

doi: 10.15936/j.cnki.1008-3758.2019.02.012

高校中层领导干部考核指标体系研究

——基于德尔菲法和层次分析法的应用

王 辉¹, 赵霞霞², 司晓悦²

(1. 东北大学 党委组织部, 辽宁 沈阳 110819; 2. 东北大学 文法学院, 辽宁 沈阳 110169)

摘 要: 构建科学、合理的考核指标是高校干部考核的关键环节。以高校中层领导干部考核为研究对象,在“德”“能”“勤”“绩”“廉”五个维度的基础上,通过文献阅读初步拟定了 19 个具体的考核指标;运用德尔菲法对拟定的考核指标进行筛选,得到政治素质、工作思路、工作投入等 13 个正式的考核指标;运用层次分析法来构建指标的递阶层次结构模型,并采用 MATLAB 软件来计算各个指标的权重,结合使用定性与定量相方法为高校中层领导干部考核指标体系的构建提供参考依据。

关 键 词: 高校中层领导干部; 德尔菲法; 层次分析法; 干部考核
中图分类号: G 647 **文献标志码:** A **文章编号:** 1008-3758(2019)02-0195-07

Research on the Assessment Index System for Middle-level Leading Cadres in Colleges and Universities

——Based on the Application of Delphi Method and Analytic Hierarchy Process

WANG Hui¹, ZHAO Xia-xia², SI Xiao-yue²

(1. Party Organization Department, Northeastern University, Shenyang 110819, China; 2. School of Humanities & Law, Northeastern University, Shenyang 110169, China)

Abstract: The construction of scientific and reasonable assessment indicators is the key link for the assessment of cadres. The research object is the assessment of middle-level leading cadres in colleges and universities. 19 specific assessment indicators are tentatively prepared through literature reading from the five dimensions of “morality”, “capability”, “diligence”, “performance” and “integrity”. Delphi method is used to screen the proposed assessment indicators. 13 formal assessment indicators such as political quality, work ideas and work input, etc. are obtained. Hierarchical analysis method is used to construct the hierarchical structure model of the indicators, and MATLAB is adopted to calculate the weight of each indicator to provide a reference for the construction of the assessment index system for middle-level leading cadres in colleges and universities through the combination of qualitative and quantitative approaches.

Key words: middle-level leading cadres in colleges and universities; Delphi method; hierarchical analysis method; assessment of cadres

收稿日期: 2018-11-08
基金项目: 辽宁省高校党建重点课题资助项目(2017GXDJ-A001)。
作者简介: 王 辉(1966-),男,辽宁台安人,东北大学教授,主要从事党建和大学生思想政治教育研究; 司晓悦(1968-),女,内蒙古赤峰人,东北大学教授,主要从事公共管理实践研究。

构建合理的干部考核指标体系进而推进高校中层干部考核的发展与完善,是有效监管干部、强化高校干部队伍建设的必要前提,也是提高高校办学效益与能力的重要保障。党的十九大报告中指出要“加快一流大学和一流学科建设,实现高等教育内涵式发展”,“坚持严管和厚爱结合、激励和约束并重,完善干部考核评价机制”,其指导思想为新时代高校的发展以及干部考核指明了方向。在“双一流”高校建设的时代背景下,高校的发展不仅依赖于高质量的师资队伍,也需要高素质的管理干部队伍。其中,高校中层领导干部作为高校发展的中坚力量,在学校人才培养、科学研究、社会服务等工作中担负着重要的领导、管理、组织和协调职能,其素质和能力直接影响高校的发展。当前,高校中层干部考核中仍存在考核指标操作性差、时效性低、针对性不强等问题,而在干部考核的整个环节中,无论是考核方式、考核方法,还是最后考核结果的运用和反馈,都是围绕着考核指标进行的,因此,建立适应高校发展的考核体系其实质就在于构建科学、合理、规范的考核指标。在推进“双一流”高校的建设过程中,如何克服现阶段存在的问题,构建合理、科学的考核指标体系,进而提高高校的办学能力与水平,是高校发展的重大难题。

一、当前高校中层领导干部考核研究现状

高校中层领导干部是我国高等院校内二级建制的部门中担任正副职的干部,一般是指处(部)长,二级学院党委书记、院长等人员,是在高校发展与建设过程中起中坚作用的管理群体,他们既是贯彻校领导的决策、实现校领导的意图的下属人员,又是调动基层员工、协同完成本部门的目标和任务的管理人员^[1]。高校中层领导干部,具体到干部所担任的职级而言,指的是学校的处级干部(包括正职与副职),包括承担教学、科研等任务的各个学院及重点实验室的党政干部,管理及服务部门、直属机构的党政干部。

当前,关于高校中层领导干部考核中存在的问题研究,主要为以下几方面:第一,考核指标操作性差。张建祥认为现阶段,高校干部考核指标多是依据《党政领导班子和领导干部年度考核办法(试行)》构建的,考核指标体系中的“政治品德与道德品行、政策水平与领导能力”等定性规定伸

缩性强,缺乏科学的量化,增加了实际操作困难^[2]。迟维意等认为部分院校在构建考核指标体系时,过分注重指标的“量化”,设计较多的考核指标,指标繁多反而增加了考核工作人员的难度,考核结果的准确性也不高^[3]。第二,考核指标的时效性低。孙庆章和刘培元认为部分高校的考核指标设立时,并未根据实际情况对考核指标及时作出修正,干部的考核与组织发展战略目标相脱节^[4]。陈章龙进一步指出,一些院校在设立指标时未考虑学校发展规律及其特点,过分注重学校的规模建设与速度,忽视了学校的内涵建设等^[5]。第三,考核指标的针对性不强。张绍荣认为,目前高校中层干部的考核按其工作性质及职级进行的区分很少,考核结果多是依据中层干部考核测评分的高低进行排序,干部考核结果的区分度不大,而高校中层干部由于所在机构以及职位的不同,应根据其工作内容及其性质的不同对其采用不同的考核指标及权重^[6]。吕毅指出干部考核指标区分程度不够,存在“千人一面”的现象,指标多是针对干部的共性考核,差异性指标少^[7]。因此,针对当前高校中层领导干部考核指标中存在的问题,从指标的操作性、时效性、针对性等角度科学合理地构建考核指标体系是干部考核的关键。

除此之外,部分学者还侧重研究了高校中层领导干部考核指标的构建及权重的确定。骆占阳等人依据中央《党政领导干部选拔任用条例》《体现科学发展观要求的高等学校领导干部综合考核评价体系的研究》的考核文件,以领导者的胜任力为特征,将“德、能、勤、绩、廉”细化为若干二级指标^[8]。鲍传友等借鉴平衡积分卡的思想,结合关键绩效指标法,将高校行政管理干部“德、能、勤、绩、廉”五个维度的考核指标进行细化,逐步分解到不同部门不同岗位^[9]。关洪军等针对民主测评指标的量化问题,采用 Vague 集并结合专家思想建立了正副职的指标体系,正职应考核公道正派、民主作风、队伍建设等;副职应考核组织协调能力、业务能力、履行职责等^[10]。关于考核指标权重的确定,学者们多采用层次分析:马小洁和纪红运用层次分析法和群决策的方法确定了高校中层干部考核指标权重^[11]。许桂梅对其构建的正副职干部考核指标,运用层次分析法和群决策法,通过专家排序向量计算得到正副职“德、能、勤、绩、廉”的权重^[12]。综上所述,国内学者关于高校中层领导干部考核指标的分类多是基于“德、能、

勤、绩、廉”五个维度进行的细分，从领导者岗位胜任能力、关键绩效指标法等角度去细化和确定高校中层干部考核的指标体系，但对于指标是否反映领导干部的真实情况等并未进行深入讨论，为更好地构建科学合理的指标体系，有必要采用德尔非法征集专家意见，形成干部考核的一致性指标。

为有效解决高校中层领导干部考核指标中存在的问题，科学构建干部考核指标，保证考核指标权重的科学性，本文拟采用德尔菲法来筛选和确定指标，通过专家咨询、汇总、反馈等形成专家一致性意见，同时，用层次分析法构建考核指标的递阶层次结构模型来确定各个指标的权重，将主观与客观相结合，从而为高校中层领导干部考核构建科学、合理的指标体系。

二、高校中层领导干部考核指标构建的原则

干部考核指标体系是领导干部工作数量和质量要求等的集合，反映着领导的工作能力、自身素质等。为有效解决当前高校中层领导干部考核指标中存在的操作性差、时效性低、针对性不强等问题，在构建高校中层领导干部考核指标时，要坚持和把握以下几点原则。

1. 坚持定性定量相结合的原则

定性指标是指无法用工具测量或数字表达，但能用文字或语言表现领导干部工作业绩情况和能力、素质等，一般为描述性的表述。定量指标是指中层领导干部岗位完成工作并可以通过统计、计算出数字结果的指标。为全面考核高校干部的整体素质，对传统的“德、能、勤、绩、廉”五个考核维度指标的细化过程中，定性指标设计尽量减少笼统和模糊的描述，避免主观理解的歧义，同时指标要易于操作衡量。考核指标无论在字面还是实际的内容表述上，与其他各指标既不存在因果关系，也不存在交叉重叠的关系，在内容、文字表述等方面都要保持独立，避免歧义。在构建干部考核指标体系时，将定性指标与定量指标相结合，科学地引入定量指标，客观真实反映干部实际的工作情况，避免主观成分的干扰，使考核结果更具信服力。

2. 坚持时效性与导向性相结合的原则

时效性是指考核指标设计应结合学校的发展

规律及特点，及时根据学校发展作出调整或修正，契合学校的战略发展目标。除此之外，干部考核指标设计还应具有导向性，导向性就是指干部考核指标的设计注重其引导方向，具体而言，就是应明确各项考核指标的内涵、外延等，以便干部工作有明确的目标，从而引导着领导干部为实现学校的战略发展目标积极前进。目前，在“双一流”高校建设背景下，设计干部考核指标时应在落实中央指示的基础之上，不断增强干部考核的严谨性，将时效性与导向性结合就是按照当前对领导干部考核的标准来构建指标体系，以此来明确干部工作的方向。

3. 坚持层次性与针对性相结合的原则

干部考核指标应根据岗位和职级的不同，结合干部工作的性质及特点，科学合理地细化指标及分配其权重，对不同岗位考核对象的考核指标和测评要点分配不同比例的权重，从而使得考核结果具有区分度。除此之外，针对不同考核对象的考核指标设置应具有针对性，如正职干部的考核，应重点考核其管理工作情况；对副职干部的考核应重点考核其年度业绩增长情况，从而区分正副职工作，进而明确下一年的工作目标。因此，领导干部考核中指标的构建，既要体现干部考核的共性指标，又要体现部门、职位等的特性，从而有效地考核不同职级、不同职位的干部。

三、高校中层领导干部考核指标的拟定与筛选

德尔非法又称专家意见法或专家调查法，是针对某一特定问题，咨询相关领域的专家，收集、汇总专家对预测事件的意见，采用数理统计的方法对专家意见进行整理并再次反馈给专家，进行新一轮的咨询与意见汇总，如此反复，最终得到专家们较为一致的预测结果的群体决策行为^[13]。本研究运用德尔菲法，在阅读文献以及借鉴其他高校经验的基础上初步整理出中层领导干部的考核指标，然后运用问卷调查来收集和整合专家的意见，进而得出对中层领导干部考核指标较为一致性的意见。

1. 考核指标的初步拟定

在“德”“能”“勤”“绩”“廉”五个考核维度基础上，通过阅读相关文献和借鉴其他高校的考核内容，对于正处级干部主要考核统筹协调、班子建

设、长远建设等;对于副处级干部主要考核业务素质、推动落实等。本文以正处级干部为例,初步拟定了具体的考核指标体系。一级指标包括“德”“能”“勤”“绩”“廉”。其中“德”的二级指标包括政治素质、道德品质、民主作风、担当精神等;“能”的二级指标包括政策水平、工作思路、班子建设、统筹协调等;“勤”的二级指标包括管理工作投入、敬业精神等;“绩”的二级指标包括岗位任务、解决难题、推进重点工作、注重长远建设、工作失误等;“廉”的二级指标包括廉洁自律、遵纪守法、接受监督、履行廉政职责等。

2. 考核指标的筛选过程

在初步拟定高校中层领导干部考核指标的基础上,设计德尔菲法的第 1 轮专家问卷。问卷的第一部分为指标重要度打分表:请专家对拟定的各指标重要度打分,打分规则采用李克特五级评分法(5 分为非常重要,4 分为比较重要,3 分为重要,2 分为比较不重要,1 分为不重要);询问专家对初步拟定指标的修改意见,以及是否需要增加新的指标。问卷的第二部分为专家情况调查表:包括专家的个人信、专家对指标的熟悉程度以及打分时的判断依据(实践经验、理论分析、直观感受等)。

根据专家意见的可靠性,确定考核指标筛选标准:对于专家权威系数 ≥ 0.7 ,指标重要性赋分均值 < 4 分,变异系数 > 0.3 的指标初步列为“删除”指标,然后依据专家意见对指标修改后形成第 2 轮的专家咨询。对第 2 轮专家意见进行统计学分析后,专家意见趋向于一致时结束调查,形成最终的考核指标体系。

第一轮调查结束后:①删除指标:“勤”的二级指标中的“敬业精神”平均分 < 4 分,变异系数为 0.7,经讨论后删除该项指标。“绩”的二级指标中“解决难题”“工作失误”的平均分均 < 4 分,变异系数均 > 0.3 ,经讨论后删除该项指标。有专家认为“能”的二级指标“政策水平”与其他指标之间存在交叉关系,经讨论后认为考核应针对其关键事项进行考核,因此予以删除。②修改指标:“廉”的二级指标中的用词之间存在交叉关系,将其修改为“遵纪守法”和“廉政履职”,讨论并采纳该建议。第二轮调查结束后:专家意见趋向一致,各指标的平均数均 > 4 分,变异系数均 < 0.2 ,说明专家对指标体系较为认可。最终形成了正处级干部的 5 个一级指标 13 个二级指标的考核指标体系。

3. 专家意见的可靠性分析

(1) 专家的积极性。专家的积极性是通过积极系数 P_i 来反映。 P_i 用以反映专家对本研究的关心、合作程度,一般用参与评价的专家数与专家总数之比来表示,具体可通过问卷的回收率和有效率来衡量(一般情况下, $P_i \geq 50\%$ 是可用来分析的最低比例, $P_i \geq 70\%$ 表示结果非常好)^[14]。本研究第 1 轮和第 2 轮均发放 10 份问卷,每轮均回收 10 份,回收率为 100%,有效率也均为 100%。因此,专家对此次的研究表现出较强的积极性。除此之外,在回收的问卷中,有 3 位专家对干部考核指标提出了建设性意见,占全部专家的 30%。

(2) 专家意见的集中程度。专家意见的集中程度可用重要性赋分的均数 M_i 、满分频率 K_i 等来表示^[14]:

$$M_i = \frac{1}{m_i} \sum_{j=1}^m B_{ij} \quad (1)$$

其中 m_i 为参加第 i 个指标评价的专家数; B_{ij} 为第 j 个专家对第 i 个指标的评分值。 M_i 的值越大,则该指标的重要性越大。

满分频率 K_i 指对某一指标给出满分的专家数与全部打分专家的总数之比, K_i 值介于 0~1 之间,其值越大,表明对该指标给满分的专家比例越大,该指标的重要性越大。

第 1 轮的重要性赋分均数为 4.31,最大值为 5,最小值为 2.6,满分频率为 25.79%;第 2 轮的重要性赋分均数为 4.45,最大值为 5,最小值为 3.5,满分频率为 68.89%。表明第 1 轮中专家的意见集中程度较低,第 2 轮专家意见集中程度显著高于第 1 轮专家,但仍存在对极少数指标表述不一致的意见。

(3) 专家意见的变异系数。专家意见的协调程度反映专家意见的收敛情况,通常用变异系数 CV 来表示^[15]:

$$CV_i = \frac{S_i}{M_i} \quad (2)$$

其中 S_i 为 i 指标的标准偏差。CV 越小,则专家的协调程度越高。第 1 轮中专家意见的变异系数 CV 为 0.06~0.53,需对“工作失误”“接受监督”等指标进行修改,第 2 轮专家意见的变异系数 CV 介于 0.04~0.17,表明协调程度较高。

(4) 专家的权威程度。专家的权威程度直接影响研究结果的预测精度,通常用权威系数 Cr 来

表示, $Cr = (Ca + Cs) / 2$, 其中 Ca 表示专家打分时的判断依据, Cs 表示专家对问题的熟悉程度。权威系数 Cr 介于 $0 \sim 1$ 之间, $Cr \geq 0.7$ 时, 表明专家意见结果可靠; $Cr > 0.8$ 时, 表明专家对内容的选择有较大的把握。专家的权威程度判断以自我评价为主。本研究中专家意见的权威系数为 0.81 , 表明结果的可信度高。

四、高校中层领导干部考核指标权重的确定

指标权重是高校中层领导干部考核中的重要参数, 反映了某一指标在整个指标体系中的重要程度, 其权重确定是否合理直接影响着干部考核的科学性。层次分析法 (Analytic Hierarchy Process, 简称 AHP) 是由美国运筹学家、匹兹堡大学教授 A. L. Saaty 于 20 世纪 70 年代提出的, 是将与决策有关的元素分解成目标、准则、方案等

层级, 在此基础上进行定性和定量分析的决策方法^[16]。其基本原理是把将决策分解为若干元素后根据元素之间的隶属关系构建一个递阶层次模型, 通过两两比较的方式构造各个层次的判断矩阵 $A = (a_{ij})_{n \times n}$, 计算判断矩阵的特征向量 W_i 和最大特征根 λ_{\max} , 从而获得每个层次中每个元素之间的相对重要性, 通过一致性检验后, 运用加权的方法递阶归并各层次对目标层的权重。

1. 指标的递阶层次结构模型

运用层次分析法确定指标权重的首要环节是将问题条理化、层次化后, 构建一个层次结构模型^[17]。依据德尔菲法筛选出的指标体系, 构建的结构模型: 第一层为目标层, 即确定高校中层正职的领导干部考核指标的权重; 第二层为准则层, 主要包括“德”“能”“勤”“绩”“廉”5 个维度; 第三层为方案层, 即各维度下的具体考核指标, 包括“政治素质”“道德品质”“民主作风”“担当精神”“工作思路”“统筹协调”“班子建设”“工作投入”“岗位任务”“重点工作”“长远建设”“遵纪守法”“廉政履职”等指标。具体的递阶结构模型如图 1 所示。

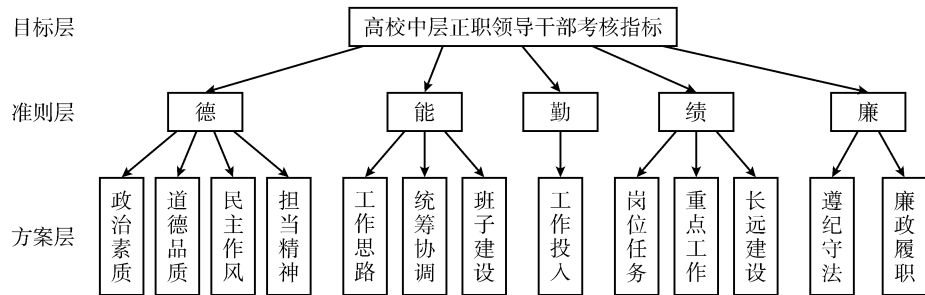


图 1 高校中层正职领导干部考核指标权重的递阶层次结构模型

根据递阶层次结构模型, 设计《N 大学中层领导干部考核指标权重确定的调查问卷》, 用以判断考核指标的相对重要性程度, 问卷要求专家对同一层次的各个考核指标进行两两比较, 指标间的相对关系采用托马斯·塞蒂的“1~9 标度法”来衡量, 将指标间的相对关系比较结果的重要程度依次按照同等重要、稍微重要、明显重要、强烈重要、极端重要 5 个等级来划分, 并用 1、3、5、7、9 的分值来表示, 而 2、4、6、8 则表示比较结果在相邻标度之间, 相反, 倒数则表示比较结果的不重要程度。

2. 各层次的判断矩阵及一致性检验

MATLAB 软件是一款以矩阵或阵列为语言命令, 可用于数值计算、数据分析等的数学软件。本文采用 MATLAB 软件计算各判断矩阵的特征向量和最大特征值, 并验证其是否通过一致性检验。以某一专家对模型准则层的打分为例:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 1/3 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 5 & 1 & 1/3 \\ 3 & 1/5 & 1 & 1/5 & 1/5 \\ 1 & 1 & 5 & 1 & 1 \\ 1 & 3 & 5 & 1 & 1 \end{bmatrix}$$

第一步, 按照层次分析法的计算原理, 编写适用于 MATLAB 的语言程序, 通过软件计算出该判断矩阵的特征向量 $w = (0.201\ 5, 0.195\ 7, 0.058\ 5, 0.234\ 9, 0.309\ 4)$, 即该专家认为“德”的权重为 $0.201\ 5$, “能”的权重为 $0.195\ 7$, “勤”的权重为 $0.058\ 5$, “绩”的 $0.234\ 9$, “廉”的权重为 $0.309\ 4$ 。同时, 计算出该判断矩阵的最大特征根 $\lambda_{\max} = 5.424\ 3$ 。

第二步, 一致性检验。即检验判断矩阵是否为一致性矩阵, 以此来检验专家意见逻辑的合理性。当一致性比例 $C.R. \leq 0.1$ 时, 判断矩阵 A 则通过一致性检验, 表明专家意见逻辑上具有合

理性。通过 MATLAB 软件计算出该专家的一致性指标 $C.I.=0.106\ 1$,一致性评价比例 $C.R.=0.063\ 2<0.1$,表明其通过了一致性检验,因此判

断矩阵 A 的特征向量 w 可以作为中层干部考核指标的权重。按照同样方法计算出该专家对模型各方案层的评价权重,如表 1 所示。

表 1 各层次的权重分布

准 则 层		方 案 层		权重(层次总排序)
指标	权重	指标	权重(层次单排序)	
德	0.201 5	政治素质	0.091 4	0.018 42
		道德品质	0.262 2	0.052 83
		民主作风	0.215 1	0.043 34
		担当精神	0.431 4	0.086 92
能	0.195 7	工作思路	0.480 6	0.094 05
		班子建设	0.114 0	0.022 31
		统筹协调	0.405 4	0.079 33
勤	0.058 5	工作投入	0.058 5	0.058 50
绩	0.234 9	岗位任务	0.156 2	0.036 69
		重点工作	0.185 2	0.043 50
		长远建设	0.658 6	0.154 71
廉	0.309 4	遵纪守法	0.750 0	0.232 05
		廉政履职	0.250 0	0.077 35

3. 各指标权重确定

本轮权重调查共计发放问卷 10 份,收回 10 份,逐一对各份问卷进行一致性检验,均通过一致性检验。对多位专家的评分整合求取权重时采用

平均数的计算方法,如表 2 所示为专家对准则层指标的权重确定。按照此方法对方案层指标权重进行整合,最终得出高校中层正职领导干部考核指标的权重(表 3)。

表 2 准则层权重分布

专家	德	能	勤	绩	廉	C. R.
专家 1	0.091 7	0.186 6	0.155 7	0.415 7	0.150 3	0.094 0
专家 2	0.201 5	0.195 7	0.058 5	0.234 9	0.309 4	0.063 2
专家 3	0.117 1	0.163 1	0.076 1	0.399 9	0.243 8	0.089 1
专家 4	0.162 2	0.182 9	0.149 8	0.401 8	0.103 3	0.096 9
专家 5	0.542 0	0.203 2	0.073 9	0.075 3	0.105 6	0.080 7
专家 6	0.388 0	0.085 5	0.804 0	0.036 4	0.409 6	0.090 3
专家 7	0.041 6	0.086 4	0.265 9	0.533 7	0.072 3	0.098 2
专家 8	0.446 4	0.050 8	0.109 2	0.039 7	0.353 8	0.083 3
专家 9	0.049 3	0.226 0	0.122 1	0.536 6	0.066 0	0.096 1
专家 10	0.384 5	0.176 6	0.046 4	0.163 6	0.228 9	0.096 9
平均数	0.242 5	0.155 7	0.113 8	0.283 7	0.204 3	

表 3 高校中层正职领导干部考核权重

一级指标	权 重	二级指标	权 重
德	0.242 4	政治素质	0.107 6
		道德品质	0.082 8
		民主作风	0.018 9
		担当精神	0.033 2
能	0.155 7	工作思路	0.032 7
		班子建设	0.037 4
		统筹协调	0.085 6
勤	0.113 8	工作投入	0.113 8
绩	0.283 7	岗位任务	0.039 6
		重点工作	0.149 7
		长远建设	0.094 3
廉	0.204 3	遵纪守法	0.101 2
		廉政履职	0.103 2

五、结 语

为了确保高校中层领导干部的履职质量以及优良的队伍结构,必须对其进行科学合理的考核。只有构建科学、合理、规范的干部考核指标,从内容上明确考核细则、方法等,逐渐完善考核程序等才能不断加强高校干部队伍建设,以推动高校“双一流”发展与改革。为此,考核指标体系及权重确定后,在考核实施中应注意以下问题。

第一,明确考核标准并制定考核方案。中层领导干部考核的最终目标是提升管理水平进而促

进“双一流”高校的建设。在此前提下,需要明确和回答两个问题“怎么考核”和“考核什么”,前者是考核方式的选择,后者是考核内容的确定。在此过程中应注意两个问题:一是根据干部工作性质和胜任能力来确定考核项目;二是与考核对象间保持良好的沟通,以此来加深对干部考核工作的认识。考核小组成员在调查研究的基础上,制定考核的实施方案,对考核对象的工作总结等提出具体的要求,对考核的方法步骤、考核时间等作出具体的部署。

第二,考核主体的设置。依据 360 度考核原则,应从全方位、多角度来确定考核主体,并且考核主体应是了解和熟悉考核对象的相关人员。同时,为了保证考核的科学性,借鉴层次分析法来确定各个考核主体的权重。因此,对于正处级干部考核,主体分为上级、下级、同级、服务对象和本人,且运用层次分析法计算后权重依次为 30%、25%、20%、15%、10%。具体而言,对于学院或实验室等正处级干部,其上级为校领导,同级为所在领导班子的成员,下级为中层副职以及部门内的一般管理人员,服务对象为学院师生代表以及本人的自评;对于机关党委正处级干部考核,其上级为校领导,同级为所在领导班子的成员,下级为中层副职以及部门内的一般管理人员,服务对象为分管业务的学院副职干部以及本人自评。

因此,构建科学合理的干部考核指标体系,明晰考核实施中的问题,抓住考核中的关键问题,才能为干部考核提供正确的考核方式,从而对干部起到激励和监督作用。当前,随着高校改革的推进,中层领导干部的考核在一定程度上成为制约高校科学、快速发展的瓶颈,尤其在建设高水平大学的过程中,只有逐步建立适应高校发展需要的干部考核体系和考评机制,才能不断为高校创造更多的影响力与竞争力。基于以往研究的局限性,本文将德尔菲法和层次分析法相结合,从定性与定量两个角度入手来构建高校中层领导干部考核指标体系,以此为高校中层干部考核提供经验

借鉴。

参考文献:

- [1] 祁学银. 高校中层干部素质提升与能力建设[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2010.
- [2] 张建祥. 推进高校领导干部绩效考核科学化[J]. 中国高等教育, 2016(24):29-31.
- [3] 迟维意,宋德群,牛巨龙. 高校中层领导班子和领导干部年度考核评价体系建设研究[J]. 高等农业教育, 2012(4):8-10.
- [4] 孙庆章,刘培元. 我国普通高校中层干部考核工作中的问题及对策[J]. 中国人力资源开发, 2015(9):85-89.
- [5] 陈章龙. 高校领导班子和领导干部考评机制研究[J]. 中国青年政治学院学报, 2010,29(3):93-98.
- [6] 张绍荣. 试析高校中层干部考核评价体系的立体建构[J]. 学校党建与思想教育, 2015(12):61-63.
- [7] 吕毅. 改革高校中层干部考核评价工作的思考——以北京 S 高校为例[J]. 黑龙江科学, 2018,9(10):4-5.
- [8] 骆占阳,王存喜. 以胜任力为特征的高校中层干部绩效考核研究[J]. 才智, 2017(35):192-193.
- [9] 鲍传友,毛亚庆,赵德成. 高校行政管理干部绩效考核指标体系的构建——基于 A 大学的案例研究[J]. 国家教育行政学院学报, 2010(6):67-72.
- [10] 关洪军,龙海红,赵爱武. 干部考核指标体系和运行机制的实证研究[J]. 统计与决策, 2013(14):34-37.
- [11] 马小洁,纪红. 基于多准则群决策的高校中层干部考核实证研究[J]. 高等教育研究, 2009,30(5):45-50.
- [12] 许桂梅. 高校中层干部考核评价体系研究[J]. 高教学刊, 2018(13):68-71.
- [13] 叶托,胡税根. 政府购买社会服务的绩效评估指标体系研究——基于德尔菲法和层次分析法的应用[J]. 广东行政学院学报, 2015,27(2):5-13.
- [14] 杜占江,王金娜,肖丹. 构建基于德尔菲法与层次分析法的文献信息资源评价指标体系[J]. 现代情报, 2011,31(10):9-14.
- [15] 王春枝,斯琴. 德尔菲法中的数据统计处理方法及其应用研究[J]. 内蒙古财经大学学报, 2011,9(4):92-96.
- [16] 徐树柏. 层次分析法原理[M]. 天津: 天津大学出版社, 1988.
- [17] 邓雪,李家铭,曾浩健,等. 层次分析法权重计算方法分析及其应用研究[J]. 数学的实践与认识, 2012,42(7):93-100.

(责任编辑:付示威)