组织调整。对于 4 个序列排名靠后的干部,由学校党委主要领导或分管联系校领导进行个别谈话。同时,对于连续被评为优秀等次的干部,选拔使用干部时应当优先考虑。针对在考核中发现的个别干部突出问题,如民主测评评价不高、综合排名下降过快等,组织部门要通过谈心等方式,加强与干部本人的沟通,帮助他们分析原因、总结经验、立行立改。此外,组织部门要对考核结果进行分析,寻找中层干部存在的共性问题,并与干部教育培训相结合,按需施教,不断提高干部综合素质。通过强化考核结果的运用,真正体现干部考核评价的严肃性和科学性。

3.4 未来趋势:向数字化信息化考核评价方式转变

以数字化、网络化、智能化为特征的信息化是未来高校中层干部考核评价方式发展的新趋势。传统的纸质考核手段在统计与分析方面工作量大、任务繁重,且不利于将干部的平时表现计入年度考核。依托电子信息平台技术,通过考核信息系统、App 等方式,运用信息化手段开展干部考核,一方面,可以使参加民主测评人员全面掌握干部履职情况和全年工作目标任务完成情况,使考核工作更加注重实绩;另一方面,考核信息系统进行多维度统计和对比分析,自动生成常用数据分析图表,使考核结果反馈更加全面和准确,考核结果反馈如表 3 所示(以部分考核内容为例);此外,由于考核的数据收集、分类、汇总、分析均由信息系统完成,能够大大提高干部考核工作效率。最后,使用信息系统能够加大对干部日常履行岗位职责情况考核,进一步丰富考核程序。

表 3 高校中层干部考核评价结果反馈表

姓名	内容	要点	得分	平均分	排序
* * *	德	政治方向和政治立场	89	87	29
		执行民主集中制	88	85	27
		坚持群众路线情况	87	86	30
		个人思想品质	90	85	18

4 结语

高校中层干部考核评价工作是高校干部管理工作中一个永恒的主题。党的十八大以来,从中央到地方,在改进干部考核方法手段方面进行了许多创新实践,做到了既看发展又看基础,既看显绩又看潜绩。中组部于2013年12月下发《关于改进地方党政领导班子和领导干部政绩考核工作的通知》,为高校不断完善中层干部考核评价工作提供了重要依据。本文针对高校中层干部考核评价体系的构建与实施,明确了高校中层干部考核评价内容,从4个方面提出了高校中层干部考核评价实施策略。诚然,高校的定位、办学特色不同,考核内容、考核程序、考核结果形成等方面必然存在差异。高校在实际工作中要注意改进方法,用“大数据”的思维方式建立干部考核评价系

统^[5],简化程序,让考核评价指挥棒更精准有力。

参考文献:

- [1] 新华网. 习近平强调:建设一支宏大高素质干部队伍[EB/OL]. (2013-06-29) [2017-07-20]. http://news.xinhuanet.com/politics/2013-06/29/c_116339948.htm.
- [2] 张绍荣. 试析高校中层干部考核评价体系的立体建构[J]. 学校党建与思想教育, 2015(12):61-63.
- [3] 张拥军. 用科学发展观指导高校中层干部考核工作刍议[J]. 学校党建与思想教育, 2010(8):83-85.
- [4] 周玉玲. 高校中层干部考核中的问题及应对[J]. 中国高等教育, 2014(18):56-57.
- [5] 贾春立. 高校完善干部考核指标体系和评价机制研究[J]. 天津师范大学学报(社会科学版), 2015(6):73-77.

Construction and Implementation of the Assessment System of the Middle – level Cadres in Colleges

LI Yongbing^a, XIONG Lei^b, HUANG Xu^b

(a. Party Committee Office, President Office;

b. Party Committee Organization Department; Chongqing University of Technology, Chongqing 400054, China)

Abstract: The assessment of cadres is not only an important task for the organization of colleges, but also the key of implementing the strict management of the Party and cadres. At present, there are still some weak links in the assessment system of the middle – level cadres. On the basis of competence, the content of the assessment of middle – level cadres should be clearly defined and the scientific assessment system should be constructed, setting up the assessment procedure reasonably, scientifically calculating the results of assessment, strengthening the application of assessment results, and transforming into the assessment of digital information technology. Only then can we fully stimulate the enthusiasm of cadres in colleges and build a team of leading cadres with high quality.

Key words: middle – level cadres in colleges; assessment system; competence

(责任校对 谢宜辰)