

完善岗位评价机制 加强聘后管理

刘学强

(重庆大学 机关党委,重庆 400044)

摘要:实行岗位聘任制必须重视聘后管理工作,而聘后管理的关键,就是逐步完善科学规范的岗位评价机制。本文仅从岗位评价的基本功能、原则和方法的角度,对完善岗位评价机制的意义和应重视的问题作了一些初步思考与分析。

关键词:岗位;聘任制;评价;管理

中图分类号:G472.3 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2002)05-0116-03

Perfecting the Mechanism of Performance Evaluation and Strengthening the After-appointment Management

LIU Xue-qiang

(Party Committee of Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

Abstract: In implementing post appointment system, great importance should be attached to after-appointment supervision, in which perfecting performance evaluation mechanism plays a key role. This paper deals with the principle, function and the operation of this mechanism and discusses its significance in post appointment implementation.

Key words: post; system of appointment; evaluation; management

随着高等院校人事制度改革的基本形式—岗位聘任制的普遍推行,继之而来的便是如何有效地加强聘后管理,为此,必须逐步完善科学规范的岗位评价机制。

一、充分认识岗位评价的四个功能

岗位评价具有多方面的功能,主要是以下四大功能。

控制功能 现代管理学认为,评价就是根据一定规则并采取相应手段对预定目标及其实现情况所进行的价值判断。在人事管理工作中,特别是在实行设岗聘任制的基础上继续完善与之配套的评价机制,将会对推行岗位聘任制的决策、实施和实现预定目标起到有效的控制作用。岗位聘任制不仅是一个系统,而且是一个过程,它是以学校总体发展目标为出发点,其具体的改革目标、工作任务、职责权利等再按照组织结构的层次逐级分解,层层落实,落实到人。只有对其进行科学地评价,才能发现问题,积累经验,促使决策层、管理层和执

行层有针对性地采取对策和措施,从而进行自我调节和控制,以保证设岗聘任工作在预定的轨道上健康运行,并达到最佳效果。

激励功能 设岗聘任是一种新的用人制度,虽然其本身具有一定的激励作用,但如果只是重聘轻评,或只聘不评,那么,原本有限的激励作用将难以得到充分体现。建立和完善科学的岗位评价机制,既聘即评,有聘有评,其激励作用无疑是巨大的。管理心理学的研究表明,任何岗位上的人都有实现自身价值的需要,都有获得较高的价值判断即社会(组织、领导和群众)认可的愿望。而岗位评价往往会因被评价者的努力程度和实际情况而有高、低、优、劣之别,这在客观上必然会使那些相对较“低”、较“劣”者产生强烈的压力感和危机感,继而激励其尽心尽职地努力工作、奋发向上。

导向功能 岗位评价其实就是以所期望的价值目标为标准,来衡量每个岗位履行职责方面的现实

• 收稿日期:2002-07-03

作者简介:刘学强(1952-),男,四川阆中人,重庆大学机关党委干部,主要从事教育管理及思想政治研究。

情况,找出“应当怎样”和“实际怎样”之间的差距。在评价过程中,规范合理的评价指标体系、科学有效的评价方法和手段、以及切合实际的评价结果,都会从一定程度上体现出“无声胜有声”的导向作用。特别是岗位评价指标体系的导向作用更为明显,它可以使每一个被评价者从中领悟到“应当怎样”和“不应当怎样”。所以,岗位评价从一定意义上说犹如一座航标或一面旗帜,它可以统一人们的意志,规范人们的言行,为每一岗位上的人指明努力奋斗的方向。

反馈功能 任何一项正确的决策,都必须依赖于及时而又符合客观实际的相关信息。开展岗位评价,正是通过一定的衡量标准对岗位目标及其工作状态进行检测、评判、分析和比较以形成不同意义的信息反馈过程。这种信息反馈既可以为实施新一轮人事制度改革及其决策的科学性提供客观依据;又可以通过评价,检验每一岗位的设置是否合理、职责的确定是否恰当、聘任的人选是否符合条件等,从而为进一步完善岗位聘任制提供事实依据;同时,还可以在评价过程中发现优秀人才,为后备干部的选拔、培养、使用、晋升等提供参考依据。

二、严格遵循岗位评价的四个原则

岗位评价是一项政策性强、影响面宽、涉及面广且任务重、难度大的综合性工作。因此,在岗位评价过程中,应从始至终重点遵循以下一般原则。

客观公正原则 遵循这一原则必须充分体现三要:一要有科学的态度。即尊重岗位评价的内在规律,运用教育科学、管理科学、心理科学、统计测量科学的基本原理,建立起规范可行的岗位评价指标体系,使每项具体指标既有其确立的科学依据,又能比较全面、准确地反映每一工作岗位履行职责的真实面貌,而且在实施评价过程中还要有科学的态度和科学的方法;二要实事求是,因岗制宜。即要注意到不同岗位的层次、职责和特点,切忌“一锅煮”、“一刀切”;三要减少和克服主观随意性。不以评价者的个人情感、心境、偏见、成见以及评价客体的地位、身份等的不同而在评价尺度上宽严不一、褒贬失度,应严格掌握评价标准,公正严明,一视同仁。

注重绩效原则 这一原则实际上是讲“评价什么”即评价的重点问题。每一岗位的职责尽管点多面广,但在其评价指标的设计和具体评价过程中,则又必须突出中心,把握重点。这里的中心和重点,即指履行岗位职责的实绩和效果。鉴于此,我们在岗位评价时应注意两点:其一,不搞面面俱到、贪多求

全,不把一切有关联的或关联不紧密的细枝末节都列为评价内容;其二,岗位评价的注意力不要只是集中在某一岗位上的人本身,而应侧重于评价其履行岗位职责的行为和结果。由于绩效是被评价者履行岗位职责及其思想品质、作风、知识、能力和合作精神、奉献精神、创新精神即“德”、“能”、“勤”的综合反映,因此,注重绩效原则,既利于岗位评价的准确性和可比性,也利于鼓励被评价者继续坚持干实事、重实绩、求实效,把本职工作做得更好。

简便可行原则 岗位评价过程要尽量节约人、财、物、时等评价成本,并增强其评价的信度和效度,就必须遵循简便可行原则。所谓简便可行,就是指岗位评价的指标、内容、程序、方法和手段等不宜过于繁琐,要简单、便利,要突出主干,删繁就简,一句话,要强调其可操作性。这种可操作性通常是由评价客体之间的可比性、评价指标的可测性和评价过程的简易性来体现的。一方面,在岗位评价过程中要尽力避免评价方案过于笼统抽象、评价人员负担过重和评价流于形式等问题;另一方面,又要坚持从学校实际出发,区分不同层次、不同类别、不同性质的工作岗位,根据不同的评价指标,采用不同的评价方法,提出不同的评价要求,授权于不同的机构和组织,分别对其进行评价。只有这样,岗位评价才会更具可操作性和评价的有效性。

民主公开原则 在岗位评价过程中要发动和依靠教职员工的积极参与,增强评价工作的透明度。评价前,要通过多种途径,广泛征求和听取各方面的意见或建议,以制定出科学合理的评价方案和评价指标体系;评价中,既要公开有关岗位评价的标准、办法、步骤和要求等,又要组织有直接关联的干部职工面对面或背靠背地参与评价,实行开放式评价,不搞封闭式即由少数人关起门来所进行的评价;至于评价结果,包括对评价者的褒贬评语、指出的问题及处理意见等,都应在一定范围内公示于众。

三、岗位评价中的四结合

岗位评价是继续深化高校人事制度改革,不断完善岗位聘任制,积极推进聘后管理工作的规范化和制度化的重要手段。因此,在岗位评价实践中还应正确把握以下四个结合:

集中评价与分散评价相结合 从时间维度上讲,集中评价(如期末、年终或聘期结束时的定期评价)与分散评价(即平时评价、跟踪评价或过程评价等不定期评价)相结合;从对象上看,集中评价与分

散评价相结合就是要区分岗位的不同层次和类别,凡属关键岗位均由学校党政领导对其进行评价,校聘重点岗位可由主管校领导或主管部门负责评价,其余的一般岗位则由基层业务部门和单位自行评价。这种在评价时间和评价对象上分别都注意集中与分散相结合的做法,既可避免那种“年终评一次、一次评一年”或“大家集中评、集中评大家”所带来的某些弊端,也不致于因岗位评价而影响正常的教学、科研等工作秩序,同时还有利于发挥各级领导和管理部门的积极性,增强岗位评价的实际效果。

综合性评价与单项性评价相结合 岗位评价是面广量大的基础性工作,可以采用先完成某一方面或某几方面的专项性评价之后,再进行综合性评价的方法;也可采用分类开展、分层推进的办法,即对业务性较强的岗位重单向性评价,而对管理或领导岗位则重视其德、能、勤、绩等综合性评价。因为,在实际工作中,要设计出一套面面俱到、无所不包、适用于全校每个岗位的评价指标体系是极不现实的。只有综合性评价与单项性评价的有机结合,并注意评价指标的协调平衡,合理确定不同岗位评价的控制点或关键点,才能抓住主要矛盾,评价准确,并避免评价本身的复杂化或繁琐化。

定性评价与定量评价相结合 定性评价是从“质”的方面对评价客体所作的价值判断,其评价结果通常是用概括性的文字来表述。但这种文字表述却往往比较原则、抽象,缺乏说服力,而且难免带有评价者的个人情感色彩。至于定量评价,则是用数学计量的方法把各项工作指标折合成具体数字,然

后进行叠加积分来表示其评价结果。虽然这种评价人为因素的干扰较小,且客观性和直观性也较强,但却只能适用于部分项目和指标,有些项目和指标是很难对其量化的。因此,在进行岗位评价时,必须坚持从实际出发,能量化的就直接量化,不宜直接量化的应进行较为客观准确的定性评价,做到定量评价与定性评价相结合。这样,才既能相互补充其不足,又能体现岗位评价的客观公正原则。

自我评价与组织评价相结合 自我评价是岗位评价的一个基本环节,每个岗位上的人首先应对自己履行岗位职责的情况作出符合实际的中肯评价。这种自我评价实质上是一个自我认识、自我教育、自我改进和自我提高的过程。在自我评价的基础上,再结合进行组织评价。这里的组织评价既包括组织相关的同行、同事的评价,也包括组织上委派的评价小组成员依据一定的程序和标准所作的评价,同时还包括直接行政领导和岗位所在的基层党组织及行政的评价。在岗位评价中坚持自我评价与组织评价相结合,不仅可以营造较为民主宽松的评价气氛,而且可以更好地对待和处理个人与组织、群众与领导、民主与集中的相互关系,并保证岗位评价结果的客观性、严肃性和权威性。

参考文献:

- [1]杨辉.合理设岗 强化聘任 科学考核[J].中国高等教育,2000,(11):41-42.
- [2]林健.高校人事分配制度改革应有新思路新办法[J].中国高等教育,2001,(20):32-34.