

基于实绩评价的高校中层干部考核机制的思考与创新

邹日强 吴立爽

摘要: 思考与创新高校中层干部考核机制是加强干部队伍建设的内在需要,也是高校提高办学水平、应对外部挑战的客观要求。本文在综述高校中层干部考核机制的渊源、现状和存在问题的基础上,对考核机制的客观性、科学性、针对性、民主性、导向性等五个维度进行了思考和分析,并结合宁波大学的改革创新措施,提出了基于实绩评价的高校中层干部目标管理考核新机制。

关键词: 高校; 中层干部; 考核; 创新

中层干部作为高校管理工作的重要力量,其管理能力的强弱关系到学校发展战略的实施及学校各项工作的顺利开展。思考与创新高校中层干部考核机制是加强干部队伍建设的内在需要,也是高校提高办学水平、应对外部挑战的客观要求。

一、高校中层干部考核机制的渊源、现状和存在问题

对高校中层干部考核机制的思考与创新,必然受制于特定的历史、政治、人文环境。我国高校中层干部考核工作在党的干部工作方针指导下,取得了长足发展,基本发挥了促进队伍建设、加快学校发展的重要作用。但是,面对新一轮高等教育快速发展的态势,高校现有滞后性的中层干部考核机制已暴露出诸多问题,亟需我们重新思考与创新。

1. 高校中层干部考核机制的渊源

当前,一般意义上的干部,即指国家机关、军队、人民团体中的公职人员,或指担任一定的领导工作或管理工作的人员。当代的干部考核制度可以从古代的官吏考课制度中找到深厚的历史渊源。历朝统治者都十分重视对官吏的考核,他们创造出的“建章立制”、“定期考核”、“标准细化”、“奖优罚劣”等原则性做法,较为科学地体现了人力资源管理的规律,成为当今中国高校中层干部考核工作所要遵循的政治文化生态和可借鉴的宝贵经验财富。

我国高校实行党委领导下的校长负责制,其内部的干部考核工作必定要服从“党管干部”的原则,严格执行党内的干部考核相关政策要求。我们党历来重视干部考核评价工作,始终坚持任人唯贤、德才兼备的干部路线,建立了较为完善的干部考核评价制度。特别是改革开放之后,中组部对干部考核工作做了与时俱进的改革与发展。2009年,中央政治局审议并通过了《关于建立促进科学发展的党政领导班子和领导干部考核评价机制的意见》,使考核内容更加强调民生,考核过程更加注重民主,考核结果更加体现民意。党的十八大再次重申,要进一步完善干部考核评价机制。与此同时,高校在推进人事制度和分配制度改革过程

中，结合实际积极探索中层干部考核机制，有了新的尝试和突破。

2. 高校中层干部考核机制现状

近年来，随着高等教育事业的发展，很多高校都能将党的干部政策与学校实际情况紧密结合，不断改进和完善考核工作，探索并初步建立了符合科学发展观要求的中层干部考核机制。无论是在考核定位、考核方法等方面，还是在考核主体、考核内容指标、考核结果运用等方面，都得到了逐步优化和发展。归纳起来，我国高校中层干部考核工作的发展经历了“从无到有”、“从粗到细”、“从整体化到专门化”的一个过程。

从总体上来看，这一过程主要表现出三个特点。一是思想意识逐渐提高，投入力度逐渐增强。高校党委更加重视中层干部队伍建设，专门设立了考核条例或实施细则，采用多种形式强调中层干部考核工作的重要性和必要性。党委组织部等部门亦能坚决贯彻党委意图，干部考核工作力度明显加大，逐步走向规范。二是评价方法逐渐改进，评价面逐渐扩大。评价机制从原先以主管领导评分为准的一元式体系，逐步转化到了多元化评价的合理体系。通过合理定量的方式将校级领导班子评价、中层干部互评和群众测评有机结合起来，得出更为科学准确的评价结果。三是结果运用逐渐加大，激励约束作用初步显现。中层干部考核结束后，高校党委一般能够按照有关规定，运用考核结果，奖优罚劣，相关举措大大提高了广大中层干部的工作积极性，发挥了考核的导向作用。

3. 高校中层干部考核机制尚存诸多问题

目前，高校普遍采用的是“定性定量综合分析”的考核方式。这种考核方式，基本能反映出中层干部在工作业绩和个人素质、能力、发展潜力以及群众认可度等方面的真实情况，有利于学校党委有针对性地加强干部队伍建设，确保上级党委各项路线、方针、政策的贯彻落实，确保各项发展战略和奋斗目标的顺利实现。但由于许多高校的体制机制还不够完善，尚存在许多问题需进一步改进，其突出问题主要表现在以下五个方面。

一是考核方法比较单一，实绩导向不够突出。现行的考核体系主要采取个人述职加民主测评的模式，考核者在考评干部时往往凭主观感觉、印象来分析评价考核对象，主观随意性较大，难以有效地对中层干部的工作实绩进行考察；二是测评分值统计不够科学，信息化程度不高。现行干部考核测评体系基本上处于中央和上级部门的政策框架内，是对干部“德、能、勤、绩、廉”五个方面综合性的考核评价，各项权重一致，测评统计结果与客观实际往往有背离现象。另外，考核工作尚未广泛推行信息化管理，考核成本高、效率低；三是考核对象比较笼统，分层分类不够科学。高校二级单位有学院、机关部门、直属单位等类别之分，干部所处的工作岗位、工作基础、工作环境、自身条件等也有显著差异。现行考

核体系忽视了这种个性要求，缺乏考核的针对性和有效性；四是测评主体设定过于简单，权重分配不够合理。高校中层干部队伍规模较大，存在校领导不可能对每位干部都了解、大部分干部之间无业务联系、测评对象所在部门教职工人数差异大等客观因素，校领导、中层干部和群众等三个测评主体权重相同的测评模式，显然是不够合理的；五是结果运用不充分，考核功能发挥有限。很多高校在干部考核的工作实践中，往往重视考核的过程和氛围，而忽视对考核结果的分析 and 反馈，使考核的选任依据功能、激励约束功能、教育培养功能没有得到应有的发挥。

二、高校中层干部考核机制思考

干部考核是干部工作的重要内容，也是识人的途径、用人的基础。高校应以科学发展观指导中层干部考核工作，坚持以人为本、注重实绩、统筹兼顾，着力构建体现科学发展观要求的考核体系，形成正确的用人导向，引导干部树立正确的政绩观，促进高等教育事业科学发展。高校中层干部考核机制的完善应坚持以下基本原则：

1. 要注重实绩，增强考核结果的客观性。工作实绩是中层干部能力的具体体现。注重业绩既是党和国家的一贯要求和做法，也是新形势下干部工作必须坚持的基本原则。如何实施实绩考核，体现科学的发展观和正确的政绩观要求，全面准确地了解干部的工作业绩，减少考核者的主观随意性，科学区分主观努力与客观条件、工作数量与工作质量、显性实绩与隐性实绩、集体实绩与个体实绩、局部利益与全局利益等关系，是我们需要解决的首要问题。

2. 要合理赋分，体现考核内容的科学性。建立科学有效的考核指标体系是做好干部考核工作的基础和前提，也是做好干部考核工作的关键所在。其核心是考核内容及其赋分权重的合理确定。如何让考核内容及其赋分权重全面反映出干部在考核工作期内履职情况，并能客观全面地反映出干部的进取精神、管理水平、工作能力、工作业绩和现实表现，是我们需要解决的关键问题。

3. 要分类考核，增强考核工作的针对性。高校中层干部既可以行政型与党务型分类，也可以行政型与专业型分类，还可以机关部门干部与学院教辅机构干部分类。尤其是机关部门与学科性学院间存在的条块管理关系，使对全体中层干部“一刀切”的考核方法弊端暴露无遗。如何对高校中层干部进行科学合理的分类，实施有针对性且切实可行的分类考核，是我们需要解决的基本问题。

4. 要以人为本，增强考核工作的民主性。高校的学术性较强，人员群体比较复杂，干部考核工作必须更加注重走师生员工路线，特别是要重视与考核对象纵向、横向工作关系密切人员的意见，让考核主体真正“有话说、能评价”，体现考核的民主和实效。如何最大限度地调动教职工的积极性、主动性和创造性，

扩大他们对干部考核工作的知情权、参与权、评价权和监督权，激励他们围绕学校事业发展目标客观评价干部，是我们需要解决的重要问题。

5. 要奖惩结合，增强考核结果的导向性。高校中层干部考核工作说到底，就是要把对干部的德才表现和履行岗位职责的工作实绩做出结论，作为决定领导干部升降去留的依据。把考核结果作为干部选拔任用、培养教育、管理监督和激励约束的重要依据，充分发挥考核的导向作用，才是干部考核工作的最终目的。如何让高校中层干部考核不流于形式，将考核与干部培养教育相结合、与干部的调整使用相结合、与干部的评先评优相结合，增强考核的实效性，是我们需要解决的重大问题。

三、基于实绩评价的高校中层干部考核机制的创新——以宁波大学为例

基于高校中层干部考核机制面临的问题和思考，宁波大学经过深入调研分析，坚持“党管干部、注重实绩，以德为先、群众公认，民主参与、公正有序，客观全面、操作简便”的原则，积极探索建立了基于实绩评价的中层干部目标管理考核的新机制。经过近三年的实践，取得了一定的成效。

1. 充分重视实绩考核

把定量考核引入干部考核评级体系，客观反映干部的工作业绩和履职情况。完善后的考核办法中，干部的考核结果由“取得的实绩”和“民主测评结果”两项组成。“取得的实绩”一项考核干部主管工作取得的成绩，即工作绩效，赋分100分。为统筹协调学校各项考核工作，专门成立考核工作领导小组，由办公室、组织部、人事处等部门组成。年初，考核工作领导小组共同对照学校党代会确定的目标、五年规划目标、年度工作要点等，按本科教学、学科建设和研究生教育、科学研究、服务地方、学生工作、师资队伍、党建工作等七个条块设置量化指标，提出相关职能部门合理的条块年度目标；职能部门根据条块年度目标，结合学科性学院的基础条件、获取资源状况和发展潜力等实际情况，制定学院的年度目标（即由职能部门分解条块年度目标）。年底根据这些目标的完成情况直接得出绩效分值。“民主测评”一项考核干部的综合表现，内容包括“德、能、勤、绩、廉”五个方面，各赋分100分。即在600分总分中，200分为“绩”分，占到了三分之一的比重，更加注重了实绩考核。

2. 细分考核对象类别

根据不同部门的种类、不同岗位的干部，提出不同的考核要求，区分对象，注重针对性。先根据工作性质，将部门分为4种：一是学科性学院；二是组织推进学校重点发展的部门，包括教务处、研究生院、科技处等；三是保障学校发展

的部门，包括办公室、组织部等；四是非学科性学院和其他单位，包括管理性学院、附属医院、研究中心等。与此相对应，将中层干部划分为 13 类。其中，学科性学院中的干部分为 7 类：院长、书记、分管教学工作副院长、分管科研工作副院长、分管学科与研究生工作副院长、分管地方服务工作副院长、分管学生工作副书记；其他干部各分为正职和副职等 2 类。同类干部工作性质相近，可比性强，也能够更准确地反映干部的品行、才能和工作绩效。

3. 提高测评者关联度

民主测评的主体一般由上评、互评、群评三部分组成。上评的主体是中层干部的上级领导，互评的主体主要由同部门和不同部门的同级中层干部组成，群评的主体由本部门的教职工组成。这种测评的办法，能保证“上、中、下”每个层面、每位教职工的民主权利的履行，但是缺乏部门、人员之间相关性与测评权重的考量，即“条状”考核不够细化。完善后的考核办法将“互评”改为“工作条块测评”，测评主体为在日常工作中与测评对象“经常接触”的群体。譬如，学院中分管教学工作副院长由教务处处级干部和各学院教学副院长测评；教务处处级干部由各学院教学副院长和教学秘书测评；学院中分管学生工作副书记由学生处处级干部和各学院副书记测评；学生处处级干部由各学院副书记和辅导员测评。测评主体与测评对象日常工作接触越多、了解情况越多，相对来说评价也就更加准确。为合理解决群评参与人数少被测评者分值趋高，相反群评参与人数多被测评者分值趋低的问题，完善后的考核办法根据被测评者所在部门教职工人数多少，上评、条块评、群评的比重不一致。教职员工人数多于 50 人的部门，上评占 40%，条块评和群评各占 30%；教职员工人数少于 50 人的部门，上评和条块评各占 40%，群评占 20%。这样，可以充分体现测评的合理性、科学性和认可度。

4. 科学统计测评数据

在中层干部民主测评中，对“德、能、勤、绩、廉”等 5 个方面的测评内容，设置“好”、“较好”、“一般”、“差”等 4 档选项，分别赋分 100、80、60、40 分，五个方面权重相同，缩小分值差距，避免了赋分差距过大和因部分主观测评的随意性所造成的不合理结果，宁波大学三年的实践表明，这部分分值统计结果被测评者的得分相当于百分制中的 62 分至 92 分之间，并且呈橄榄球状分布，较为直观地合符实际地反映出中层干部工作的客观状况，中层干部自身对考核结果的认可度和教职员对考核结果的认可度都很高。为提高考核测评的效率，学校专门开发中层干部考核软件系统，及时公布考核相关内容，并按教职员工的身份分类提供测评界面，系统自动统计测评结果。采用这一信息化手段的效果十分明显：一是节约了成本，提高了效率。理论上测评工作可在所有测评者提交（结

果)后瞬间完成(实际上考虑到测评者使用校园网的实际情况,一般规定一周时间内完成),测评者在规定日期内可自主安排时间、地点,高效完成测评工作。前期不再需印制大量的测评表,后期不再需要大量的人力进行统计,大大降低了人力、物力、财力的投入,提高了数据准确度和可信度。二是扩大了参与面,实现了民主化。学校全体教职员工全员参与干部测评,实行匿名评议,能够全面真实地反映本人的意愿,客观、公平、公正地做出评价,保证了考核的客观性。三是增强了规范性和科学性。系统简便易行,考核项目设置可与时俱进,能够充分实现考核意图。操作上减少了许多层次,使全校考核工作规范划一,避免因操作的不同而影响考核结果。测评汇总由系统自动生成,及时、准确、可靠,避免人为干扰,提高可信度。

5. 切实运用考核结果

考核结果的有效运用是考核工作的应有之义、目的所在和动力之源。干部考核等级根据得分排名,定为优秀、合格、不合格。正、副处级领导干部分别位于同类干部前30%和15%的,定为优秀;得分低于360分的,定为“不合格”;其余定为“合格”。年度考核结果作为干部选拔任用、培养教育、管理监督、激励约束等的重要依据。对于优秀者予以一定奖励,对于不合格的干部,由组织部进行全面考察,根据考察结果决定是否继续任用。每逢干部换届之年,除对干部做出“德、能、勤、绩、廉”评价外,另增加对干部所在部门领导班子聘期内的工作做出综合评价、对干部个人聘期内的任职情况进行综合测评,并对干部个人提出任用建议,作为新一轮干部选任工作的重要依据之一。而且,考核系统可根据不同需求生成各类图表,可对同一类干部进行横向比较,也可对一名干部近几年的情况进行纵向比较。使得结果反馈不只是一个简单的综合得分,不仅可以便捷地看到考核对象各项考核指标的得分,而且可以找出不同考核主体对同一考核指标的认知差异,进而分析出现问题的原因,寻求改进的方法。这既有利于干部更加真实、全面地了解自己,也有利于组织部门有的放矢地培养干部。坚持考核结果与高校干部的选拔任用挂钩,营造一个干部能上能下的良好环境与氛围,真正实现能者上、平者让、庸者下。通过不断探索,建立完善科学的中层干部考核新机制,采取有效的方法和途径,合理地运用考核结果,对中层干部队伍建设发挥更大的导向作用。

参考文献:

- [1]李战军等.高校中层领导干部考核评价实践[M].江苏大学出版社.2009
- [2]李永亮.中国古代官吏考课制度的历史启示[J].中国石油大学学报(社会科学版).2007(5)
- [3]陈东辉.新中国干部考核评价机制的历史演变及启示[J].上海党史与党建.2010(5)
- [4]北京科技大学党委组织部.建立科学可行的高校干部考核评价体系的探索与实践[J].

北京教育·高教. 2008(9)

[5]黄达人. 大学中层管理者要善谋事能成事[J]. 中国高等教育. 2008(5)

[6]范明. 创新高校党建工作的思考与探索[J]. 江苏高教. 2008(5)

[7]马小洁. 纪红. 基于多准则群决策的高校中层干部考核实证研究[J]. 高等教育研究. 2009(5)

[8]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(3)

作者简介：邹日强 宁波大学党委委员、组织部部长

吴立爽 宁波大学理学院党委副书记