

李战军等 著

# 高校中层领导干部 考核评价实践

GAOXIAO ZHONGCENG LINGDAO GANBU  
KAOHE PINGJIA SHIJIAN

江苏大学出版社

江苏省教育厅重点调研基金项目（苏教办法〔2004〕1号）  
江苏大学人文社科基金项目（JDR2008B03）  
江苏大学专著出版基金资助出版

# 高校中层领导干部 考核评价实践

GAOXIAO ZHONGCENG LINGDAO GANBU  
KAOHE PINGJIA SHIJIAN

李战军等 著

江苏大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

高校中层领导干部考核评价实践/李战军等著. —  
镇江: 江苏大学出版社, 2009. 12  
ISBN 978-7-81130-133-5

I. ①高… II. ①李… III. ①高等学校—干部—考核—研究—中国 IV. ①G647.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 242582 号

### 高校中层领导干部考核评价实践

---

著 者/李战军等

责任编辑/徐云峰

出版发行/江苏大学出版社

地 址/江苏省镇江市梦溪园巷 30 号(邮编: 212003)

电 话/0511-84446464

排 版/镇江文苑制版印刷有限责任公司

印 刷/丹阳市教育印刷厂

经 销/江苏省新华书店

开 本/787 mm×960 mm 1/16

印 张/14.75

字 数/250 千字

版 次/2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978-7-81130-133-5

定 价/30.00 元

---

本书如有印装错误请与本社发行部联系调换

# 前 言



对干部进行考核评价是识人、用人的重要手段,是干部工作的基础。加强高校中层领导干部队伍建设是高校改革发展的关键。建立高校中层领导干部考核评价体系,是运用科学的方法、合理的标准和完善的程序,对高校中层领导干部履行工作职责的情况进行全面、客观、准确的考核评价,目的是以考核为抓手全面加强高校中层领导班子和中层领导干部队伍建设。建立高校中层领导干部考核评价体系,也是深化干部人事制度改革,推进干部工作科学化、民主化、制度化建设的重要举措,对于建设一支朝气蓬勃、奋发有为的中层领导干部队伍,树立和落实科学发展观和正确政绩观,提高中层领导班子和中层领导干部的领导能力和工作水平,具有十分重要的意义。

高校中层领导干部是党的路线、方针、政策的执行者,是党联系广大师生员工的桥梁和纽带,是学校教学、科研、管理、人才培养等工作的组织者和领导者,是促进学校改革与发展、维护学校稳定的一支重要力量。建立高校中层领导干部考核评价体系,关系到人才培养的目标,关系到高校的改革发展。党的十七大报告在“以改革的精神全面推进党的建设新的伟大工程”的部署中,强调要“完善体现科学发展观和正确政绩观要求的干部考核评价体系”。2009年6月29日,中共中央政治局会议研究并通过了《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》,为干部考核评价工作指明了方向。

根据体现科学发展观和正确政绩观的研究方向,本书有以下研究主线:

(1) 遵循科学发展观的要求。科学发展观是我国社会主义现代化建设必须长期坚持的指导思想,为领导干部牢固树立科学发展的思想指明了方向。在高校全面落实科学发展观,促进高等教育全面协调可持续发展,关键在于全体干部坚持以科学发展观为指导,做到科学执政、民主执政和依法执政。在科学发展观指导下,主动适应经济社会发展的新形势和新要求,遵循高等教育规律,调动全体中层领导干部的主动性和积极性,推进高校健康协调发展,让发展成果惠及全体师生员工。

(2) 体现正确政绩观的导向。胡锦涛同志指出:“要把树立和落实科学发展观与坚持正确的政绩观紧密结合起来。科学发展观引导着正确政绩观的树立,正确的政绩观又保证着科学发展观的落实。”正确的政绩观,就是发扬务实精神,兴求真务实之风,坚持脚踏实地埋头苦干,扎扎实实做好改革发展稳定各项工作,做出经得起实践检验的实绩。干部政绩是在推动发展的过程中创造的,离开发展就无所谓政绩。政绩要体现在以人为本的要求上,促进人的全面发展。政绩要落实在全面发展的要求上,善于在全局上谋发展,注重各方面工作的整体推进。政绩要注重在发展的协调上,体现在可持续发展的要求上。

(3) 坚持以干部为本的理念。高校中层领导干部肩负着教学、科研、人才培养和社会服务等重任,他们是高校建设和发展中的重要力量和宝贵财富,他们作用发挥得如何,对高校发展有着重要影响。坚持以干部为本,就是要坚持促进干部的全面发展,真正从工作实际出发,在关爱干部、尊重干部、维护干部正当权益的同时,对干部严格要求、严格管理,科学构建干部考核评价体系,使干部在明确目标的指引下,最大限度地发挥主动性、积极性和创造性。

本书有以下特点和创新之处:



(1) 阐述干部考核评价沿革及原则。坚持科学发展观和正确政绩观开展高校中层领导干部考核评价体系的研究,厘清构建高校中层领导干部考核评价体系的沿革和原则。这既是概念的界定,也关系到研究的方向、方法和目的。全书以促进干部队伍贯彻落实科学发展观,树立正确的政绩观,推动高校事业的健康发展,建立中层领导干部考核评价体系的目的是为主线,强调了建立体现科学发展观和正确政绩观要求的高校中层领导干部考核评价体系,坚持党管干部原则、德才兼备原则、注重实绩原则和改革创新原则。

(2) 立足干部考核评价实践的研究。认真学习领会党的十六大以来,中共中央颁发的一系列关于加强领导班子和领导干部考核评价文件精神,尤其是认真学习2009年10月28日中共中央办公厅印发的《关于建立和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》,中共中央组织部印发的《地方党政领导班子和领导干部综合考核评价办法(试行)》、《党政工作部门领导班子和领导干部综合考核评价办法(试行)》、《党政领导班子和领导干部年度考核办法(试行)》等文件。借鉴地方党委开展干部考核评价工作的成功经验,总结高校党委加强中层领导干部考核评价工作好的做法,客观分析现行高校干部考核评价工作中存在的不足,以严谨的态度和创新的精神,积极探索新形势下加强高校中层领导干部考核评价工作的途径和方法。

(3) 紧扣干部考核工作重点及难点。高校的情况是千差万别的,既有规模的差异,又有层次的差异;既有历史的差异,又有文化的差异。从高校共性角度出发,通过对中层领导干部考核评价规律的研究,让人们在对高校中层领导干部考核评价工作的历史渊源、发展脉络有一个比较清晰认识的基础上,对高校中层领导干部考核评价工作中不易把握的考核指标的确定、测评要素的选择、考核评价结果反馈与应用以及考核指标体系设计、考核评价主体设置、指标权重和评价主体权重设定等一系列重点、难点问题作出说明。对干部考核

评价路径选择作出具体的描述。

(4) 研发干部考核评价软件系统。运用政治学、管理学、统计学以及数学等学科基本原理,针对干部考核评价统计工作量大,精确度不高等问题,运用现代信息技术、网络技术,研制了中层领导干部考核评价软件系统,构建了运用模糊数学理论的综合评价方法,对干部考核评价中的“模糊性”与评价结论要求的“准确性”辩证统一起来,使考核结果科学、客观、真实,初步实现了科学考核评价高校中层领导干部的目标。

具有科学与民主意识的高校理应为干部考核评价的理论探索与实践作出贡献。建立体现科学发展观与正确政绩观、符合高校实际的中层领导干部考核评价体系,既有一定的理论意义与现实意义,同时也可以为进一步推进高校中层领导干部考核评价实践的深入开展抛砖引玉。



# 目 录

<b>第一章 高校中层领导干部考核评价制度概述</b> .....	001
一、我国领导干部考核评价历史沿革 .....	001
(一) 官吏考核评价制度形成过程 .....	001
(二) 我党干部考核评价工作 .....	005
(三) 我国高校干部考核评价工作 .....	012
二、高校中层领导干部考核评价主要依据 .....	020
(一) 理论依据:科学发展观 .....	020
(二) 目标依据:正确政绩观 .....	024
(三) 成效依据:群众公认度 .....	025
三、高校中层领导干部考核评价基本原则 .....	027
(一) 党管干部原则 .....	027
(二) 德才兼备原则 .....	028
(三) 注重实绩原则 .....	029
(四) 改革创新原则 .....	029
<b>第二章 高校中层领导干部考核评价现状与趋势</b> .....	031
一、高校中层领导干部队伍建设的重要性 .....	031
(一) 我国高等教育事业发展事关国计民生 .....	031
(二) 中层领导干部在高校中处于重要地位 .....	032
(三) 中层领导干部是高校建设的重要力量 .....	033
二、高校中层领导干部考核评价工作现状 .....	036



(一) 中层领导干部考核评价主要内容 .....	036
(二) 中层领导干部考核评价方法 .....	036
(三) 中层领导干部考核评价组织领导 .....	037
(四) 中层领导干部考核评价结果运用 .....	037
三、高校中层领导干部考核评价工作存在的问题 .....	038
(一) 考核评价的导向性不突出 .....	038
(二) 考核评价体系缺乏层次性 .....	040
(三) 考核评价方式相对落后 .....	044
(四) 考核评价结果运用欠规范 .....	046
四、高校中层领导干部考核评价工作趋势 .....	050
(一) 中央对干部考核评价提出新要求 .....	050
(二) 事业单位人事制度改革新举措 .....	051
(三) 高校中层领导干部考核评价新趋势 .....	053
<b>第三章 高校中层领导干部素质与能力要求</b> .....	<b>056</b>
一、高校中层领导干部素质内涵及其特征 .....	056
(一) 素质的内涵 .....	056
(二) 素质的特征 .....	057
(三) 具备良好素质的重要性 .....	059
二、高校中层领导干部的基本素质要求 .....	061
(一) 思想政治素质 .....	062
(二) 道德品质素质 .....	065
(三) 专业文化素质 .....	066
(四) 身体心理素质 .....	067
三、高校中层领导干部的能力要求 .....	069
(一) 组织协调能力 .....	070
(二) 科学决策能力 .....	070
(三) 识人用才能力 .....	071



(四) 激励能力 .....	072
(五) 影响能力 .....	072
(六) 创新能力 .....	073
(七) 沟通能力 .....	074
(八) 凝聚能力 .....	074
(九) 应变能力 .....	075
(十) 协作能力 .....	075
<b>第四章 高校中层领导干部考核评价体系的构建</b> .....	<b>077</b>
一、高校中层领导干部考核评价指标的依据 .....	077
(一) 考核评价指标设计思路 .....	077
(二) 考核评价指标设计要求 .....	078
二、高校中层领导干部考核评价指标的选取 .....	083
(一) 考核评价指标分类 .....	083
(二) 考核评价指标构成 .....	086
三、高校中层领导干部考核评价指标体系的构建 .....	088
(一) 考核评价指标选择原则 .....	088
(二) 考核评价指标体系建立步骤 .....	090
(三) 干部考核评价指标体系实证及应用 .....	093
<b>第五章 高校中层领导干部考核综合评价</b> .....	<b>099</b>
一、高校中层领导干部综合评价工作环节 .....	099
(一) 民主测评 .....	100
(二) 民意调查 .....	101
(三) 实绩分析 .....	102
(四) 个别谈话 .....	103
(五) 综合评价 .....	104
二、高校中层领导干部综合评价主体设置 .....	104

(一) 综合评价主体选择原则 .....	105
(二) 综合评价主体体系构成 .....	107
三、高校中层领导干部考核对象评价主体设置 .....	112
(一) 学院中层领导干部考核评价主体设置 .....	112
(二) 党政部门中层领导干部考核评价主体设置 .....	114
(三) 直属单位中层领导干部考核评价主体设置 .....	117
(四) 中层领导干部考核评价主体权重设置 .....	118
(五) 中层领导干部综合评价等次评定 .....	120
四、高校中层领导干部综合考核评价组织实施 .....	121
(一) 考前准备 .....	121
(二) 考核实施 .....	121
五、高校中层领导干部考核结果分析 .....	123
(一) 中层领导干部综合评价数据分析 .....	123
(二) 中层领导干部综合评价曲线分析 .....	125
<b>第六章 高校中层领导干部考核评价结果反馈与运用</b> .....	<b>134</b>
一、高校中层领导干部考核评价结果的反馈 .....	134
(一) 考核评价结果反馈的意义 .....	134
(二) 考核评价结果反馈的原则 .....	138
(三) 考核评价结果反馈的内容、方式和方法 .....	140
(四) 注重反馈面谈的技巧 .....	146
(五) 反馈面谈应注意的问题 .....	149
(六) 考核评价结果反馈的要求 .....	152
二、高校中层领导干部考核评价结果的运用 .....	153
(一) 考核评价结果运用的原则 .....	154
(二) 考核评价结果运用的实践 .....	156
(三) 考核评价结果运用的方法 .....	159



第七章 高校中层领导干部考核评价数学模型	165
一、高校中层领导干部考评数学模型的构建	165
(一) 中层领导干部考核评价权重的确定	166
(二) 模糊综合评价方法	175
(三) 360度评价方法的应用	179
(四) 中层领导干部模糊数学考核评价模型的建立	179
二、高校中层领导干部模糊数学考评模型的应用	180
(一) 构建层次结构图	180
(二) 德尔菲法进行数据预测	182
(三) 建立模糊一致矩阵	182
(四) 计算各层次元素的组合权重	186
(五) 建立评判集 $V$ 和分值集 $F$	186
(六) 建立模糊关系矩阵 $H$	189
(七) 360度反馈评价法在高校中层领导干部考评中的应用	191
(八) 高校中层领导干部考评的数学模型的应用	192
第八章 高校中层领导干部考评系统软件的应用	193
一、高校中层领导干部考评系统软件概述	193
(一) 考核评价系统软件的应用	193
(二) 考核评价主体测评规则	194
二、高校中层领导干部考评软件设计	197
(一) 软件设计分析	197
(二) 模块设计分析	199
(三) 性能需求分析	200
(四) 软件条件分析	201
(五) 系统安装	201



# 第一章 高校中层领导干部 考核评价制度概述

## 一、我国领导干部考核评价历史沿革

中国自古以来就十分重视对官吏的考核评价,各朝代根据当时社会特点和政治需要建立的官吏考核评价制度,对当今建立和完善干部考核评价制度有着重要的借鉴作用。

### (一) 官吏考核评价制度形成过程

我国是具有五千年灿烂历史的文明古国。“考课、考察、历纸、大计”等都是我国古代对官吏进行考核评价常用的方法,历代统治者运用这些方法对官员的履职情况进行考核。我国古代考核的萌芽始于夏代,至秦汉时期已初步形成制度。

#### 1. 奴隶制时代

舜时,每三年要对官吏的履职情况进行考核,并根据三次考核的情况进行奖惩。禹时设立了“公共权力”设施,形成了一批国家官吏,制定了第一部法典《禹刑》。夏王朝时,形成了奴隶制行政制度,国家管理机构凌驾于整个社会之上,实行“三载考功,五年政定”。商朝有

商汤创设的“三有宅考绩法”<sup>①</sup>。西周“以八法治官府、以六计课群吏”，与当今对干部德、能、勤、绩、廉的考核有类似。周王还建立了诸侯履职情况考核评价的办法：一是巡守，天子五年一巡守，有功德于民者，加地进律；二是述职，诸侯朝于天子曰述职——述职者，述所职也，无非事者；三是派员监督，天子使其大夫为三监，监于方伯之国，国三人；四是通过朝廷不定期派员工到地方巡访，及时了解地方官吏政绩。

## 2. 春秋战国时期

春秋时期官吏管理制度新旧并存，对官吏的考核评价制度具有承上启下的过渡性特点。大小官吏都由王或主管机关任命，实行对官吏进行年终考核。实施“上计制度”，要求地方郡守县令（长）在每年岁终之时，接受中央的考核，实行优胜劣汰。

## 3. 两汉之际

汉承秦制，选人用人和考核评价制度逐步完善，标准更加明确具体。在选人理念上做到不拘一格，延揽人才。在选人程序上，采取自下而上的方式。在选拔形式上，采取诏举和岁举的方式（诏举是皇帝临时诏令公卿郡守等向朝廷举荐人才，岁举是郡国每年向国家推荐一定数量的人才）。选人标准是：“德行高尚，志节清白；学通修行，经中博士；明达法令，足以决疑；刚毅多略，遭事不惑。”<sup>②</sup>在考核评价制度上，建立了考课、监察与奖惩制度。对现任官吏的考课采取逐级考课：中央最高行政长官丞相考课地方行政长官郡守国相，郡守国相考课属县。考课采取一年一小考，三年一大考形式进行。为体现考课的公平性、公正性，采取会议形式公开考核。重视对考课结果的运

<sup>①</sup> 齐修生：《中国古代的政绩考核制度》，《光明日报》，2004-08-24。

<sup>②</sup> 见《后汉书·百官志》注引应劭《汉官仪》。





