

长效机制

CHANGXIAO

的建立与运作

Changxiao jizhi de jianli yu yunzuo

谢丁宁 / 著

海风出版社
HAI FENG PUBLISHING HOUSE

序

曾石破天惊地提出破解英语单词之谜的谢丁宁老师是我院的高级讲师、教务科长,继 2004 年在新加坡出版《破解英语单词之谜》(合作)一书之后,2005 年上半年他又在不分昼夜和节假日地修改《英语科学记忆与象形欣赏词典》(140 万字)。这个暑假因与谢老师一起操办管理科学与工程研究生班(与福州大学合办),常在一起,突然发现谢老师最近没在修改词典,而是在研究长效机制。我发现这个秘密的时候,他已经写了七、八万字。在不到两个月的时间,就完成了 30 万字左右的初稿,全书分三个部分 7 章 27 节。

纵览全书,世界特征、中国特色、宁德特点和个人特长明显。之所以说中国特色和个人特长明显,是因为保持共产党员先进性教育活动刚开始,人们还没摸清如何有效地开展第一批先进性教育活动之时,谢老师的《初探保持共产党员先进性教育的激励机制》一文就已发表。在此文的基础上,他构想了《长效机制的建立与运作》的课题研究思路,并在极短的时间内,融会贯通,把几十年在领导科学、公共管理等多学科的教学和科研成果之精华汇集到这项研究中。该书不但研究了保持党员先进性长效机制的建立与运作,而且将长效机制的研究扩展到公共管理的主要领域,很好地落实了党中央关于“把先进性教育活动与改革发展稳定紧密结合起来,与推动本地区本部门的各项工作紧密结合起来”的指导原则。

纵览全书,融合了中国特色的党建理论和东、西方管理学的理论和技术,着眼于中国保持共产党员先进性教育活动和公共管理建立长效机制,吸收和借鉴美国、德国、日本、新加坡、香港等发达国家和

地区的文明成果、原苏联等社会主义国家的经验、教训和宁德保持共产党员先进性教育活动的经验做法,综合运用社会的、历史的、政治的、数学的工具等,提出创建长效机制的原则和操作部件,提出构建保持共产党员先进性长效机制体系的具体设想,分析了中国社会的走向和地方政府动力系统的缺陷,提出了改进措施和办法。特别是注重运用系统方法研究公共管理工作的长效机制,先阐述时代背景和解决地方政府动力系统存在的问题,然后再逐一探讨具体机制的建立,使得公共管理工作长效机制设计更具有针对性和可操作性;设计了各种富有创意的直观形象图,揭示了长效机制运作的流程或原理,比如思想建设工作的双管齐下运作图、基层党组织建设长效机制的飞鱼式运作图、党内监督长效机制的飞轮式运作图等。这是理论思维和研究方法的创新。

纵览全书,立题和观点新颖,语言优美,构图形象,注重操作性。如果你能听听作者声情并茂的讲座,那将是更大的享受。在第一部分,作者提出了长效机制的体系包括主体机制和辅助机制两大部分,避免了长效机制的子系统设置可能出现的混乱或遗漏;提出了“长效机制建立的文字部件”,使建立长效机制的操作具体化了;设计了党员和班子的先进性测评表,丰富了绩效评价的技术。在第二部分,作者提出了学习、创新、服务和激励一条龙的动力机制设置理论,保证了各个机制能相互配合地围绕着基层党组织的工作目标而运作;提出了把意识形态工作列为基层党组织的主要职能,并建议其在内容方面要情理并茂,在传播方面要身教重于言教;提出了基层党建的新思路是从早期共产党人基层党组织建设的经验中汲取养分,从现代的企业组织建设中借鉴精华,并提出只有把党组织当作现代化的组织来经营,才可能建设长效机制。

在第三部分公共管理工作的长效机制建设中,作者对一些理论和实践问题进行了探讨,提出了自己的新见解。作者认为:治理腐败的战略对策是以史为鉴,分化对立面,具体措施是历史问题以时为限,规范行为以质为本,绝招与时俱进。决策机制改革的前提是体制

改革,而摆脱政府机构改革减了又增的循环怪圈的根本出路是分“政”于民。建设社会主义市场经济体制的两大基础理论是资本新论和马克思人的全面发展理论。为税民服务是为人民服务在经济领域的具体落实,是政府和公务员勤政和廉政的根本动力。行政文化建设长效机制的突破口是区域性行政文化和机构性行政文化建设。同时,他还揭示了赏官制和唯政绩观的消极作用或危害性,建议将行政投入与产出列为内部监督的内容等等。

认真通读谢老师的新著,每个章节的探讨都有闪光点,都凝集着他执教、从事研究和实际工作数十年的辛勤和汗水。他这种执着追求、勇于探索、乐于奉献的精神,这种强烈的事业心和责任感,是值得我们学习的。谢老师是我院的一个品牌,一面旗帜。衷心希望在我院、在我市、在我省出现更多这种创新型的教学和科研品牌,以推进科教兴国、人才强国。

林 智 钦

2005 年 12 月 15 日

(林智钦同志系经济学(软科学)专家,国家百千万人才工程第三层次人才,德国维藤大学客座教授,国家信息中心中国经济信息网(客座)高级研究员,首都经济贸易大学客座教授,中国管理科学研究院研究员,现任福建行政学院宁德分院副院长、研究员,在国内外出版了《超越 WTO》(2003 年)等 3 部专著和发表了百余篇论文)

目 录

序

第一部分 建立长效机制的基础理论与基本技术

第一章 基本理论	(1)
第一节 机制的定义与特征	(1)
第二节 机制的构成	(4)
第三节 建立长效机制的指导思想和原则	(5)
第二章 基本技术	(8)
第一节 建立长效机制的步骤	(8)
第二节 长效机制操作的文字部件	(11)
第三节 绩效评价技术	(13)

第二部分 保持共产党员先进性长效机制的建立与运作

第一章 党建工作的主体机制	(33)
第一节 思想建设的工作机制	(33)
第二节 组织建设的工作机制	(37)
第三节 作风建设的工作机制	(44)
第四节 党内监督的工作机制	(47)
第二章 党建工作的辅助机制	(57)
第一节 学习的机制	(57)
第二节 创新的机制	(58)
第三节 服务的机制	(61)

第四节 激励的机制	(63)
第五节 党员先进性教育和实践活动的档案设计	(68)

第三部分 公共管理长效机制的建立与运作

第一章 机制建立的背景	(79)
第一节 中国社会的走向	(79)
第二节 地方政府“动力系统”的缺陷	(93)
第二章 职能的主体机制	(134)
第一节 决策的长效机制	(134)
第二节 执行的长效机制	(155)
第三节 监督的长效机制	(166)
第四节 咨询的长效机制	(192)
第五节 信息工作的长效机制	(197)
第六节 科技支撑平台的建设	(207)
第七节 突发事件的处理机制	(215)
第三章 职能的辅助机制	(228)
第一节 学习、创新和服务的机制	(228)
第二节 人事管理和人力资源开发的机制	(261)
第三节 行政文化建设的机制	(280)
附录:	
1.《激励理论》	(289)
2.《心理测试技术》	(295)
3.《人力资源的管理与技术》	(307)
4.《决策技术》	(326)
主要参考资料	(339)
后记	(345)

第一部分 建立长效机制的 基础理论与基本技术

没有革命的理论就没有革命的行动。同样的道理,要建立一个现代的先进工作机制,也离不开基础理论的指导和基本技术的支持。下面介绍的基本理论与技术,不仅适用于建立党员先进性的长效机制,也适用于建立公共管理的长效机制。

第一章 基本理论

第一节 机制的定义与特征

机制一词最早为物理学和机械工程研究领域中的概念,指机器的构造和工作原理,后来引申到生物学中,取得了一系列研究成果,并给了社会科学研究以极大启示。由此,这一概念被广泛应用到生理学、心理学、哲学、经济学、管理学等多门社会学科中。其内涵也演变为一个系统的组织或部分之间相互作用的过程和方式。如:市场机制、竞争机制、用人机制等。

从系统论的角度看,机制的主要特征有两个方面:

第一,具有自动实现系统均衡的功能。

第二,通过子系统之间的相互影响、相互制约来实现系统均衡功能。

在人类管理活动中,能否也设计出类似生物系统的机制,去自动引导、调节、控制人们的自身行为呢?这样可以使工作自动沿着事前设定的目标方向前进,减少管理费用,特别是减少人对人的直接管理

所带来的弊病和不确定性。为此,各国的管理者们进行了积极探索。国外有个经典的案例——《二女分饼》,说得是两姐妹分一块饼,两个人都要多分,互不相让,没有人能够调解。这事激发了管理者的思考:能不能设立一种机制,促使两人将一块饼分得公平合理呢?管理者的思路是:两个人首先要确定谁负责切饼,然后决定谁先拿饼。如果确定切者先拿,在自利心的驱使下,切者很可能把饼切得一块大、一块小,并将大的一块拿走。但如果规定切者后拿,那上面所发生的一切问题就迎刃而解了。切者即使出于自利的目的,也必然要把饼切成大小均等的两块。在这里,规定切者先拿是一种制度安排,规定切者后拿也是一种制度安排。但前者产生的结果与事前设想的目标相差甚远;后者根据人的自利本性特点,在程序设计上加以控制和引导,保障了事前预定的目标能够自动得到实现。由此可见,运用机制原理管理人类活动可以收到事半功倍的效果。

此外,要真正地了解“机制”,还要弄清与“机制”容易混淆的和密切相关的其他两个概念,即“体制”和“制度”。

体制是指组织形式的制度,它是机构设置和管理权限划分的制度。如:学校体制、领导体制、政治体制等。

制度是行为规则,它包括两个方面的含义:(1)要求成员共同遵守按一定程序办事的规程;(2)在一定历史条件下形成的政治、经济、文化等方面的体系。前者是具体制度,后者是根本制度或体制制度。

从某种意义上讲,“体制”是“机制”运转的组织背景,“具体制度”则是保证“机制”运转的规程。机制是在一定的体制下运作的。虽然机制的完善,有时可以弥补体制的不足,但如果体制问题比较大,机制很难独善其身,因此,有时还要先从改革体制入手。

改革开放以来,中国共产党人在机制、体制和制度方面的研究和实践取得了突破。

早在1980年,邓小平在回顾和总结过去时,一针见血地指出:“我们过去发生的各种错误,固然与某些领导人的思想、作风有关,但组织制度,工作制度方面的问题更重要。这些方面制度好可以使坏人无

法任意横行，制度不好可以使好人无法充分做好事，甚至会走向反面。”他以体制的改革为突破口，完善了党和国家的领导体制，并带头废除了领导的终身制。

2002年11月江泽民同志在16大报告中指出，要“进一步改革和完善党的工作机构和工作机制”，“要完善深入了解民情、充分反映民意、广泛集中民智，切实珍惜民力的决策机制，推进决策科学化民主化”，“要努力形成广纳群贤、人尽其才、能上能下、充满活力的用人机制，把优秀的人才集聚到党和国家的各项事业中来”，“要完善干部职务和职级相结合的制度，建立干部激励和保障机制”，“要建立结构合理、配置科学、程序严密、制约有效的权力运行机制”，“要坚持和完善反腐败领导体制和工作机制，认真落实党风廉政建设责任制，形成防止和惩治腐败的合力”。

2004年1月胡锦涛同志在《全党大力宏扬求真务实精神，大兴求真务实之风》中进一步指出，“要切实建立健全制度，为坚持求真务实提供体制保障”，“要‘激励干部做到求真务实，必须建立健全一套科学合理的制度、标准和方法，形成科学评价体系，全面准确地评价干部的工作成绩，为正确识别和使用干部提供科学依据’”，“保证干部全面准确地贯彻党和国家的方针政策和工作部署，保证领导干部对自己的决策和各项职务行为负责。一是要着力健全发现问题的机制，扩大信息来源，前移监督关口，做到防患于未然。二是要着力健全纠正错误的机制，促进发现的问题迅速得到解决，防止小错拖成大错。三是要着力健全追究责任的机制，干部在工作中出了问题，该给什么处罚就给什么处罚，决不姑息。”

2004年11月《中共中央关于在全党开展以实践“三个代表”重要思想为主要内容的保持共产党员先进性教育活动的意见》提出：“要搞好建章立制，建立健全党员教育管理常抓不懈的工作机制”，“要把先进性教育活动与改革发展稳定紧密结合起来，与推动本地区本部门的各项工作紧密结合起来”。

第二节 机制的构成

从某种意义上讲,机制就如单个生物体,象一个人或一棵树一样,它具有自动实现系统均衡的功能,而且它是通过子系统之间的相互影响、相互制约来实现系统均衡功能。因此,讲机制,就不能不研究它的构成。

从职能的角度看,决策、执行、咨询和监督等机制是公共管理组织的主体机制,而服务、学习、创新和组织文化建设等机制是它的辅助机制。而从党建工作的角度看,思想工作、组织建设工作、作风建设工作的机制是党组织的主体机制,服务、学习、创新、和激励机制是辅助机制。

当然,主体机制与辅助机制是相对而言的,可根据环境或条件的变化进行调整或重新组合。但在一定的环境或条件下,它们还是相对稳定的。

我们在创建长效机制时,要统筹考虑主体机制和辅助机制。

目前,许多地方都在探讨关于保持党员先进性长效机制建设问题。如××省委组织部的设想是:

- 一、建立健全党员长期受教育的学习机制。
- 二、要建立健全纯洁党员队伍的管理机制。
- 三、要建立健全党员密切联系群众的服务机制。
- 四、要建立健全加强和改进基层组织建设的工作机制。
- 五、要建立健全抓好新形势下党建工作的责任机制。

××省委组织部的设想是:

- 一、建立党员长期受教育的学习机制。
- 二、建立党员队伍的约束激励机制。
- 三、建立党员队伍进出口机制。
- 四、建立党员动态管理机制。

他们的思路不乏闪光点,但由于没有弄清主体机制和辅助机制

关系,所列出的子系统比较杂乱,而且有遗漏,形不成完整的体系,操作起来容易顾此失彼。

为了保持长效机制体系的完整性,我们认为,保持党员先进性的长效机制应分为以下两大部分:

1.党建工作的主体机制:(1)思想建设的工作机制;(2)组织建设的工作机制;(3)作风建设的工作机制;(4)党内监督的工作机制。

2.党建工作的辅助机制:(1)学习的机制;(2)创新的机制;(3)服务的机制;(4)激励的机制。

第三节 建立长效机制的指导思想和原则

简单地说,长效机制是指方法、方式和手段具有长期性和可持续性的机制。

我们建立长效机制的指导思想是:在“三个代表”思想的指导下,根据本地的实际情况,运用党建或现代管理学的理论和技术,建立一个能够长期有效地自我均衡运转的工作系统。

在建立健全长效机制中,总体上要坚持全面推进与重点突破相结合的原则,坚持继承与创新相结合的原则,坚持系统性和可操作性相结合的原则,坚持求真务实和与时俱进相结合的原则。其中尤其要注意坚持以下五个原则:

(一)观念更新的原则。

任何变革,首先都是观念的更新。列宁说,观念具有改造客观世界的作用。我们要学会归纳思维,不断地去探求事物的规律,并且要不断地引进一些先进的管理理念,在继承的基础上不断地去创新。例如建立保持党员先进性的长效机制,不但要有党建的理论指导,还要引进先进的管理理念和技术。《中国共产党章程》就明确指出:要“吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果,包括西方发达国家的一切反映社会化生产规律的先进经营方式、管理方法”。只有把党组织当作现代化的组织来经营,才可能建立长效机制。

我们尤其要避免习惯思维或习惯行为对组织产生的负面影响。如现代的一些企业,其寿命一般只有十几年。究其原因往往是因为无法摆脱习惯思维或习惯行为的约束。同样的道理,如果一个政党或政府自身不能建立一个与时俱进机制,其寿命也不会很长的。

(二)最佳切入点的原则。

要解决实际问题,即要找到理论和实践结合的最佳切入点。在现实生活中,我们往往会遇到这样的情况:有目标,有指导思想,但就是无法实施。究其原因是多方面的,但往往与找不到最佳的切入点有关。如早在2001年1月中共中央就颁布了《公民道德建设实施纲要》,但至今在一些地方,我们还无法初步建立起一个适应社会主义需要的公民道德体系,问题就在于没有找到突破口。公民道德体系建设的突破口应该是职业道德建设,而且职业道德建设的突破口,应该是对行为质的规范。同样的道理,我们建立长效机制,不能不注意突破口的寻找。

(三)自我均衡的原则。

机制的最大特点是,具有自动实现系统均衡的功能。长效机制更是如此。比如,在许多地方这次先进性教育活动的深入程度往往取决于地方党委和上级派来的督导组。对于比较被动的参学单位来讲,督导组对这次教育活动的实际效果往往起到决定性的作用。这不是很正常的情况。如果我们的先进性工作机制本身具有完整的监督系统,不但能对基层党组织,而且也能对督导组的工作进行监督,那么就有可能实现体系的一种自我均衡,使先进性教育活动进入一种持久的良性循环状态。否则,走过场的情况在一些地方就难以避免。所以,建立长效机制应该坚持自我均衡的原则,并且应该把这个原则作为检验长效机制特性的一个重要标准。

(四)员工参与的原则。

从组织的角度来看,创建长效机制涉及到组织的变革和发展。变革常常会触犯人们的既得利益或改变原有的权力配置,阻力往往比较大。如果能够把员工们都发动起来,使他们成为变革的积极参与

者,那么变革就有了厚实的群众基础,阻力就容易转化为动力。员工参与建章立制,有利于主人翁意识的培养,有利于集思广益,有利于以人为本思想的落实。它能使新建的机制因有人气的支持而长效。国外的一些重要法律的出台,往往有一个全民征求意见的环节,而我们的一些法规只是在一定范围讨论或调研便出台。这不只是方法问题,它关系到法规的群众基础,法规的角度,也就是法规的质量问题。

(五)权变的原则。从管理学的角度讲,并不存在最好的办法。一种方法在这个单位用是最好的,但在另一个单位用未必就是最好的;一种方法现在用是最好的,以后用未必是最好的。所谓的权变原则,就是要求我们在创建长效机制时,要因人因时因地制宜。如支部要建立长效机制,不能把别人现成的搬过来,稍微改一改就用,而要根据单位实际去创建,即可以借鉴,但不能照搬。同样的道理,在建立公共管理工作的长效机制时,借鉴国外的一些做法,不能只了解他们是怎么做的,还要了解他们是在什么情况下这么做的。如新加坡政府的行政效率世界第一,但它的管理体制却与其他西方发达国家不一样,是党政一体的,而我们管理体制也是党政一体,但效率不很高,为什么呢?这就要进一步分析。又如我们现在都认为民主是国家社会发展的首要因素,而新加坡却根据自己的国情,提出他们社会发展理念是:经济发展先于民主政治。因为李光耀认为“在农业社会里,民主不能促使经济快速增长”,“一个国家在进步发展时期,所需要的纪律多于民主,民主的泛滥会导致无纪律无秩序”。他认为,西方的民主“经过200多年的时间,才发展到今天,而那些全无经济、教育和文化先决条件,又在殖民地时期,没有经过大选和建立民主政府的新兴国家,却被指望在独立之后,实施民主制度”,自然是刻舟求剑,不仅不能带来政局的稳定和经济的繁荣,反而会使政局动荡不安,使国家难以摆脱贫困与落后。我们认为,李光耀并不是排斥民主,而是认为实行民主的进程要因地、因人、因时而异。这就是权变。

第二章 基本技术

第一节 建立长效机制的步骤

第一步:调查研究

这里要解决认识和方法两个问题。首先,从认识方面看,任何结论或决策都应产生在调查研究之后,建立长效机制也不例外。照搬别人的,失去不只是创造性,而且容易脱离单位的实际,会使所谓的“长效机制”变为短效机制,甚至成为无效机制。其次,还要掌握科学的调查方法。比如,借用外“脑”的滚雪球调查法。著名的记者杨继绳等人曾遇到一个他们自己不熟悉的课题《节约能源的研究》。他们先在北京征求国家计委能源局的想法,然后,拿着北京的看法到南京工业部门去征求意见,接着又拿着南京的意见到上海燃料公司征求看法,就这样跑了5个省,50个单位,滚雪球似地完善了调查研究的结果。最后他们写出了调查报告《搞好我国节能工作的十二点意见》,受到当时的国务院副总理姚依林的好评,并将其作为国务院的文件转发全国。又如头脑风暴法(以十来人为宜,不反驳别人的意见,围绕一个课题或问题,敞开思想谈看法)和反头脑风暴法(以十来人为宜,针对一个方案或问题专门挑毛病)。这两种调查方法可配合使用。前者有利于方案的形成,后者有利于方案的完善。

这里要注意,调查研究的目的是为了更好地制定建立长效机制的工作目标和计划,其中包括建章立制的内容和方法等等。

第二步:建章立制

这里要注意建章立制的范围和制定原则。作为执政党的建章立制,除了党章外,还有条例等许多党内法规性文件;作为基层组织的建章立制,主要包括制定规定、细则、守则、办法和与相关的决定、决议、通知、意见、规范和预案等等。其中规定,是针对某项工作或专门问题提出要求和规范,具有现实针对性、原则性和全面性的特点;细

则,是对某项法令、条款、规定或其中部分进行解释或说明的文书,是一种派生性文件,要具体化要便于执行;守则,是对局部范围的人或活动做出具体要求和规定的规范性文件,它规范的对象较简单,多属内部行文;办法,是根据党和国家的方针、政策,对有关问题提出必须遵守的原则,又应对实际中可能出现的情况规定具体的界限作为处理实际问题的依据,它既有条例、规定的原则性,又有细则的具体性。至于规范和预案,是近年来新增的新文种,前者类似守则,后者类似意见。目前在制定长效工作机制的实践中,一些单位弄不清规定、细则、守则和办法的区别,统统写作“规定”,在一定程度上影响了建章立制的质量。建章立制的原则,前面已有所表述,概括起来4点:一要合法;二要有可操作性;三要有程序的保障;四要发动员工参与规章制度的制定或讨论。

这里还要注意的,建章立制并不意味着所有的规章制度都要重新订立,而是把总结工作与建章立制紧密结合起来,对现有的各项规章制度进行一次全面的梳理和整合。过时的要予以淘汰,实践证明有效的要继续坚持,不完善的要加以充实完善,过去没有的则进行创立。建章立制的目的是创建一个与时俱进制度体系。例如保持党员先进性的制度体制是由党章、条例、准则、决定、规定、办法、意见、守则、规范、方案等一系列制度构成的。

2005年5月份以来,中共福建省宁德市出入境检验检疫局党组将教育整改与建章立制相结合起来,组织修订完善了《党支部改选作业指导书》等14份作业指导书,《党组中心组学习计划》、《支部大会制度》、等5项基本制度。先后出台了《宁德市出入境检验检疫局绩效考评管理办法》《2005年民主评议政风行风工作方案》等,促进了党员教育管理和业务管理的制度化、规范化。其做法很值得借鉴。

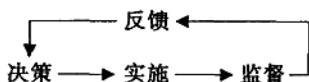
第三步:监督与激励的落实

要避免规章制度成为一纸空文,就要抓好监督与奖惩这两个关键环节。监督可分为外部监督和内部监督。内部监督主要包括专门机构的监督、上级对下级的监督和员工的监督等等,作为党组织应该还

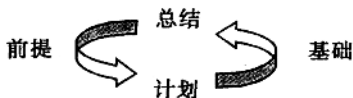
包括组织对个人的监督。在党组织的内部,对各个部门或每个党员来讲,监督既是权利,也是义务,职权所在,责任相随。要落实监督的责任,前提是要有一个工作的绩效评价体系。各类监督如果出现缺位,对责任者就应该进行追究。构不成处理的要进行记录,情节严重的要用党纪来处理。这样可促使各类监督成为很实在的环节。如果说“国家兴亡,匹夫有责”的“责”是道义性的,那么“党运兴衰,党员有责”的“责”则应该是法规性的。这就是先锋队组织与其他组织的“质”的区别所在。目前无论是政府,还是党委,监督都是一个极其薄弱的环节。建立有效的监督机制和奖惩激励机制本身也是建章立制的内容,但关键要抓落实。尤其是内部的监督,目前要解决两个问题,一是对第一把手的监督;二是对监督者的监督。这是主要矛盾。这两个问题解决了,其他问题就可以迎刃而解了。而监督与激励的关键还在于行为标志的制定,即绩效评价的落实。详见第二部分或第三部分有关监督的阐述。

第四步:机制的运作

在上面三个步骤完成后,长效机制就进入运作阶段了。其运作过程也是一个管理的过程:



以上的整个管理过程和各个环节工作都可以用计划和总结来落实和推动。计划是未然的,总结是已然。对同一项工作而言,总结是计划的基础,而计划是总结的前提。



从某种意义上讲,一个单位工作就是由计划和总结组成一个闭合循环系统,而管理的程序也应该具有循环性。这两个循环体系套在一起就是机制的运作轨迹。

第二节 长效机制操作的文字部件

常有人问,建立长效机制是不是定几个制度就行了?答案是否定的。在我们的一些单位里制度还少吗?那大多是墙上挂的东西。建立长效机制是创建新的工作系统。它事前要有计划,事后要有总结。它有一个完整的制度系统,并配有运作流程图和绩效评价表,还有内部的监督系统,一旦启动就可以自动地循环运作。从控制论角度讲,反馈机制是控制论的核心。控制论就是研究如何利用控制器,通过信息的变换和反馈作用,使系统能自动按照人们的预定的程序运行,最终达到最优目标的学问。从某种意义上讲,监督是长效机制的主要控制器,而绩效评价技术就是它的衡量指标。因此,不管你制定多少个规章制度,其效果往往取决于监督和绩效评价体系能否正常的启动。因此,我们认为长效机制操作的文字部件如下:

(一)计划文书

所要制定的计划一般包括“创建长效机制的总体计划”、“制定或修订各项规章制度的方案”、“岗位职责设置的方案”、“岗位工作计划”等等。每个计划的写作一般要有目标、措施和步骤三方面的内容。下面的MBO(目标管理法)计划的典型步骤可供参考:

- 1.制定组织的整体目标和战略;
- 2.在经营单位和部门之间分配主要的目标;
- 3.各单位的管理者和他们的上级一起设定本部门具体目标;
- 4.部门的所有成员参与设定自己的具体目标;
- 5.管理者与下级共同商定如何实现目标的行动计划;
- 6.实施行动计划;
- 7.定期检查实现目标的进展情况并向有关单位和个人反馈;
- 8.基于绩效的奖励将促进目标的成功实现。

(二)规章制度文本

除了对原有的各类规章制度进行补充或修订外,为了保证长效