

现代领导如何应对

能力风险

主 编 ◎ 顾 杰

副主编 ◎ 潘开灵 易金莲 周 勇



中国出版集团



世界图书出版公司

· 湖北省现代领导科学研究会 ·

现代领导如何应对 能力风险

主 编 ◎ 顾 杰

副主编 ◎ 潘开灵 易金莲 周 勇

常州大学图书馆
藏书章

中国出版集团
世界图书出版公司
广州·上海·西安·北京

图书在版编目 (C I P) 数据

现代领导如何应对能力风险 / 顾杰主编 ; 潘开灵 ,
易金莲 , 周勇编 . -- 广州 : 世界图书出版广东有限公司 ,
2012.10

ISBN 978-7-5100-5353-5

I . ①现… II . ①顾… ②潘… ③易… ④周… III .
①领导学—学术会议—文集 IV . ① C933-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 249280 号

现代领导如何应对能力风险

主 编 顾 杰

副 主 编 潘开灵 易金莲 周 勇

策划编辑 杨力军

责任编辑 杨力军

封面设计 陈 璐

投稿邮箱 stxscb@163.com

出版发行 世界图书出版广东有限公司

地 址 广州市新港西路大江冲 25 号

电 话 020-84459702

印 刷 武汉三新大洋数字出版技术有限公司

规 格 787mm×1092mm 1/16

印 张 16

字 数 350 千

版 次 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5100-5353-5/D · 0054

定 价 46.00 元

版权所有 翻印必究

目 录

CONTENTS



上 篇



必须高度警惕和化解“能力不足的危险”	顾 杰 (003)
建立健全科学的考核评价机制，引领县级党政领导班子执政能力建设	马在学 (006)
提升学习力，促进领导力	
——基于武汉市新洲区的管理实践	易金莲 邱孝义 (013)
新时期领导干部能力的提升	张明学 (018)
警惕“塔西佗陷阱”，提升领导者执政能力	熊立胜 (024)
提升领导干部社会管理能力之我见	刘明达 周振国 (028)
中青年领导干部的能力建设研究	夏伦明 王 佳 (034)
论中青年领导干部能力建设	曾庆普 (039)
新时期领导干部核心能力的内涵与路径选择	幸为群 (045)
论责任型领导力及其培育	周 勇 杨 兰 (050)
浅论领导干部学习能力的提高	陈 曦 (055)
不断强化学习，提升执政能力	金太红 (059)
科学构筑干部能力体系，有效化解“能力不足的危险”	王光华 (063)
强化能力建设，有效化解“能力不足的危险”	李海泉 (069)
化解领导能力不足风险的策略研究	王明飞 童文胜 (074)



中 篇



	社会转型期领导干部的心理压力及调适	罗元兰 (081)
	领导干部心理调适能力建设探析	吴 刚 (086)
	公务员心理调适能力建设研究	王 莹 (091)
	情绪控制力：优秀领导者的必备素质	张 敏 (096)
	良好的道德素质是领导者能力发挥的基石	周贵卯 (100)
	新时期领导干部道德建设探析	范玺文 (103)
	构建矛盾纠纷排查调处机制对策探讨	兰德刚 (108)
	高校学生干部领导能力培养模式的创新研究	顾 杰 黄 娟 (112)
002	浅论新时期提升领导干部创新能力的基本途径	周 莉 (117)
	提升领导者创新能力的思考	高 波 陈先春 (122)
	提升领导干部创新社会管理的能力	邹丁酉 (127)
	论政府购买社会组织服务与社会管理创新	李学会 周 伦 (131)
	领导者创新能力的培养与开发	方婧婧 姜 薇 (136)
	基于企业变革的领导能力创新路径探讨	潘开灵 刘 中 (143)
	论领导者创新能力在企业变革中的作用	姜 薇 方婧婧 (148)
	对毛泽东战略思维的几点思考	张 晨 (153)
	对提高领导干部战略思维能力的几点思考	朱芳金 (158)
	我国公务员能力建设的必要性、制约因素与途径探析	湛 雷 (162)
	党政领导人才队伍建设问题探析	崔光胜 (167)



下 篇



建立“治庸问责”长效机制的途径探讨	李妙颜 (175)
“治庸问责”长效机制构建的法律保障研究	林红珍 蒋剑岚 (179)
试论官员问责制度中的归责原则	刘 森 刘季威 (184)
社会管理背景下领导干部依法行政能力提升路径浅析	吕雪枫 (188)
治庸问责长效机制的构建思路	彭 璟 郭 琪 (192)
做好群众工作，加强创新社会管理	石可可 (197)
如何推进区域化党建工作	
——基于黄石市区域化党建工作的实践与思考	李建礼 (201)
以社区党建引领和推进社区管理科学发展	王洲洋 (206)
改革开放以来我国优秀领导干部能力提升的基本经验	蒲东恩 陈 芳 (211)
提高领导干部执政能力初探	周 慧 (217)
加强网络反腐建设，提高领导干部执政能力	张江江 (222)
试论体验式培训在公务员能力建设中的运用	郭 琪 彭 璟 (226)
浅析高校后勤管理者领导能力建设	程尚璇 (231)
提高副职领导执行力的对策	石 婕 (236)
女性领导力研究	李 伟 (242)
后 记	(247)

上 篇



必须高度警惕和化解“能力不足的危险”

顾 杰

胡锦涛总书记在庆祝中国共产党成立 90 周年大会上的讲话中，尖锐、清醒、坦诚地指出全党面临着“四大危险”，其中“能力不足的危险”列在第二位，这足以表明“能力不足”已成为提高党的建设科学化水平的“短板”和“软肋”，告诫全党同志必须高度警惕“能力不足的危险”，并积极有效地化解“能力不足的危险”。

一、客观清醒地正视“能力不足”的现状

在 91 年的风雨历程中，我们党十分重视能力建设，并取得卓越的成效。早在 1939 年，毛泽东就指出：我们队伍里面有一种恐慌，不是经济恐慌，而是本领恐慌。正是有这样一种清醒的估计和危机意识，我们党开展延安学习运动，并以新的姿态和高超的能力，夺取了革命胜利，建立了新中国。经过 34 年改革开放的洗礼，我们党的执政能力建设取得了更大的成效。

003

但不得不承认，在新的形势下，我们党的执政能力和各级领导干部的能力显露出许多的不足和孱弱。最突出的是五个缺乏：

一是缺乏驾驭市场经济的能力。对市场经济的规律认识和把握的不够。宏观调控的预见性、有效性、科学性、针对性仍显得力不从心。

二是缺乏总揽全局的能力。往往“头痛医头，脚痛医脚”，或顾此失彼，难以做到综合协调、均衡发展。

三是缺乏构建和谐社会的能力。在加强和创新社会管理方面，“老办法不灵，蛮办法不行，新办法不会”，以致出现信访的高峰期，维稳成本居高不下。

四是缺乏做群众工作的能力。有些领导干部缺乏做群众工作的能力，甚至不知道如何与群众沟通，说群众听得懂的话。领导干部与青年学生说话说不上去，与困难群众说话听不进去，与老同志说话被顶了回去。

五是缺乏有效的执政能力。存在着机械性执行、应付性执行、实用主义执行、有头无尾的执行。散漫之风、懒惰之风、庸政之风以及乱作为、不作为、慢作为等现象也不少见。此外，在如何应对突发事件、与新兴媒体打交道、推进创新等方面均表现出能力不足。



二、深刻地认识“能力不足”带来的危害或风险

执政能力或领导能力的不足，对于中国共产党这样一个大党、一个长期执政的党来说，有着致命的危害和巨大的风险，这些风险主要表现在四个方面：

一是使党的正确理论束之高阁，导致理论的空洞化。党的执政能力不仅表现为能够不断创新理论，更重要的是能够结合具体国情、党情、省情、市情，转化为改造客观世界的强大力量，离开了这种“结合”，党的指导思想就会被抽象化，理论就成为空洞无物的说教，就会失去对广大人民群众感召力和说服力。

二是使党的宗旨追求有名无实，导致执政基础的脆弱化。以人为本、执政为民是我们党的宗旨，但仅有美好的动机和愿望，而无为人民服务的本领，甚至伤害群众，得罪群众，激化矛盾，势必恶化党群关系、干群关系，使人民群众失去对改革开放的信心，失去对党执政的信任，从而动摇党执政的群众基础；

三是使党的战略决策“决而不行”，导致决策目标的虚拟化。三分战略，七分执行，当组织处于重大转折时，战略是关键性因素，当战略目标已经确定后，执行力就是关键性的因素。“十二五”规划的美好蓝图已经绘制，但离开了强有力的执行能力，科学的决策也会付之东流。

四是使党的执政人才后继无人，导致干部队伍建设的短期化。执政在人，为政在人，人才是执政的第一资源，如果大批的党员干部能力不足，不仅损害了干部形象，也降低了党选拔任用干部的公信力。为官一任，不能造福一方，为政多年，山河依旧，群众就会由希望变为失望。

三、积极探索化解“能力不足的危险”的途径

化解能力不足的危险，要做到七个坚持：

一是坚持自觉的学习观，提高学习能力。选择了学习，就选择了进步和优秀，一切能力都是由学习能力转化而来的。

二是坚持密切联系群众，提高做群众工作的能力。群众是真正的英雄，要拜人民为师，从中汲取营养和智慧。只有联系群众，才能了解群众、理解群众，才能知道怎样关心群众、服务群众，才能提高做群众工作的本领。

三是坚持深入调查研究，不断提高科学决策能力。决策浪费是最大的浪费，决策失误是最严重的失误。只有深入实际、深入基层、深入群众，熟知真知实际，善于从变化的实际出发，才能做出科学化、民主化的决策。



四是坚持解放思想，实事求是，与时俱进，不断提高创新能力。必须坚持“五个敢碰”：前人说过的敢碰，书本上说过的敢碰，权威人士说过的敢碰，以往文件说过的敢碰，多数人说过敢碰。读书不唯书，尊上不唯上。

五是坚持勤政廉政优政，不断提高执行能力。空谈误国，实干兴邦，世界上所有的事都是干出来的，不干，半点马列主义也没有。要继续加大治庸问责的力度，完善问责制，用制度保证广大干部不愿庸、不能庸、不敢庸。

六是坚持加强和创新社会管理，不断提高构建和谐社会的的能力。通过社会管理理念、体制、机制和模式的创新，提高化解社会矛盾、降低社会风险、维持社会稳定的本领。

七是坚持改革公共服务，不断提高公共服务的能力。深化“大部制”改革，形成“大城管”、“大环保”、“大安全”。深化公共财政体制改革，建立基本公共服务均等化的财政体制，保证人民群众学有所教、劳有所得、病有所医、老有所养、住有所居。只有化解了能力不足的危险，才能降低我们党执政的风险，我们党才能在中国长期执政。

此外，要深化干部人事制度改革，形成正确的用人导向，让愿干事者有机会，能干事者有舞台，不让老实人吃亏，不让投机钻营者得利，鼓励干部多干事、干实事。

建立健全科学的考核评价机制， 引领县级党政领导班子执政能力建设

马在学

006

胡锦涛总书记在庆祝中国共产党成立 90 周年大会上的讲话中指出，我们党目前面临着“执政考验、改革开放考验、市场经济考验、外部环境考验”四大考验，同时还面临着“精神懈怠的危险，能力不足的危险，脱离群众的危险，消极腐败的危险”四大危险。“四大考验”以往中央多次强调过，但对考验可能会带来的危险，则是第一次强调。在世情、国情、党情发生深刻变化的新形势下，面临许多前所未有的新情况新问题新挑战的背景下，总书记在建党 90 周年的重要时刻提出的四大考验和四大危险，是给长期执政的中国共产党一个警醒：要清醒地认识到我们面临的挑战是前所未有的，需要解决的问题十分复杂，党的建设任务比以往任何时候都更为繁重、更为紧迫，我们党必须常怀忧患意识，深刻警醒自己。

坚持以执政能力建设和先进性建设为主线，保证党始终走在时代前列，这是十七届四中全会总结党加强自身建设的一条基本经验。我们应该长期坚持，并在执政实践中不断发展。县一级处于上下结合、城乡连接的重要位置，其党政领导班子执政能力的强弱，事关一方发展和稳定，事关党的执政基础巩固和执政使命的实现。在进入改革发展关键期和矛盾凸显期的新形势下，如何按照科学发展观的要求，进一步加强县级党政领导班子执政能力建设显得更为重要和紧迫。建立健全符合县域实际、促进科学发展的考核评价机制，是加强县级党政领导班子能力建设的内在要求，是提升领导班子和领导干部推动科学发展、促进社会和谐能力的迫切需要，有利于更好地把领导干部的积极性和创造性引导到科学发展上来，把县级党政领导班子建设成为善于领导科学发展的坚强领导集体。

一、考核评价机制对县级党政领导班子 执政能力建设的导向作用

考核评价具有“风向标”和“指挥棒”的导向功能。建立科学健全的考核评价机制，对于推进县级班子能力建设至关重要，起着基础性、全局性、稳定性和长期性的作用，主要体现在以下“四个引导”。



一是引导践行以人为本的理念。党执政的根基在人民、血脉在人民、力量在人民，执政的目的是为了人民。实现好、维护好、发展好人民群众的利益，是县级党政领导班子的根本职责，也是巩固党执政基础的永恒主题。建立健全科学的考核评价机制，就是要强化立党为公、执政为民的理念，引导领导班子和领导干部坚持以人为本，不断满足人民群众日益增长的物质文化需求；坚持问政于民、问需于民、问计于民，多办顺民意、解民忧、惠民生的实事、好事；坚持发展为了群众，发展依靠群众，发展成果由群众共享，切实解决教育、卫生、社会保障、公共服务、生活环境等方面群众最关心、最直接、最现实的利益问题，不辜负群众的信任和期望。

二是引导增强科学发展的本领。县级领导班子提高执政能力，首要的是提高领导和推动科学发展的能力。实践证明，在考核评价领导班子和领导干部中，考核什么，干部就会关注什么，也会去干什么；考核什么指标，干部就能完成什么指标。建立健全科学的考核评价机制，把各项能力指标纳入考评体系之中，就是要激发县级领导班子和领导干部提高能力的内在动力，增强紧迫感，自觉按照十七届四中全会提出的建设马克思主义学习型政党的要求，努力创建学习型班子、争当学习型干部，做贯彻落实科学发展观的忠实组织者、推动者、实践者，按照科学的发展规律、科学的发展理念和科学的发展方式，推动县域经济社会又好又快发展。

007

三是引导树立求真务实的作风。作风建设与党的思想、组织、制度、反腐倡廉建设共同构成党的建设基本格局，与经济、政治等各方面的体制特别是干部人事制度等紧密联系在一起。用什么样的评价机制选人和选什么样的人，是倡导什么样的作风的决定因素之一。通过建立健全科学的考核评价机制，倡导求真务实的精神，大力弘扬理论联系实际、密切联系群众、批评和自我批评的作风，引导领导班子和领导干部深入群众、深入实际，不断认识规律、把握规律、遵循规律，做到不唯上、不唯书、只唯实；把思想统一到干事创业上，把精力集中到埋头苦干上，做到真抓实干、开拓创新，敢抓善管、锐意进取，营造想干事、能干事、干成事、不出事的良好氛围，增强领导班子的创造力、凝聚力、战斗力。

四是引导创造群众满意的政绩。一切工作都要经得起实践、群众和历史的检验，衡量政绩的最终标准是人民拥护不拥护、赞成不赞成、高兴不高兴、答应不答应。建立健全科学的考核评价机制，就是要把群众认可不认可、满意不满意作为评价政绩的唯一标准，引导领导班子和领导干部把对上负责和对群众负责统一起来，形成正确的工作导向；引导领导班子和领导干部想问题、做决策时，更多地考虑是否符合科学发展的要求，是否符合群众意愿，是否有利于维护群众利益；引导领导班子和领导干部追求能促进科学发展、让群众得实惠的民生工程、德政工程，不浮夸做秀、不报虚假数字、不搞劳民伤财的“形象工程”和沽名钓誉的“政绩工程”，牢固树立正确的政绩观。



二、现阶段县级党政领导班子执政能力建设 赋予考核评价机制的新内涵

领导班子能力建设是与时俱进的，也必然赋予考核评价机制以新的内涵。当前，一些县级党政领导班子的思想观念、能力素质与推进科学发展的现实要求不完全符合。少数领导班子和领导干部推动科学发展、应对复杂局面的能力不够；有的工业化、信息化、城镇化、市场化的知识储备不足，也无法开拓适合当地实际的新的发展方式；有的协调利益关系能力不强，尤其在应对群体性事件中，有的干部应对无术。应对国际金融危机、破解发展难题、解决复杂矛盾、维护社会和谐稳定的新实践，需要县级领导班子以更高标准加强能力培养，努力提升“五种本领”。

008

一是科学发展的本领。能否谋划发展、统筹发展、优化发展、推动发展，是当前对县级领导班子提高科学发展能力的最大考验。在宏观环境趋紧的背景下，要着力转变不适应、不符合科学发展观的思想观念，解决影响和制约科学发展的突出问题，把科学发展观落实到经济社会发展的各个方面，贯穿于发展的全过程。统筹区域之间、城乡之间协调发展，解决经济与社会发展“一条腿长，一条腿短”的问题。加快转变发展方式，优化生产力布局和产业结构调整，提升县域经济的竞争优势。坚持走生产发展、生活富裕、生态良好的文明发展道路，努力建设资源节约型、环境友好型社会，实现速度和结构质量效益相统一、经济发展与人口资源环境相协调，以保证永续发展。

二是执行政策的本领。县级处在与基层工作的前沿阵地，中央和省市的一系列重大决策部署，都需要在县级这个层面落实。特别是教育医疗、环境保护、安全生产、食品药品安全、企业改制、征地拆迁、涉农利益、涉法涉诉等方面问题的解决，更离不开县级领导班子的执行。县级领导班子作为执行政策和落实任务的主体，必须提高执政力，增强抓落实的自觉性。要加强对党的方针、政策、路线的学习，熟悉政策、吃透政策，善于宣传政策，不折不扣地落实政策，做到宣传政策不走调，执行政策不走样，不瞒上，不欺下，保证政令畅通。

三是开拓创新的本领。目前县域经济社会发展面临的大多是深层次问题，解决这些问题，既需要更新观念，更需要创新体制机制，这就要求县级领导班子进一步提高开拓创新能力，发扬改革创新精神，用改革的办法努力加以突破和解决。坚持从实际出发，把中央的方针政策同本地区实际结合起来，善于根据客观情况的变化，创造性地开展工作。要克服不会创新、不敢创新、畏惧创新的不良精神状态，允许试错，宽容失败。充分调动一切积极因素，使一切有利于科学发展的创新活力竞相迸发，努力形成与时俱进、开拓创新的良好氛围。



四是驾驭复杂局面的本领。在经济社会转型时期，如何成功地应对复杂局面，维护社会稳定，促进和谐发展，是检验县级领导班子能力高低的重要标志。随着改革发展进入关键期，各种社会利益关系错综复杂，利益诉求多种多样，社会矛盾日益凸显，特别是受全球金融危机的影响，关乎就业、社保、教育、医疗、安全、综治等方面民生问题的各种社会矛盾将会普遍上升。在改革发展的实践中，遇到各种风险的考验是必然的。县级领导班子和领导干部必须整体提高驾驭复杂局面、应对突发事件的能力，一旦出现问题，要敢于对群众的利益负责，善于协调利益矛盾，处变不惊，靠前指挥，妥善应对。迅速动员和组织力量，采取果断措施，及时控制局面，防止矛盾激化和事态扩大，避免造成更大范围的损失和影响。同时，在处置突发事件过程中，要充分利用媒体特别是新兴媒体听取民意、发布消息，提高正面引导舆论和同媒体打交道的能力。

五是做好群众工作的本领。群众工作能力的高低，是衡量县级班子执政能力的重要标准。要坚持群众路线，带着深厚的感情做群众工作，与人民群众打成一片。特别是要准确把握新形势下群众工作的特点和规律，研究群众工作的新动向，倾听群众的新诉求，不断改进群众工作方式方法，努力提高组织群众、宣传群众、教育群众、服务群众的能力，善于综合运用法律、政策、经济等手段和说服教育、示范引导、提供服务等方法，解决群众生产生活中的实际困难和问题，努力把群众工作做深、做细、做实，赢得群众的信任和支持。

009

三、围绕提升县级党政领导班子执政能力 建立健全科学的考核评价机制

中央2010年6月研究通过了《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》，中组部已出台了相关办法，各地也在积极探索建立考核评价机制。对于县级班子而言，如何结合实际贯彻落实中央文件精神，按照科学发展观的要求，坚持以能力建设为根本，建立健全体现县域特色、符合县域实际、促进科学发展的县级领导班子考核评价机制，是一项紧迫的重大课题。近年来，鄂州市结合地方实际，先后围绕“率先融入武汉城市圈，率先实现城乡一体化”、建设“两区一市”和“五个鄂州”的发展战略，在建立健全考核评价机制方面进行了一些探索和实践，积极引导县级领导班子和领导干部创造性地贯彻落实科学发展观，不断提高干事创业的本领，推动了县域经济社会又好又快发展。

（一）完善考评指标体系，体现考评的科学性

评价指标是考核内容的集中体现，是领导班子考核评价体系的核心。一是突出全面性。围绕国家大政方针、省委省政府以及地方工作重心，紧扣经济、政治、文化、



社会和生态环境五大建设,全面客观反映县域经济发展、社会发展、民生保障、环境保护及可持续发展、社会稳定、党的建设等方面的情况。注意把经济发展指标、资源环境指标、人民生活指标、社会进步指标的考核机制有机结合起来,淡化单纯GDP考核,强化社会民生环境指标考核,把考核的重点从经济领域向社会领域延伸,引导领导班子注重发展的全面性、协调性和可持续性。鄂州市近几年还坚持把万元GDP综合能耗、主要节能减排目标完成情况,纳入县级领导班子考核内容,严格考评奖惩。二是突出导向性。在重点设置科学发展考评指标体系的同时,建立能力考评指标体系,把能力要求转化为可考核衡量的具体标准,比如领导科学发展能力评估指标可包括政治把握能力、科学决策能力、统筹发展能力、规划发展布局能力、依法行政能力、社会管理能力、组织实施能力、知人善任能力、学习创新能力、沟通协调能力等方面。三是突出针对性。综合考虑各方面因素,提炼出若干共性核心指标,并根据各县市区自然条件、发展状况、功能定位和区域发展格局,研究提出各具特色的个性指标,构建既有共性指标又有个性指标的评价指标体系。四是突出差异性。着眼于体现不同地区和不同基础条件下领导班子的差异,在统一的考核评价标准下,对考核内容赋予不同的权重。同时,可考虑按照功能分区的办法对各县市区进行适当分类,通过指标体系设置上的差异性,来体现不同地区的自然环境、资源条件、现实基础和发展水平。

(二) 改进考核方式方法,增强考评的实效性

正确处理科学性和可操作性的关系,坚持考人和考事相结合,定量分析和定性分析相结合,平时考核、年度考核和换届考察、任职考察相结合。突出重点,把握关键,优化程序,增强实效。一是注重加强综合分析。在突出考核领导班子工作实绩和领导干部德才素质的基础上,对考评中民意调查、民主测评、实绩分析、个别谈话等各个环节的结果进行综合分析、比较、印证,多层面、多角度评价领导班子和领导干部。在近几年县级领导班子换届中,鄂州市积极运用综合考核评价办法进行综合考核,为市委准确评价领导班子和选拔任用领导干部提供了较为全面的依据。二是注重定量分析与定性分析相结合。坚持把定量分析运用到考评各个环节,利用应用数学、统计学等定量分析手段,探索运用数理模型等定性分析手段,对不同领导班子进行全方位、多角度的比较,准确反映领导班子和领导干部的能力和素质特点,提高考核评价的客观性、准确性,使考核评价结果更有说服力。三是注重运用现代科技手段。在坚持行之有效的传统考评办法的同时,注意引进社会学、心理学和管理学等领域的先进理念,采用人才测评、人机对话、情景模拟、心理素质测评、民意测评等现代方法,借助信息技术和中介机构的专业手段,降低运行成本,提高工作效率。

(三) 扩大考评中的民主,保证考评的真实性

考核评价工作应坚持走群众路线,把党管干部原则与扩大民主、组织评价与群众



评价有机结合起来，落实群众在考核工作中的民主权利，解决好民主渠道不畅和民意失真等问题。一是增强考核的公开性和透明度。着眼于打造“阳光考核”，向社会公开考核的各项指标，在一定范围内公开考评结果，完善考核预告、群众举报、民意调查等配套制度，建立实绩“公开公示公议”和特邀监督员制度，建立实绩表、政协委员、新闻舆论、群众团体等监督渠道，切实保障群众的知情权、选举权、表达权和监督权。二是积极推进评价主体多元化。扩大评价参与范围，实行上下组织、群众和中介机构三位一体的评价，让考评对象的上级、同级、下级和服务对象共同参与，特别是要增加下级和服务对象的数量，并注意选择较为客观、公正的第三方参与考评，保证考核的“民主含量”。逐步变“官评官”为“民评官”，采取问卷调查、召开评价会议、网上调查等方法，吸收更多知情群众参与考评。三是加大群众评价的分量。要充分考虑民主测评、民意调查等在考核评价中的评估权重，设定最低标准，进行反向约束，真正把群众满意度作为评价领导班子能力和实绩的重要标准。近几年，鄂州市在县级领导班子换届和集中考察中，注重扩大民主推荐、民主测评和个别谈话的参与范围，对考察与群众接触较多、利益相关的职位，邀请民意代表参加民主测评会作出书面评价，相关党代表、人大代表、政协委员和服务对象参加个别谈话，充分听取群众的评价意见，取得了积极的效果。

011

（四）强化考评结果运用，提高考评的效用性

坚持考评结果运用的刚性要求，以实绩论奖惩，凭能力用干部，把考核结果作为调整领导班子和干部选拔任用、管理监督和激励约束的重要依据，运用到领导班子建设和选拔任用干部、管理干部和教育干部工作之中，树立正确的用人导向。一是作为领导班子调整的重要依据。根据考评情况，按照《党政领导干部选拔任用工作条例》的要求，对能力较强、实绩突出的班子成员，在适当时候给予优先提拔；考评中群众反映较差、能力平平、工作实绩排名居后的领导干部，视不同情况，按规定给予组织处理。二是作为管理干部的重要依据。要把考核评价结果与公务员年度考核结合起来，把综合考核结果直接转化为公务员年度考核等次。对被评为优秀的领导班子评优比例可适当提高，对考核排名靠后的领导班子取消其当年评优评奖资格。要把考评结果与奖惩挂钩，对实绩突出的领导班子和领导干部，予以表彰奖励，真正解决干部“干多干少一个样，干与不干一个样”的问题。鄂州市每年拿出200万元，对评为目标考核先进单位的县级班子成员予以奖励，并对未达标的后3名单位班子成员实行通报批评，近两年运用考评结果调整处理了3名县级领导干部。三是作为教育干部的重要依据。要建立考评档案，对领导班子和领导干部的考核材料、民主测评、社会评价、年度工作目标完成等情况及时记录归档，对领导班子和领导干部的素质结构和能力水平进行年度比较分析。建立考核结果反馈制度，采取多种形式，将考评结果和等次反馈给考