切实做好新时代干部考核工作

编者按：

干部考核是坚持和加强党的全面领导、推动党中央决策部署贯彻落实的重要举措，是激励干部担当作为、促进事业发展的重要抓手。今年4月，中共中央办公厅印发的《党政领导干部考核工作条例》指出：要进一步调整优化考核内容指标，改进考核方式方法，强化考核结果运用，最大限度调动广大干部的积极性、主动性、创造性，推动树立讲担当、重担当、改革创新、干事创业的鲜明导向。科学认识做好新时代干部考核工作的背景意义，深入剖析当前干部考核工作存在的问题及原因，学习借鉴国内其他城市在干部考核中的好经验好做法，必将有利于促进我市的干部考核工作。

徐骏 作 （新华社发）

充分认识加强和改进干部考核工作的背景意义

赵永红

《党政领导干部考核工作条例》为做好新形势下干部考核工作提供了基本遵循，认真学习贯彻《条例》，要充分认识加强和改进干部考核工作的背景意义，推进干部考核工作发展完善并更好地发挥作用。

一是贯彻落实新时代党的建设总要求的重要举措

干部考核工作是干部队伍建设的重要环节，是新时代党的建设新的伟大工程的重要组成部分。贯彻落实新时代党的建设总要求，必须不断加强和改进干部考核工作，推动各级领导班子建设和干部队伍建设。干部考核工作要着眼坚持和加强党的全面领导这一目的展开，把政治标准放在首位，把对党中央决策部署和习近平总书记重要指示贯彻落实情况作为重要考核内容突出出来；要坚持党要管党、全面从严治党这一指导方针，通过加强干部考核工作，推动各级党委履行好党的建设主体责任；要根据党的建设总体布局，强化干部考核工作的运用，推动党的全面建设质量提升；要围绕加强党的长期执政能力建设、先进性和纯洁性建设这一主线和新时代党的建设目标，发挥干部考核的识别、评价、激励和督促作用，为干部选拔任用和领导班子调整优化提供依据与基础。

二是贯彻落实新时代党的组织路线的必然要求

新时代党的组织路线是："全面贯彻新时代中国特色社会主义思想，以组织体系建设为重点，着力培养忠诚干净担当的高素质干部，着力集聚爱国奉献的各方面优秀人才，坚持德才兼备、以德为先、任人唯贤，为坚持和加强党的全面领导、坚持和发展中国特色社会主义提供坚强组织保证。"干部考核工作要根据党的组织路线的要求，坚持和加强党的全面领导，将政治标准贯穿始终，着重考核领导班子和领导干部增强"四个意识"、坚定"四个自信"、做到"两个维护"、遵守政治纪律和政治规矩等方面的情况，对政治上不合格的坚决实行"一票否决"。要突出组织体系建设这个重点，通过领导班子和干部考核工作，推动党的组织建设，强化组织纪律，提升党的组织力。要着眼干部和人才队伍建设这两个方面，坚持德才兼备、以德为先、任人唯贤，通过干部考核工作，选拔培养大批忠诚干净担当的高素质干部和优秀人才，为中国特色社会主义事业提供坚强的组织人事保证。

三是激励广大干部担当作为干事创业的根本保证

在领导班子和干部队伍建设中，干部考核工作发挥着指挥棒、风向标、助推器作用。因此，要贯彻落实新时代党的建设总要求和组织路线，加强和改进干部考核工作，推动各级党政领导班子和广大干部始终牢记初心使命，勇于担当、善于作为。具体来说，要坚持党中央倡导什么、强调什么，就考核什么，推动各级领导班子和领导干部自觉高标准落实中央的决策部署。要落实全面、历史、辩证地看干部和经常性、近距离、有原则接触干部的要求，把干部考实考全考准，把优秀干部识别出来，把不作为不担当的干部发现出来，为干部的奖惩、培养和任用提供可靠公正的依据。要注重实际表现和实绩考核，把履行岗位职责、解决实际问题、创造工作实绩作为考核的基本内容和评价的基本依据，引导干部干实事、创实绩。

四是新时代党的干部工作体系发展完善的客观需要

对于新时代如何选拔、培育、管理和使用干部队伍，习近平总书记指出，要建立五个体系：源头培养、跟踪培养、全程培养的素质培养体系；日常考核、分类考核、近距离考核的知事识人体系；以德为先、任人唯贤、人事相宜的选拔任用体系；管思想、管工作、管作风、管纪律的从严管理体系；崇尚实干、带动担当、加油鼓劲的正向激励体系。这五个体系是干部工作总体系的有机构成，覆盖了干部工作的方方面面和各个环节，它们相互支撑、相互衔接、相互作用。建立知事识人体系是干部工作发展的客观需要，其完善程度直接影响其他体系的运行与作用发挥。要按照习近平总书记的要求，系统总结干部考核工作经验与规律，深入探索新时代对干部考核工作的要求，尽快建立起成熟的知事识人体系，不断优化与完善干部工作，推进领导班子和干部队伍建设，以更好适应新时代党和国家事业发展的需要。

（作者为宁波大学法学院教授、市党建研究中心专家）

当前干部考核工作中亟待解决的问题

杨新红

干部考核工作是党管干部的有效手段，可以帮助组织了解熟悉干部、选拔培养干部、管理使用干部，也可以帮助干部正确认识自我、改进自我、提高自我。近年来，各地在干部考核工作方面探索了一些行之有效的考核办法，但也存在一些亟待解决的问题。

一、就考核评价主体构成来说

一是考核评价主体缺乏多元性、立体性。考评主体范围不够宽，以机关干部为主，普通群众的话语权少。二是考评成员不是长期固定，缺乏应有的专业性知识，导致有些考评的客观性不足。三是考评主体与考评对象之间的微妙关系会影响独立研判与责任担当。有的考核组不能正确引导，致使谈话对象谈成绩多、谈问题少，说优点多、谈缺点少，特别是谈班子建设和干部问题时，不深谈、不细谈；有些干部对领导的真实问题不敢说，怕遭打击报复；有些干部与领导有千丝万缕的关系，存在避重就轻的可能性，致使部分考核工作失真、失实。

二、就考核评价的方法程序来说

一是有些单位只对被考核对象的工作情况进行考核，而放松了"8小时以外的行为规范"。二是单位的干部考核没有建立长效机制，考评程序的随意性较大，透明性不够，考核容易"走过场"。三是考核方法不够科学，偏重于听述职报告、进行民主测评和个别谈话、查看资料等静态考核方法，缺少实地与跟踪的动态考核方法，难以对领导干部进行全方位、立体化的考核，缺乏对领导干部"学过什么、管过什么、干过什么、干成过什么、将来适合干什么"的信息分析基础，缺少领导干部在关键节点、重要时刻的能力表现的如实记录。

三、就考核评价的标准来说

一是缺乏定性与定量相结合的方法。考核标准一般都是"优秀、称职、基本称职、不称职"几个等次，没有明确完成什么样的量化指标对应哪个具体等次，让参与测评的人较难准确把握，标准和尺度的模糊性损害了考核结果的准确性和说服力。二是考核指标不够具体。现实考评中，一般都是围绕"德、能、勤、绩、廉"来进行，更多停留在定性描述上，对同一单位的干部区分没有相应的参数指标，对不同部门、单位或系统的干部区分也缺乏相应的指标。三是缺乏分类考核。各级党政机关都有很多单位和部门，单位与单位之间、部门与部门之间职能差异很大。拿同一套指标来进行考核，对不同的干部来说，有的可能会带来动力，有的则可能成了阻力。

四、就考核评价的结果运用来说

在各种干部选拔任用、教育培养、管理监督、激励约束的文件中，大都提到了"要把领导干部考核结果作为参考"这样的定性描述，但却缺乏定量和刚性的说明，"如何参考""考核力度""如何兑现"都没有明确。在实际运用中，存在干部考核与选拔任用的不协调问题，主要表现在：一是考核结果缺乏刚性应用。有的部门和单位在干部选拔任用过程中，并没有把拟提拔对象的考核评价结果作为重要或直接的依据。有的单位只是把考核测评作为了解干部工作的一种方法，并不与评先树优挂钩。二是考核结果反馈不够。有的单位、部门考核工作结束后，一般不反馈给被考核测评对象本人，这样就不能达到很好的激励和警示作用。三是考核结果的公开性不够。有些单位在考核评价中不是当场公开考评结果，导致考核结果变成了"存档备案"，广大干部的知情权、参与权和监督权难以保证。

当前党政领导干部考核评价制度中存在的问题，可以从思想文化、政治生态等方面查找原因。就思想认识方面来说，有些党政领导干部把工作重点放在经济建设上，在考核指标的设置上，偏重GDP、地方财政收入、税收等显性指标，对生态环境保护、教育事业发展和群众幸福指数等不易量化考核的隐性指标关注不够。就社会文化方面来说，"官本位""明哲保身""关系网"等不良社会文化会渗透到干部考核工作中，影响考核主体的视听与研判。就政治生态来说，一部分党政领导干部中不同程度地存在着形式主义、官僚主义、裙带关系等，直接影响党政领导干部的考核。就制度环境来说，目前我国的干部考核配套制度还不够完善，长效作用没有充分显现，这是今后必须重视的，也是迫切需要加强改善的。

（作者为市委党校副教授、博士）

国内其他城市在干部考核中的创新性做法

邢孟军

近年来，全国各地在干部考核的精确、精准、精细方面做文章，取得了明显成效。

一、根据地域和部门特色设置分类考核指标体系

对一个城市来说，各个区域经济社会发展会有差异，各个部门的工作职能有所不同，只有结合各区域各部门实际，确定各有侧重、各具特色的考核内容及相应的指标体系，对领导班子和各级干部的考核工作才能有更加现实的意义。

青岛市对所属各区（市）实行个性化、差异化考核，构建了以"经济社会生态指标为重点、政治文化指标为支撑、群众评价与综合测评为印证、特色指标为补充"的指标体系。首先是指标设计不搞一刀切。对市南、市北、李沧、崂山等都市发展区，主要考核海洋经济、现代服务业、旅游产业、金融区建设等指标，不考核工业、农业指标；对即墨、胶州、平度、莱西等重点发展区，主要考核高新技术产业、先进制造业、现代农业、城镇化率、生态与环境保护、土地集约利用等指标。其次是权重设置避免"齐步走"。对共性考核指标，在不同区域设置不同权重，体现重要程度和发展要求的区别。比如，对人才发展指数、发明专利、新增就业创业人数等指标，市区考核权重较高，县级市考核权重较低。再次是量身打造个性化指标。设置特色指标板块，重点考核优势指标及提升指标。最后是完善考核评价体系。突出对中央决策部署和省委、市委工作要求贯彻执行情况的考核；突出经济社会发展核心指标的考核；对承担重点改革任务、重点攻坚任务等特色性工作的，实行正向加分激励。

石家庄市从考核单位划分入手，对县（市）区、市直部门合理划分类别，按类别考核评价，增强针对性、可比性和科学性。在县（市）区分类方面，对照市委市政府战略发展规划，结合资源禀赋、地域特点、经济基础、发展空间和可持续发展等因素，将全市21个县（市）区划分为三大类：中心城区、转型升级重点县（市）区、国定贫困县，每一类都有不同的考核目标。在市直部门分类方面，按照职能性质相近、服务群体相近、便于横向比较等原则，将市直部门划分为三类：第一类是市委工作部门、人大政协机关及群众团体；第二类是政府工作部门及法检两院；第三类是政府直属事业单位及市委市政府派出机构。在合理分类的基础上，差异化设置考核内容，实现考核的精准性。指标体系的分类差异化设置，既突出各地各部门工作重心，又兼顾区域发展不均衡、职能业务差异等客观情况，破解了以往优秀等次常从大县、大部门产生，小县、小部门靠边站等问题，激发了干事创业的热情和活力。

二、建立与岗位职责相匹配的分类差异化考核指标体系

考核指标体系是否具备科学性、针对性和可操作性，是决定考核工作能否有效运行的重要因素，对于调动和保护好广大干部的积极性，具有重大导向作用。

北京市海淀区推行"五评四级三线二维"的量化考核评价体系。干部考核实行"五评"，具体分为胜任能力、工作实绩、民主测评、民意调查和自我评价五个部分，每部分再细化为若干指标。比如，胜任能力细化为学习能力、领导能力、管理能力、执行能力等25项指标，每项指标对应一定分值，总分为100分。考核工作引入"四级"多元化评价主体，比如，对干部业务工作的评价上，由该干部的业务上级、业务下级、班子自身和由党代表、人大代表、政协委员及群众代表组成的外界代表等四个层面的主体，从不同维度进行评价。严格按照评价部门与考核对象之间的关联程度和单项工作占整体工作的比重，确定不同考核主体的权重系数，使考核结果既能从多个层面反映考核对象工作实绩，又能从整体角度给予客观评价。引入量化考核标准，考评成绩单上不再是"优秀""称职"或"不称职"这类模糊评语，而是量化生成"二维"绩效图，清楚显示该干部全年工作量与工作效率。"三线"分析图直观显示胜任能力测评和工作实绩考评中，上级部门、下级部门和自我评价曲线的差异对比，考核结果更加直观，各级干部对自己实际工作情况也有了一个更加清晰的认识。

江苏省如皋市针对"一把手"、副职、中层干部、普通办事员等不同层次的对象，创新推出以德为基础的"德能勤绩廉法稳"七位一体的干部述职考核内容，初步建立了正向问德、反向测德、社会评德、跟踪记德、使用凭德的综合考德机制。利用"大数据"思维管理干部，实时提供干部个人情况的信息查询，还根据考评数据，生成干部能力素质曲线图。实施"四个一"工程："一份体检表"，根据考核排名，结合工作分工、能力特长、主观能动等进行分析比对，形成综合性评判结论；"一张成绩单"，原汁原味向本人反馈考评结果；"一次反馈谈话"，市级领导结合考评结果，对分管干部开展一次谈心谈话；"一次回头看"，组织部门根据谈话反馈情况，对领导干部的落实整改情况进行"再督查"。

三、进一步丰富完善考准考实考全的领导干部考核评价方式

各地不断探索干部动态考核办法，切实提高知事识人的精准度，实现"抓住事"与"看准人"相结合，确保考核结果让组织放心、群众满意、干部服气。

厦门市同安区推行常态化一线考核机制。一是经常性考核，破解"平时不督查、年终算总账"问题。区委组织部牵头组建一线考核组，不定期深入重点工程和基层一线，面对面地与普通干部群众交流访谈，明察进度、暗查作风，全方位掌握干部的一贯表现和综合素质。二是无任用推荐，破解"不调整不谈话、不提拔不考核"问题。坚持"三不原则"，即不带组织意图、不设职务岗位、不限人数范围，在一线走访、蹲点调研过程中，通过个别谈话、民主测评等方式，民主推荐可提拔或转任的干部人选。考核组将民主推荐结果与一线考核、年度考核等平时掌握情况进行分析比对，了解掌握一些平时不易掌握的活情况、真问题，识别和发现一批群众认可度高、工作实绩突出的优秀干部，拓宽选人用人视野。

甘肃省平凉市采取近距离全方位考核干部的办法。一是坚持"听其言"和"观其行"相结合，在经常性、有原则的近距离接触中识别干部。通过"一对一"双向约谈、集中性调研恳谈、深入基层访谈等方式，观察干部对重大问题的思考，看其见识见解；观察干部对群众的感情，看其品质情怀；观察干部对待名利的态度，看其境界格局；观察干部处理复杂问题的过程和结果，看其能力水平，真正做到识好人、识准人。二是坚持"看一时"和"重一贯"相结合，在近距离、精准化的考核中评价干部。走进考核对象的工作圈、生活圈、社交圈，广泛听取意见，了解乡语口碑，切实提高干部考核工作的社会公信度。三是坚持"全方位"和"多角度" 相结合，在分析研判考核结果中选准干部。综合运用静态分析与动态分析、定性分析与定量分析、横向比较与纵向比较等办法，全面分析领导班子运行状态、干部队伍结构和重点特殊岗位配备等情况，提高选人用人的精准度。

四、建立与领导干部考核评价结果紧密联系的干部选拔任用机制

"干得好"理应"考得好"，"考得好"还要"用得好"。干部考核是选拔任用、激励约束的先手棋，据此做好奖惩任免工作，让干部考核结果与选拔任用充分结合，形成能者上、庸者下、劣者汰的用人机制，让好干部不断涌现。

济南市坚持考用结合，把考核结果作为奖励惩戒、职务升降任免、编制管理等方面的重要依据，充分体现引导干事创业、褒奖担当作为的鲜明导向。实行差异化激励政策，建立层级系数、职务系数和获奖等次系数有机结合的奖励机制，对考核优秀的"出彩型"干部、"地平线"干部，及时选树先进典型，优先提拔重用。将容错免责机制、追责问责机制和绩效管理融合打通，有效解决"干与不干、干多干少、干好干坏一个样"的问题。

天津市避免"一考了之"，坚持有考核必反馈。将问题整改列为考核检查重点，适时开展"回头看"，保证问题整改见底清零。坚持"考事"与"考人"相结合，重实干、重实绩，将考核结果作为大胆选用干部、坚决调整干部的重要依据，想干事、能干事、干成事的干部有机会有舞台，不作为慢作为的干部让位子受警醒。

（作者为市社科院党建研究所所长、市党建研究中心副主任）