

# 事业单位岗位管理和聘期考核制度初探

鲁志芳

湖北省漳河工程管理局人事劳动教育科

**【摘要】**2014年国务院颁布并正式实施《事业单位人事管理条例》，标志我国以聘用制度、岗位管理制度和公开招聘制度为主要内容的事业单位人事管理制度体系初步建立。《条例》规定，国家对事业单位工作人员实行分级、分类管理。事业单位按照科学合理、精简效能的原则进行岗位设置，坚持按需设岗、竞聘上岗、按岗聘用、合同管理。事业单位实行“全员聘用制”，聘用制为实现岗位管理提供了平台和制度基础。如何开展事业单位岗位管理，建立相应的考核评价体系关乎事业单位改革、发展、稳定大局，本文以湖北省漳河工程管理局为例，就事业单位岗位管理和聘期考核工作展开论述，对如何激发事业单位干部职工干事创业激情、如何激活事业单位持续、稳定、健康发展的内生动力进行初步探讨，总结出相关的理论和经验。

**【关键词】**事业单位；岗位管理；聘期考核

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-6261.2021.09.468

## 引言

湖北省漳河工程管理局是湖北省水利厅直管的公益一类事业单位，其所辖漳河水库和漳河灌区为湖北省直管最大水库、全省最大灌区。该局主要承担着漳河水库工程及灌区工程的管理维护、防洪保安、兴利调度、农业灌溉、资源环境保护，科学合理地开发利用资源等社会公益服务职能。2004年，该局完成水利管理体制改革的全面推行人事聘用制改革，湖北省编委核定该局全额拨款事业编制439名，经湖北省水利厅批复设岗（定员）846人。2010年，湖北省人社厅核定该局目标岗位总量846个，同年完成聘用合同签订，并以人社厅核定的岗位总量为依据，在岗位分析的基础上，编制《岗位说明书》，明确岗位职责、工作标准、任职条件等，建立起排列有序的岗位体系，并通过全局双向选择或竞争上岗，实现人岗最佳组合。至2017年，湖北省人社厅核定该局按照当年实有人数设置岗位总量662个，其中：管理岗位75个，占岗位总量的11%；专业技术岗位442个，占岗位总量的67%；工勤技能岗位145个，占岗位总量的22%。近些年来，如何建立、健全科学、规范的岗位考核评价体系，如何建立、健全各类岗位，尤其是占绝大多数的专业技术岗位工作人员的评价考核制度成为困扰该局发展的难题。为破解制约单位发展的岗位管理难题，漳河局坚持问题导向，突出刀刃向内，以全面推行聘约化管理为突破口，以严格考核履约情况为核心，以全面运用考核结果实行动态聘任为手段，建立完善专业技术聘期考核制度，初步形成“岗位能上能下、待遇能高能低”的聘用机制。

### 1. 规范岗位管理，明确各类岗位聘用方案、程序和方式

#### 1.1 管理岗位聘用

管理人员按照所聘（任）职务对应等级的管理岗位进入聘用程序，承担领导职责的中层管理岗位严格按照机构编制部门核定内设机构职数确定，按照《党政领导干部选拔任用工作条例》《湖北省事业单位领导人员管理办法（试行）》等相关规定进行岗位聘用。

#### 1.2 专业技术岗位聘用

2018年，漳河局坚持德才兼备、突出实绩，体现公平、

公开、竞争、择优原则，重新制定并印发了《湖北省漳河工程管理局专业技术职务聘用试行办法》。2018—2021年，按照公布岗位及职数、个人申报、单位审核、局职改办复核、评委会推荐聘用、党委会批准聘用、拟聘人员公示等程序，采取“直聘”与“竞聘”相结合的方式，顺利完成各年度专业技术岗位聘用工作，即岗位空缺时，申报人数未超过相应职级空岗数的，采取考核直聘方式；岗位空缺时，申报人数超过相应职级空岗数的，采取赋分竞聘方式。该局对专业技术岗位实行聘约管理，与受聘专业技术人员签订聘约，聘期一般为4年。

#### 1.3 工勤技能岗位聘用

2018年，漳河局重新制定并印发《湖北省漳河工程管理局一二级工勤技能岗位聘用试行办法》。2018—2021年，按照公布岗位及职数、个人申报、单位审核、局职改办复核、局职改办推荐聘用、党委会批准聘用、拟聘人选公示等程序，采取“先直聘，后竞聘”的方式，顺利完成各年度工勤技能岗位聘用工作，即对授予“湖北省水利行业技术能手”以上荣誉称号的，先直接推荐聘用；对其他符合资格条件的，在剩余拟聘岗位数量内再赋分竞聘。该局对工勤技能岗位实行聘约管理，与受聘工勤技能岗位人员签订聘约，聘期一般为5年。

### 2. 建立岗位管理考核机制，健全考核制度

#### 2.1 建立健全聘期考核工作制度和运行机制

近年来漳河局克服以往专业技术岗位“重聘前要求、轻聘后管理”的弊端，专业技术聘期考核工作逐步走上制度化、规范化轨道，建立多元考核机制。2017年，根据事业单位人事管理政策法规，制定出台《湖北省漳河工程管理局平时考核指导意见》，建立了平时考核机制，三类岗位聘期考核分为“平时考核”“年度考核”“聘期考核”三个层次叠加进行。坚持以事业单位聘用合同签订年限为基础，同时兼顾专业技术岗位聘期以4年为周期，聘期考核一般在聘期结束前3个月内进行。

#### 2.2 健全完善考核制度，规范考核程序，明确考核方法

为强化专业技术岗位聘后管理，破解以往“一聘定终

身”“能上不能下”的难题，漳河局严格按照法定程序，制定出台了《湖北省漳河工程管理局专业技术职务聘期考核试行办法》。在考核方法上，采取定性考核与定量考核相结合，凡量化的考核内容及要素，均采取定量考核方法；确实难以量化的考核内容及要素，一般采取定性考核方法。在考核程序上，先由受聘人员总结岗位履职和聘期目标任务完成情况，在考核和测评范围内述职；随后召开民主测评会，进行民主量化测评；评委会对受聘人员履行岗位职责和聘期目标任务完成情况进行充分评议，综合平时考核、年度考核、聘期考核等情况，提出聘期考核结果意见；党委会审定聘期考核结果；向受聘人员反馈聘期考核结果，肯定工作成绩，提出改进工作意见，明确下一聘期的具体目标任务。通过公示制度、申诉制度等配套制度的完善，促进聘期考核条件公开、程序公正、结果公平，令每名受聘人员信服。

### 3. 紧扣事业发展，突出工作实绩，明确考核内容

#### 3.1 绩效跟进和绩效考核相结合

漳河局专业技术聘期考核以基本岗位职责为基础，以聘期目标任务为重点，综合考核受聘人员聘期内的德、能、勤、绩、廉等五个方面，突出业绩导向。强化专业技术日常的聘后管理和绩效跟进，建立完善平时考核制度，实行“日记实、月小结、季考评”，侧重考核受聘人员完成日常工作任务、阶段工作目标以及出勤等情况。年度考核以《岗位说明书》规定的基本岗位职责为基础，侧重考核受聘人员完成年度工作目标任务等情况。聘期考核以签订的专业岗位聘约为依据，重点考核聘期目标任务完成情况。年度考核以平时考核为基础，聘期考核以年度考核、聘期考核为依据，实现多元考核机制的有机融合。

#### 3.2 科学设置聘期目标任务

坚持事业至上，注重聘期目标设置的科学性、系统性、战略性，以经法定程序批准的单位中长期发展规划为主要依据，将具有较强专业性、政策性的重点目标任务以数量、质量、时限、效果等考核指标的形式分解落实到人，研究确定每名受聘人员在聘期内的具体目标任务，实现单位组织目标与个人绩效目标的有机结合。

#### 3.3 全面实行聘约化管理

在依法签订聘用合同建立基本人事关系的基础上，漳河局作为聘用方与每名受聘人员签订专业技术岗聘约，进一步明确聘用岗位、聘期、聘用方和受聘方的权利义务，聘约的终止和解除、受聘方在聘期内的具体目标任务等，作为事业单位聘用合同的补充。通过聘约化管理和严格履约考核，切实增强受聘人员的聘期意识，岗位意识和权责意识，真正推动人事管理由“终身制”向“聘期制”转变，由“身份管理”向“岗位管理”转变，由“固定用人”向“合同用人”转变。

### 4. 强化结果运用，实现能上能下，发挥考核效力

#### 4.1 推行聘用期满重新聘用

漳河局将专业技术聘期考核纳入绩效管理的框架，自绩效计划开始，经过绩效跟进，绩效考核、绩效反馈到考核结果的应用，形成绩效管理闭环。受聘人员在聘期内享受专业技术岗位待遇，聘期届满，聘约自行终止；聘期届满重新聘用，重新确定岗位的，并按照“以岗定薪，岗变薪变”原则，重新确定工资待遇，真正使业绩突出的有荣誉，业绩一般的有压力，业绩较差的有危机，让专业技术人员始终处于进取状态，长久保持工作积极性和创造热情。

#### 4.2 强化刚性退出机制

漳河局严格按照法定程序，明确规定了专业技术岗位解除聘约的9种情形，对确实不能履行岗位职责、聘期目标任务完成情况低于50%、严重违法违纪、工作严重失职渎职、出现重大责任事故、业绩成果弄虚作假、1次年度考核不合格或连续2次年度考核基本合格、无正当理由拒绝参加聘期考核、民主测评得分低于60分的，聘期考核结果直接确定为“不合格”。通过建立刚性退出机制，切实解决专业技术岗位“能上不能下”的“堵点”“难点”问题。

#### 4.3 全面运用考核结果

漳河局将聘期考核结果作为对受聘人员专业技术工作成效的客观评价，在专业技术岗位的新聘、续聘、解除聘约及收入分配等方面作为重要依据全面运用。对聘期考核中发现的优秀专业技术人员优先推荐为各类专家人选，对发现的先进典型予以大力宣传，充分发挥示范引领效应。对受聘人员聘期内存在的问题和不足，采取个别谈话方式予以反馈，提出改进工作的意见，经总结提高后，进入下一轮绩效循环。对聘期考核“不合格”者，予以解除聘约，自次月起低聘一个岗位职级，且两年内不得晋聘原岗位职级，让聘期考核结果不仅影响岗位的“能上能下”，还影响收入的“能高能低”。2021年，漳河局完成首批即2018—2021年专业技术聘期考核工作，99名考核对象均能认真履职和完成聘期目标任务，一定程度上实现了让合理的“上”提升干事创业的“动力”，让常态的“下”传递从严管理的“压力”。

## 5 结束语

正如管理大师彼得·德鲁克所说：每个人都以卓有成效作为最高工作标准，一群平凡的人，就能做出不平凡的事。漳河局将与时俱进，继续探索如何深化本单位岗位管理和聘期考核制度，让每位干部职工持续焕发出干事创业的内在活力，在各自平凡的岗位上创造出不平凡的业绩，为漳河水利事业贡献出应有的力量，在迈向第二个百年奋斗目标的伟大征程中谱写出漳河水利人的最美华章。

### 参考文献

- [1] 沈明甫，北大管理课[M]. 北京：台海出版社，2018：311—326.
- [2] 彼得·德鲁克，德鲁克论管理[M]. 何缨，康志军，北京：机械工业出版社，2018：42—49.