

一般高校干部量化考核制度探索

王文华¹ 余正琨² 于保春¹

(1.景德镇陶瓷学院 江西 景德镇 333403 2.江西师范大学 江西 南昌 330022)

【内容摘要】根据中组部有关干部任用与考核的文件精神,参考《体现科学发展观要求的地方党政领导班子和领导干部综合考核评价试行办法》,本文在景德镇陶瓷学院等高校干部量化考核两年多试点工作的基础上,以高校干部考核的“五化”(科学化、民主化、制度化、规范化和信息化)为目标,针对当前高校干部考核工作中存在的主要问题,对一般高校建立健全干部量化考核制度及相关问题进行探讨。

【关键词】高校 干部考核 量化 探索

中图分类号:G647

文献标识码:A

文章编号:1007-9106(2009)12-0050-03

“要把人看准用好,关键是要健全和完善干部考察、评价、监督、激励的科学机制”^[1]。党的十六届四中全会明确指出,要“抓紧制定体现科学发展观和正确政绩观要求的干部实绩考核评价标准”^[2]。根据中央的统一部署,中组部从2004年初开始试点,2006年7月印发实施《体现科学发展观要求的地方党政领导班子和领导干部综合考核评价试行办法》。该考核办法以科学发展观为指导,一定程度地实行了定量化和信息化。但是,到目前为止,中组部还没来得及研究制定针对高校干部的考核办法。不少高校对干部考核制度进行了有益的探索,但似乎都不尽人意。

本课题组试图从量化和网络化的角度进行研究,希望对建立科学合理高效实用的高校干部考核制度有一些借鉴意义。

一、当前高校干部考核制度中存在的主要问题

1.定性分析与定量分析的使用问题。定性分析与定量分析是干部考核的两种基本方法。由于各种原因,当前国内高校干部考核普遍侧重于以在“优”、“良”、“中”、“差”或类似档次中打“√”为主要特征的定性分析,而很少运用定量分析方法。因为缺乏客观依据,可比性不强,使得考核结果领导不满意,群众有非议,干部不服气。定性分析与定量分析的博弈与甄别,使得管理学专家们经常争论不休,有些高校干部考核的方法常常在二者之间摇摆与反复。

2.岗位目标与干部考核的匹配问题。目前,高校干部的任免使用多以三年为任(聘)期,但考核却多以年度考核为主,极少进行任(聘)期考核。即使是年度考核,有些也因为岗位目标不明确或年度工作目标的缺失而使考核变成“无

的放矢”。岗位目标与干部考核之间不相匹配,直接导致了干部工作目标不明确,责、权、利不一致,并衍生出“勤奋干部少,懒惰干部多”,管理成本高,行政效能低等问题。

3.考核结果及其使用的连续性问题。干部考核本应该是干部任免、奖惩等的重要依据。但多年来,很多高校的干部考核往往由于方案不够科学、方法不够合理、结果不能令人信服、领导基于学校“稳定”考虑而下不了决心等原因,致使干部考核后,其结果经常被“束之高阁”,甚至不敢露“庐山真面目”。对考核结果使用的不重视最后导致的后果是,滋生干部“吃大锅饭”的病灶,多数干部和教职工患上“考核麻痹症”,使干部考核流于形式,干部任免依据不足等众多问题的产生或恶化。

二、景德镇陶瓷学院干部量化考核的主要做法

为加强干部考核工作,完善干部考核、评价和激励机制,景德镇陶瓷学院自2005年开始探索干部量化考核制度,并于2006年5月制定了《处级干部量化考核办法(试行)》、《科级干部量化考核办法(试行)》和《一般干部量化考核办法(试行)》。在三年实践中,以处级领导干部量化考核为重点,先后研究开发了单机版和网络版的《干部考核管理信息系统》。

1.干部量化考核的指导思想和基本原则

干部量化考核的指导思想是:以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,切实贯彻党的十七大精神和党的干部政策,认真践行科学发展观,注重对干部工作目标的完成情况和工作实绩进行科学合理量化的评价,为干部的任用、奖惩等提供客观真实的依据,以促进学校各项工作快速顺利

* 本文为江西省教育科学“十一五”规划项目研究成果,编号06YB296。

* 作者简介:王文华,景德镇陶瓷学院人事处长,副教授,主要研究党的建设和马克思主义哲学。余正琨,江西师范大学教授、博士生,主要研究干部工作和马克思主义哲学。于保春,景德镇陶瓷学院组织部副部长,讲师,主要研究党的建设和干部工作。

发展。

干部考核工作的基本原则是:党管干部的原则;客观公正的原则;注重绩效的原则;科学民主的原则;定性分析与定量分析、平时考核与定期考核、工作目标考核与创新工作考核、集体工作考核与个人工作考核相结合的原则。

2. 干部年度量化考核体系

(1) 制定年度工作目标。每年初,处级领导干部须拟定本人在当年度的工作目标,并将主要工作任务和绩效目标(每人7—12项),按百分制进行量化。该《任务书》经分管院领导和院党委审定后生效,作为年终绩效完成情况考核的重要依据。

(2) 明确量化考核内容。处级领导班子和处级领导干部的考核内容主要包括德、能、勤、绩、廉等几个方面,其中处级领导班子重点考核领导班子的团结协作精神和整体工作效能;处级领导干部重点考核工作目标完成情况和突破性、创新性工作。根据正、副处岗位职责要求不同,各项目的具体内容有所区别。

(3) 建立以绩效为核心、以推动工作为主要目标的年度工作目标考核体系,兼顾德、能、勤、廉等各个方面。

一是合理分配权重。年度考核时,处级领导干部的德(a)、能(b)、勤(c)、绩(d)、廉(e)分别按0.2、0.1、0.1、0.4、0.1的权重记入积分,处级领导班子(f)的考核结果按0.1的权重记入积分。

二是分类组织考核。处级领导干部的德、能、勤、绩、廉等方面和处级领导班子的考核采取领导考(X)、群众测评(Y)、处级互评(Z)相结合的方式,三种方式得分分别占德、能、勤、绩、廉等项目的50%、25%、25%。其中,绩效得分除了采取以上三种方式进行测评外,还采取专家组考评方式(W)。三种方式评出的绩效得分和专家组评出的绩效得分在最后得分中所占的权重分别是0.2、0.2。其中,领导考评包括校党政领导集体考评(X1)和分管校领导考评(X2,优秀比例控制在20%以内),两项评分分别占德、能、勤、绩、廉等项目的30%、20%。测评等级分为优(A)、良(B)、中(C)、差(D)四个等级(每个等级分三档),分别占某项分值的100%、80%、60%、40%。

三是多种考核方式相结合。将传统的书面总结、干部述职,与现代网络测评、专家实地考察等方式有机结合起来。即,年终时,处级领导干部须围绕年度工作目标任务完成情况进行工作总结,并提交书面报告送党委组织部和校领导审查,同时以部门(院系)或党政机关党总支为单位组织干部公开述职。测评人员在听取了干部公开述职或查阅了干部书面总结后,然后根据管理信息系统的授权,在规定的时间内(一般为一个星期)内进行网络测评。

四是充分利用自行开发的干部考核管理信息系统进行统计和分析。由党委组织部和纪检部门一起掌握管理信息系统的授权密码,并进行网上统分。如当年度遇到提拔或换岗等情况,则由组织部按有关规定成立考察组,考察组按百分制打分,该分值与年度考核得分加和的平均分即为该同志的年度考核最后得分。最后根据需要对年度考核结果进行信息分析,如按正处、副处,或党务干部、行政干部、教学

科研管理干部等系列自动排名,也可分德、能、勤、绩、廉等项目自动分析排序。

3. 干部换届(任期)考核体系

在干部年度量化考核的基础上,建立以积分为标准、以评价干部为主要目标的换届(任期)工作考核体系。各项考核结果按照规定的权重计入积分,第一年、第二年、第三年的年度考核结果分别按0.2、0.3、0.3的权重记入积分,届末综合考核结果按照0.2的权重记入积分。届末综合考核由领导考评、群众测评、处级互评等三项组成。其考核办法和各项目的权重关系与年度考核相同。

4. 干部量化考核结果的使用

量化考核结果作为干部津贴发放和干部任免使用等的重要依据。如考核结果作为确定干部当年度享受岗位津贴档次,发放13个月工资和年终奖金的直接依据。年度考核被评为优秀、称职、基本称职的,分别按所在职级一档、二档、三档发放岗位津贴,被评为不称职的,发放三档岗位津贴的1/2或不发岗位津贴。同时,对考核结果较差或有突出问题的领导班子进行整顿,对排名最后两名或被评为基本称职的干部进行诫勉谈话,对被评为不称职的干部给予降职降级或免职处理。

三、干部量化考核试点的基本经验

两年来,景德镇陶瓷学院的干部量化考核体系在实践中得到不断完善和发展,试点工作取得了较好的成绩,积累了可贵的干部量化考核工作经验。

1. 采取目标管理法,既能帮助干部明确工作目标,也使干部考核有据可依。现代人力资源管理中实行绩效考评的方法有很多,如范畴考评法、对比法、叙述法、行为/目标法、相对标准法、绝对标准法、目标厘定法(包括目标管理法、工作标准法)、直接指标法、评估中心评估法、面谈法、360°评估法等。那么,究竟甄选什么管理方法合适呢?这是多年来让很多高校管理者头疼的问题。无论是从理论上说,还是从试点经验看,高校管理工作弹性较大,控制手段较多,采用目标管理法(Management by Objective)进行管理考核都是一个不错的选择。

2. 尽可能量化,使干部考核有客观依据,大大提高了考核结果的可信度。众所周知,我们不可能完全用数学模型来评判管理工作特别是一个干部的好坏。但是,我们将可以量化的项目和标准尽量进行量化,大大提高了考核工作的可操作性和其结果的可信度。景德镇陶瓷学院的干部量化考核体系虽然没有采用直接量化指标考核法或某种绝对标准考核法,但进行了一定程度的量化探索,其效果还是比较明显的。

3. 运用现代信息技术,实现网络化,既能明显降低干部考核工作的成本,又能极大地提高工作效率和精确度。过去干部考核时,纸张堆积如山,工作人员忙里忙外,会议一个接着一个,集中投票时,参加测评人员挤在一起忐忑不安地要在很短时间内打完“√”。采用以网络化为主的考核方式基本上消除了以上弊端。由于使用网络化,也使我们对于干部考核结果的分析更加科学和细致,甚至能很快分析出每个考核对象的每个项目在各类测评人群、各个系列考核对象

中的分数和排名。试点经验告诉我们,干部考核网络化,既适用于还没有实现办公自动化的单位,更方便推广于已经实现办公自动化的单位。

4.注重系统化 环环相扣 极大地增强了干部考核工作的科学性和合理性。干部考核是一个系统工程,应该尽量做到全面性和系统性。在试点中,我们基本上做到了工作目标、考核工作与考核结果使用相结合,领导考评、干部互评与群众测评相结合,干部述职、网络打分与实地考察相结合,平时考核、年度考核与任期(聘期)考核相结合,干部考核、干部教育与干部使用相结合。试点经验说明,干部考核必须坚持“两点论”与“重点论”相统一,要多方兼顾,同时突出重点,干部考核还必须与其他工作(特别是干部任免、津贴分配等切身利益)有机结合,做到相辅相成,相互促进。

四、高校干部考核中需处理好的几组关系

1.要正确处理定性考核与量化考核之间的关系。管理工作有较大的弹性和模糊性,所以干部考核不宜完全量化。同时,为了准确评价干部,促进工作,干部考核也不宜全部采取定性分析的方法。应该说,定性评价和定量评价都有自己适用的范围,在不同的领域各有优劣。将能够量化的指标尽可能量化,不能量化的指标进行等级化,然后在二者之间建立一个兑换的标准,是比较合理的处理方法之一。至于如何将二者有机结合,做到相辅相成,是值得进一步研究和商榷的。

2.要正确处理考核的科学性、全面性与可操作性之间的关系。权变理论告诉我们,世界上的管理方案没有最好只有更好,因此,考核的科学性、全面性与合理性也是无止境的。如何本着“于法周延、于事简便”的原则,既合理设置指标,科学进行考核,又使考核方案可操作性强,需要组织人事部门根据本单位实际情况认真研究,制定现有条件下兼顾二者的最佳考核方案。要确保考核工作的科学性和客观性,还须注意克服考核评估中几种常见的错误,如评估者偏

见(因年龄、性别、资历等造成的主观错误)、晕轮效应(因某一特征,评估全面偏高或偏低)、评分失真(因不了解情况、“老好人”思想等导致评分不真实,分数差距不大)等。

3.要正确处理考核及其结果运用之间的关系。干部考核的目的是为了对干部履行岗位职责等情况做出正确的评价,激励干部忠于职守,开拓创新,为干部的正确使用提供客观依据。干部考核是否科学、考核结果是否公布并得到充分运用,对高校树立正确的用人导向,干部树立正确的政绩观至关重要。试点经验教训表明,干部考核及其结果只有与岗位津贴档次、年终奖金发放、干部诫勉谈话、干部监督教育、干部任免使用等工作紧密结合起来,才能取得实效并互促互进。测评者的重视和认真程度、考核效果的好坏,与考核方案的科学与否、考核结果和干部使用、津贴分配等相结合的紧密程度基本上呈正比关系。

总之,探索建立体现科学发展观并适合高校实际情况的干部考核评价制度,已经成为各高校党的建设和质量内涵建设面临的一项重要而紧迫的任务。为此,组织人事部门任重道远,需要深入调查研究,科学分析总结。

参考文献:

- [1]江泽民.论中国特色社会主义(专题摘编)[C].北京:中央文献出版社,2002:679.
- [2]党的十六届四中全会通过的《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》第九方面第(二)部分[Z].2004.09.
- [3]中共中央组织部.体现科学发展观要求的地方党政领导班子和领导干部综合考核评价试行办法[Z].2006.07.
- [4]景德镇陶瓷学院.关于加强干部量化考核工作的通知[Z].2006.05.
- [5][美]罗伯特·L·马西斯等.人力资源管理精要(第二版)[M].北京:机械工业出版社,2004.
- [6]王云昌.人力资源管理[M].南京:河海大学出版社,2002.

(上接第47页)则。有的为官者说话办事不怕群众不满意,就怕领导不注意,不怕群众不高兴,就怕领导不开心。这是搞花架子、形式主义的形象工程、面子工程等屡禁不止的根源。有的干部只做保险事,不探新路子;只关注局部利益,不顾及全局利益。他们追求政绩的目的,是为了给自己留名,给自己立碑,为自己邀官,这就从根本上背离了党的宗旨。这样的政绩不但没有给老百姓带来利益,反而成为祸害;不但对国家、社会、群众没有任何益处,最终也会毁了自己。实践证明,政绩只有为党、为国、为民而树,只有以实现最广大人民群众的根本利益为出发点和落脚点,才是党和人民之福,也才能干出实实在在的政绩。这样的政绩才经得起历史的检验,才能真正得到群众的公认。为官者是否有政绩,检验的标准,就要看群众满意不满意,高兴不高兴,拥护不拥护,答应不答应。

中共中央政治局常委、中央纪委书记、时任中组部部长贺国强在中央党校第19期一年制中青年干部培训班学员

座谈会上从五个方面回答了什么是正确的政绩观:要把“三个代表”重要思想作为政绩观的灵魂和指南;要把实现人民群众的利益作为追求政绩的根本目的;要把实现经济社会的可持续发展作为创造政绩的重要内容;要把重实干、求实效作为实现政绩的重要途径;要把党和人民的需求作为评价政绩的重要尺度。

总之,从哲学的角度来看,政绩是客观的、多样的、发展的,也是历史的,所以我们要要有实事求是的科学态度、运用全面、发展的辩证方法和马克思主义的群众观点去评判政绩。

参考文献:

- [1]胡锦涛.国庆考察湖南再强调保持与民众血肉联系[EB].中国新闻网,http://www.chinanews.com.cn(2003-10-04).
- [2]中共中央文献研究室.深入学习实践科学发展观活动领导干部学习文件选编[C].北京:中央文献出版社、党建读物出版社,2009:54.