

新形势下高校中层管理干部实绩考核体系构建

彭宇¹,郝雪²,张玮¹

(1. 沈阳建筑大学党委组织部,辽宁 沈阳 110168;2. 沈阳建筑大学马克思主义学院,辽宁 沈阳 110168)

摘要:总结了高校中层管理干部实绩考核评价的总体情况,分析了当前在高校中层管理干部实绩考核机制中出现的问题,指出了构建高校中层管理干部实绩考核体系的重要意义,并从考核原则确定、考核内容设置、考核方式设计、考核结果评定、考核结果运用等5个方面构建了新形势下高校中层管理干部实绩考核体系,期为高校中层管理干部队伍建设提供借鉴和参考。

关键词:高校中层管理干部;队伍建设;实绩考核;体系构建

中图分类号:G471.7 **文献标志码:**A

高等院校的中层管理干部是高校实施教育管理的主体,其工作能力在很大程度上决定了高校的管理水平,在一定程度上影响着高校的竞争力。当前,随着世界一体化和经济全球化的推进,国内外高校之间的竞争越来越激烈,对高校规范化管理提出了更高的要求。高校的中层管理干部作为高校管理主体,其工作实绩的好坏影响着高校的兴衰。因此,建立健全规范的、科学的高校中层管理干部实绩考核体系,以考促建,提升中层管理干部综合素质和管理能力,确保高校发展目标的实现以及战略决策的实施,成为当前高校加强管理、争创一流的重要任务。

一、高校中层管理干部实绩考核评价总体情况

我国高等院校历来重视干部考核评价工作^[1],高校中层管理干部实绩考核工作严格执行党内干部考核的相关政策要求,始终坚持“任人唯贤、德才兼备”的干部路线,逐步建立起日趋完善的各级干部实绩考核评价的

相关制度^[2]。特别是为了适应改革开放的实际情况,中组部与时俱进地对干部实绩考核工作进行了改革,进一步完善了干部实绩考核制度。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管理班子和管理干部考核评价机制的意见》^[3]。2016年,中共辽宁省委组织部、中共辽宁省委高等学校工作委员会和辽宁省教育厅印发了《省属本科高校管理班子和管理人员年度工作实绩考核办法(试行)》,进一步完善了对高校管理班子的干部考核评价机制。

随着高等教育事业的不断发展,很多高校都注重将党的干部政策与学校的实际情况紧密结合,因地制宜、与时俱进地改进和完善中层管理干部实绩考核工作体系,并在不断探索中建立起符合各自实际情况和发展方向的中层管理干部实绩考核机制。主要表现在进一步明确、优化了考核定位及考核方法,发展、丰富了考核主体内涵及考核指标内容,并在实际工作中大大加强了对考核结果的运

用。总体看来,我国高等院校中层管理干部实绩考核工作已经经历过“由无到有”“由粗到细”“由整体化到专门化”的不断发展的过程^[4],正向着更高、更好的层次发展。

二、高校中层管理干部考核机制存在的问题

目前,高校普遍重视对中层管理干部的考核工作,已经认识到要将定性和定量考核相结合进行综合分析的必要性,力求通过考核真实地反映中层管理干部的工作业绩以及个人的综合素质、工作能力、发展潜力和群众认可度等^[5]。但是,当前高校中层管理干部考核体系还存在一定的问题,尚不完善^[6],主要表现在以下5个方面。

1. 考核对象趋同,未能科学分层分类

从所在单位角度来看,高校中层管理干部分别在教学单位、机关部门、直属单位等不同类型的单位工作,其工作单位有分别;从中层管理干部个人角度出发,工作岗位、工作环境、工作基础和自身条件也存在显著的差异。如忽视这些区别要素和个性要求,会导致考核缺乏针对性和有效性^[7]。

2. 考核方式单一,未能体现实绩导向

现行的高校中层管理干部实绩考核体系大多为个人述职及民主测评相结合的方式,各个层次的考核者在考评测评对象时更多是凭主观感觉、印象来进行打分,不可避免地具有一定的主观随意性,因而很难得出真实的评价结果,也无法有效地开展中层管理干部实绩考察工作^[8]。

3. 考核侧重个人,未能联系单位绩效

测评设计不够科学,缺乏所在单位与所在岗位的必要联系,只是依托中央和上级部门干部考核评价的政策框架,考核内容局限于对个人“德、能、勤、绩、廉”5个方面进行综合性的考核评价,与所在单位绩效考核的联系程度不高。只重视个人而忽视部门整体的考核工作不利于学校工作任务的完成及工作目标的实现。

4. 测评结果评定简单,未能合理分配权重

高校在岗位设置上,由于实际需要往往

会设置规模相对较大的高校中层管理干部队伍,校领导实际上只对分管工作、有过接触的中层管理干部有一定的了解,而不可能全面了解每一位干部的各个方面情况。大部分干部之间因为没有直接的业务联系而缺乏了解,同时,测评对象所在部门的工作人员人数等方面也存在着一定差异。如果将校领导、中层管理干部和群众等测评主体权重定为相同的,这样的测评模式是不够合理、不够科学的。

5. 考核功能发挥不足,未能充分利用结果

很多高校出于总体考虑,注重对中层管理干部的考核评价,但在实际工作中,真正得到重视的往往只是考核的过程,缺乏对考核结果的科学分析、及时反馈和有效运用,违背了干部考核的初衷,导致干部考核无法真正发挥出其选任依据、监督约束、激励促进及教育培养的作用。

三、构建高校中层管理干部实绩考核体系的意义

高等教育改革与发展不断对高校管理提出更高的要求,高校必须尽快构建出与之相适应的中层管理干部实绩考核体系。规范、科学的中层管理干部实绩考核体系无论从高校工作,还是从高校中层管理干部发展成长的角度来看,都有很大的意义。

1. 是高校改革与发展的必然要求

高校改革与发展必然要求从传统的管理方式向现代的管理方式转变,高校中层管理干部是高校实施教育管理的主体,其工作也必然面临着从传统向现代方式的转型。高校干部管理制度改革必然要求构建完善的高校中层管理干部绩效考核体系,促进其科学化、规范化、信息化。

2. 是高校工作顺利开展的人力保障

将高校中层管理干部工作进行量化并作出相应的评价,发挥出考核的评价功能,能更有效地推进高校中层管理干部在各自岗位上开拓创新,有效地推动高校各项工作任务地完成、各项目标的实现,进一步推动高校健

康、持续、稳定的发展,使高校发展充满活力。

3. 是高校干部队伍建设的有效载体

高校中层管理干部队伍建设包括选拔、培养、使用和考核评价等环节,建立并实施高校中层管理干部实绩考核体系,不仅能科学、有效地进行中层管理干部考核、评价工作,完成一个阶段干部队伍建设工作,更能为高校合理选用干部、培养和储备后备干部提供科学的依据。

4. 是高校中层管理干部成长的促进力量

构建并实施高校中层管理干部实绩考核体系,为表彰先进、提拔干部作了准备,在很大程度上调动中层管理干部的工作积极性、主动性和创造性,更有效地发挥中层管理干部的人力资源效能,促进中层管理干部成长和发展。

四、高校中层管理干部实绩考核体系构建的导向

只有坚持科学的导向,高校才能针对中层管理干部实绩考核积极进行系统研究和工作实践,科学、全面、准确地构建高校中层管理干部实绩考核体系,充分调动高校中层管理干部工作的积极性、主动性和创造性,进而实现学校各项工作目标。

1. 科学的评价导向

实绩考核的重要功能在于评价,一次不科学的评价影响大过百次不好的行为,因此,必须坚持科学的评价导向。具体做法是通过不断丰富考核内容、科学设计考核方法和形式,力争做到多方面、多角度、全方位地获取能真正反映中层管理干部综合素质和工作实绩的第一手资料;综合运用考核对象的评价信息,力求全面、深入、细致地了解并掌握考核对象各个方面的具体情况,做到客观、全面、科学、发展地评价干部,更好地发挥出考核工作的评价导向作用。

2. 科学的行为导向

实绩考核评估从学校层面肯定了某些好的做法,具有很强的导向作用。具体做法是充分发动群众、依靠群众,科学民主地展开考

核评价工作,依靠群众力量,进一步加强对中层管理干部的管理和监督。在实际工作、生活中,在德、能、勤、绩、廉等各方面都加强约束和管理,充分发挥考核工作中层管理干部的行为导向作用。

3. 科学的发展导向

在实际工作中,实绩考核结果对中层管理干部影响很大,与其切身利益和未来发展密切相关,因而会成为影响中层管理干部的“指挥棒”。要坚持科学的发展导向,具体做法是提高中层管理干部实绩考核工作的科学性,进而发挥其凝聚和导向的作用,推动学校科学、协调、可持续发展。因此,要把实绩考核方法运用到高校中层管理干部队伍建设中,全面、客观、公正、准确地考核高校中层管理干部的政治素质、业务能力及其在具体岗位上履行职责的实际情况^[9]。

五、中层管理干部实绩考核体系的构建

为进一步加强高校中层管理干部队伍建设,全面、客观、公正、准确地评价高校中层管理干部工作实绩,发挥考核工作的导向和激励作用,推动干部积极主动、廉洁高效地履行职责,参照《省属本科高校管理班子和管理人员年度工作实绩考核办法(试行)》,结合高校实际研究制定适合高校实际的中层管理干部年度工作考核办法。

1. 明确制定考核原则

我国高等院校实行党委管理下的校长负责制,在制定中层管理干部实绩考核工作中坚持“党管干部”的原则;坚持注重实绩、促进发展的原则;坚持公正公开、群众公认的原则;坚持民主测评与干部互评相结合的原则;坚持定性与定量相结合的原则;坚持分级考核与分类考核相结合的原则。

2. 科学设置考核内容

要根据不同考核方向区分考核内容,对中层管理干部进行考核主要落实其在完成工作任务过程中所表现出的政治态度、履职能力、勤奋敬业、实绩成效、廉洁自律和作风形象等方面,主要内容包括德、能、勤、绩、廉5

个方面^[10]。德主要包括政治态度、理想信念、道德品质和坚持原则、坚持群众路线、执行民主集中制的情况;能主要包括工作思路、政策水平和组织管理、沟通协调、维护稳定、促进发展、推动落实的能力;勤主要包括精神状态、努力程度和工作投入状况等;绩主要包括工作成效和破解难题、完成年度任务、注重制度建设和长远发展等情况;廉主要包括落实党风廉政建设责任制和个人廉洁自律等情况。

3. 综合设计考核方式

对中层管理干部年度考核一般在当年年底组织实施,可以采取工作总结、述职述廉、民主测评、实绩考核和管理评价方式进行,主要分以下5个步骤。

(1)全面总结。在对照考核主要内容,认真总结本年度工作的基础上,中层管理干部撰写本人年度述职述廉报告。报告应列举主要的工作情况,归纳主要的业绩,指出存在的问题,分析存在的不足,提出今后的思路与改进措施。中层管理干部个人述职报告在校内进行公示。

(2)民主测评。召开民主测评会议广泛听取各方面意见,中层管理干部要结合岗位职责和年度主要工作完成情况进行工作述职。

民主测评会议由干部所在基层党组织负责组织,各基层党组织负责人主持,高校党委组织部统一安排人员参加。机关部门的民主测评会议由机关党委负责组织,参会人员范围为本单位(部门)的全体教职工。民主测评采取打分制,参加民主测评会议的人员对照中层管理干部年初制定的工作计划,参照干部年度述职述廉报告,结合日常工作中对干部工作情况的了解进行测评。

(3)交叉互评。对高校中层管理干部实行基层单位和机关部门相互测评和评价的形式,按照不同类别分别组织高校中层管理干部进行交叉互评。

(4)定量考核。组织对高校各单位进行工作实绩考核,并根据工作实绩考核分数情

况对中层管理干部进行定量考核。

(5)管理评价。由高校领导班子成员根据中层管理干部的工作情况进行综合评价。

4. 有效评定工作实绩

高校中层管理干部考核通过定量考核和定性分析相结合的方式,全面、客观地分析中层管理干部工作实绩。

(1)中层管理干部工作实绩考核结果按百分制计分。中层管理干部实绩考核最终得分=会议民主测评得分(分值为30分)+单位绩效考核得分(分值为20分)+交叉互评得分(分值为20分)+管理评价得分(分值为30分)。

(2)计算并汇总中层管理干部考核分数。统计考核分数按照去掉每个项目的最高分和最低分各10%后的分数进行统计,计算各项平均分数。

(3)确定考核等次。根据考核分数情况,中层管理干部按照中层正职、中层副职区分分别提出考核等次建议,提交高校考核工作管理小组研究确定年度考核等次评价。

分别设置4个等次,中层管理干部考核评价等次分为“优秀”“称职”“基本称职”“不称职”4个等级。同时,确定评定等次数量,每年根据考核得分情况,中层管理干部评定为“优秀”评价等次的人数应不超过干部总数的30%,其中中层正职占2/3,中层副职占1/3。

(4)年度内出现下列情况之一的,所在单位的主要领导干部、分管领导干部不能评定为“优秀”:本单位干部出现严重违纪违法问题,受党纪政纪处分或涉嫌违纪违法已经或正在被立案审查的;本单位发生重大责任事故或工作中出现重大过失,给学校造成巨大影响的;不履行全面从严治党主体责任或全面履行全面从严治党主体责任不力造成严重损害或严重不良影响等由高校党委认定出现严重问题的。

5. 积极利用考核评定结果

根据相关规定,高校将中层管理干部的考核意见作为加强管理干部队伍建设和干部

选拔任用、教育培养、监督管理、约束激励的重要依据。

要有效利用考核结果,对考核结果评定为“优秀”的中层管理干部给予表彰,并给予相应奖励;对考核结果评定为“基本称职”及以下等次的中层管理干部,由高校党委对其进行诫勉谈话;对评定为“不称职”或连续两年为“基本称职”等次的中层管理干部,由高校党委对其进行组织调整。

对在考核中发现有严重失职渎职情况,并造成重大损失和恶劣影响的中层管理干部,由高校纪检监察部门按照有关规定给予相关处理。

六、结 语

世界一体化、经济全球化发展对高校现代化管理提出了新的、更高的要求。高校中层管理干部是高校各项政策制定过程的参与者,也是实际执行者,高等教育改革与发展迫切需要一支政治过硬、管理专业的中层管理干部队伍。构建科学、合理的中层管理干部工作实绩考核体系,研究根据干部类别进行分别评价,根据工作分工进行行业评价的方式,能够有效促进高校中层管理干部队伍建设,对中层管理干部成才,对高校长远发展有

着重要意义。

参考文献:

- [1] 施卫华. 论高校干部考核科学化建设[J]. 闽江学院学报, 2013, 34(3): 134 - 138.
- [2] 施鲁莎, 李争光. 高校中层干部考核量化指标体系的设计原则[J]. 盐城工学院学报(社会科学版), 2008(1): 84 - 86.
- [3] 赵文斌. 高校中层管理干部绩效考核评价体系研究[J]. 科技信息, 2012(34): 505.
- [4] 刘立伦, 汪德平. 关于加强高校干部考核的思考[J]. 学习月刊, 2008(1): 108.
- [5] 宋明凯. 高校中层干部考核工作的思考[J]. 沈阳航空工业学院学报, 2009(2): 134 - 136.
- [6] 张振坤, 宋旭光, 邹爱斌, 等. 高校中层管理干部现行考核评价体系的反思[J]. 东北财经大学学报, 2008(6): 82 - 84.
- [7] 邹日强, 吴立爽. 基于实绩评价的高校中层管理干部考核机制创新探索[J]. 宁波大学学报, 2013(3): 67 - 70.
- [8] 刘雨华. 关于高校中层领导干部绩效考核问题的思考[J]. 文教资料, 2013(23): 96 - 98.
- [9] 鲍婷婷. 科学构建高校中层干部绩效考核机制的思考[J]. 台州学院学报, 2009(2): 86 - 89.
- [10] 孙小舒. 高校中层管理干部考核[D]. 成都: 西南交通大学, 2009.

The System Construction of Assessing Performance for the Middle-Level Cadres in Universities under New Situation

PENG Yü¹, HAO Xue², ZHANG Wei¹

(1. CPC Organization Department, Shenyang Jianzhu University, Shenyang 110168, China; 2. Marxism College, Shenyang Jianzhu University, Shenyang 110168, China)

Abstract: The total situation and the problems of assessing performance work for the middle-level cadres in universities are summarized and analyzed. Its significance is pointed. Five aspects including the principles, method, result and the use of performance, the system construction of assessing performance of the middle-level cadres in universities under new situation are given to provide references for team construction of the middle-level cadres in universities.

Key words: the middle-level cadres in universities; team construction; assessing performance; system construction