

# 浅谈“负向分”在干部考核测评工作中的运用

江秀余

(厦门市中医院组织人事部 福建厦门 361000)

**【摘要】**医院中层干部队伍是新时代医院事业发展的中坚力量,发挥着承上启下、执行落实的重要作用,新时代医院中层干部队伍建设,关系到干部队伍整体素质和执行力,关系到实现医院事业高质量发展的大局。而客观、真实、精准、公正的考核,则是中层干部队伍建设的一个关键环节。当前,医院干部考核工作始终坚持实事求是、客观公正,德才兼备、注重实绩等基本原则,考核测评日益规范化、科学化,但也还存在一些不足和提升空间,如考核不够精确、不够真实、群众参与度不够认真等问题。对此,本人认为应当坚持问题导向,并结合工作实际,在中层干部考核测评中尝试运用“负向分”方法,旨在与时俱进改进干部考核测评工作。

**【关键词】**负向分;干部考核;运用

## A brief discussion on the application of "negative score" in the cadre assessment work

Jiang Xiuyu

(Personnel Department of Xiamen Hospital of Traditional Chinese Medicine, Xiamen 361000)

**[Abstract]** The middle-level cadres of the hospital are the backbone of the development of the hospital in the new era, playing an important role in connecting the preceding with the following and the implementation. The construction of the middle-level cadres in the new era is related to the overall quality and execution of the cadre team, as well as the overall situation of the high-quality development of the hospital. Objective, true, accurate and fair assessment is a key link in the construction of middle-level cadres. At present, the assessment of hospital cadres always adheres to the basic principles of seeking truth from facts, being objective and fair, having both integrity and ability, and paying attention to actual performance. The assessment is increasingly standardized and scientific, but there are still some deficiencies and room for improvement, such as the assessment is not accurate enough, not true enough, and the public participation is not serious enough. In this regard, I think I should adhere to the problem orientation, and combined with the actual work, try to use the "negative score" method in the middle-level cadres, aiming to improve the cadre assessment work with The Times.

**[Key words]** Negative to the branch cadre assessment use

## 一、“负向分”考核测评设置的意义

一是坚持新时代政治标准的必然要求。习近平总书记在党的二十大报告中指出:“坚持把政治标准放在首位,做深做实干部政治素质考察,突出把好政治关、廉洁关”。应当说,考核测评就是把好政治关、廉洁关的重要环节之一。定量测评机制的引入,是干部考核测评工作的一个重要转变,目前使用的重要载体——“德才测评表”,使干部考核测评具有一个量化标准和尺度,对于干部考核的透明性、民主性和科学性具有一定的促进作用。但是,“德才测评表”中的选择要素总体上还比较笼统、抽象、原则,特别是政治建设、思想武装、道德品格、廉洁从政等“软要素”,虽列入量化考核,其实还是定性的成分居多。而“负向分”的引入,可一定程度上使这些内容要素更加具体明晰。

二是“无差异则无管理”理念的体现。现有大多数单位的考核测评表要素设置,是着眼于正面评价和激励作用。我认为,干部考核测评也应当秉持“无差异则无管理”的理念,对干部进行区分性、差异性精准“画像”。如果在考核测评中引进“负向分”考核,则借鉴“负面清单”方法,着重从负面评价和约束的角度发挥作用,有利于避免考核测评中的“千人一面”的现象,同时旨在使考核测评更加多维多向,使参与测评的中层干部和其他人员也更加“有感”。

三是发扬民主细化监督的载体方式。有效的监督,是医院中层干部执行力的保障。在干部考核测评中引进“负向分”考核,与俱进列举政治标准、廉洁建设、道德品质、工作

能力等一系列细化的“负面清单”,辅以具体评分标准,这样的“正反对照”,既使测评的要素内容更加清晰明了,又使中层干部自身和其他参与者都能更加便捷的“对标”审视,特别是使群众监督更简便、更全面、更及时。因此,“负向分”的运用,一定程度上使群众对中层干部的监督有了一个更具体的抓手。

## 二、“负向分”考核测评的主要内容

在院领导高度重视和具体指导下,结合医院工作实际情况,尝试推行在中层干部考核中运用“负向分”考核测评方法。在严格遵循干部考核测评的基本原则、主要方法的前提下,重点是从政治维度、思想维度、工作维度、精神维度(廉洁维度)等方面,贯彻上级最新要求,提出“负向清单”考核测评的具体内容。以《XXX医院中层干部考核测评表》为例,考核内容分德(廉)、能、勤、绩等四个方面,思想政治和廉洁建设的维度把握根本方向,工作维度突出担当作为的行动路径和工作实绩,具体内容见后测评表。

### (一)“德”的方面

在正向分主要围绕政治站位、政治责任感、勇于担当、廉洁从政、领导能力等方面进行测评,负向分在政治理论素养,是否公平公开公正开展工作,尤其是在员工较为敏感问题如是否存在因人设岗因人聘任、工作有否询私情、管理能力影响力等设置相应权重分值。

### (二)“能”的方面



在正向分上主要从政策水平、大局观念、创新能力、工作作风、业务技能水平、科室发展、落实工作任务情况等方面进行考核，负向分着重于决策能力、解决问题能力、科室文化建设情况，在是否存在处置问题不当、作风霸道、独断专行、没有团队意识等具体现象设置了相应的权重分值。

(三)“勤”的方面

正向分主要从敬业和责任意识、工作效率、工作实效、科室发展、勇于担当等方面设置细则进行考核，负向分着重于角色定位、工作作为进行测评，设置了不敢担责、推脱责任、分工负责不明、工作程序混乱管理不到位、工作无计划性、业务上弄虚作假等具体现象设置相应分值。

(四)“绩”的方面

正向分主要针对工作业绩、经济效益和社会效益、业务拓展、完成任务情况进行考核，负向分内容主要从是否消极对待应付工作、业务无成效、发生医疗护理投诉和医疗护理差错事故、应急任务完成能力及情况设置相应分值进行测评。

### 三、“负向分”考核测评尝试与启示

“负向分”考核测评的实践效果。在此次任期届满的12位中层干部考核中，通过个人述职、其所在部门干部职工共294人参与测评，其中考核优6人(90-100分)，良2人(80-89分)，中3人(70-79分)，差1人(61.82分)，相对客观地反应了干部任期间的德能勤绩，根据测评结果，管理部对中层干部任期的表现更加具像化，明确了干部在工作上存在的问题，并进一步深入调研了解，针对问题提出了相应工作环节与效率、工作方式与态度等方面的解决方式，推进了工作的落实和开展，同时对部份干部进行了岗位调整，考核结果存入人事档案，作为中层干部评先评优、选拔任用以及动态管理的基本依据。

经过一年多尝试推行，并征询有关人员的意见建议，考核部门及职工赞成上述考核方式，并普遍认为该考核利于干部职工对考核人的评价及约束，被考核干部也明确表示负向分考核方式对管理和日常工作更具有约束性，也利于工作能力的提高和改进，有力激发干部锐意进取、奋发有为的精气神。

但有个别干部反映考核标准要求较高，较难适应。

“负向分”在中层干部考核测评，改变了以往考核结果其本全优的笼统化，考核成效，可归纳为“五个更加”：一是更加具体清晰，考核要素一一列举，让人一目了然；二是更加具有约束力，不仅有常规的正面表述，更有醒目的负向列举，具有很强的“提醒”功能和约束力量；三是更加方便快捷，负向内容具体列举，为测评人员客观、快速评价被测人员提供了路径；四是更加真实精准，由于正向、负向内容的两维兼具，引导测评人员多维度考量被测人员的现实表现，增强了测评的全面性、客观性、科学性；五是更加发扬民主。负向内容要素的加入，使民主监督的特点更加鲜明突出，便于医院职工对被测评人员加强监督。

“负向分”在中层干部考核测评的实践，也提供了几点工作感悟和启示：

一是要有保障。医院领导的高度重视和大力支持，特别是对组织人事工作方式方法上的点滴探索创新的鼓励，这是做好中层干部考核测评的重要保障。

二是要实基础。尝试与探索不仅得到院领导支持，也得到包括中层干部自身和其他医护人员的支持配合，这是做好中层干部考核测评的重要基础。

三是要重关键。干部考核测评不是为考核而考核、为测评而测评，其根本目的在于“识人”，将考核测评成果作为干部评先评优、选拔任用以及动态管理的基本依据。

负向分应用于中层干部考核实践，有利于干部任期管理并起到了积极的作用，但也存在弊端，可能出现对大胆管理、敢于改革创新的干部，因工作大步推进或将影响小部份人利益而出现负向分等现象，同时考核结果的应用和干部岗位调整也更加需要上级和各部门的大力支持、下定决心、按规定执行，才能真正使考核行之有效。因此在干部考核中既要把握严的基调，坚持刀刃向内勇于自我革命，也应加大正向激励力度，精准审慎实施问责，不断完善干部考核评价机制，以正确的用人导向引领干事创业导向，真正选拔和任用政治上过硬、善于贯彻新发展理念、制度执行能力强和管理能力强，愿作为、能作为、善作为的干部。

《XXX医院中层干部考核测评表》如下：

XXX中医院中层干部考核测评表

被测评干部：XXX 填表时间： 年 月 日  
 参加测评者身份：院领导 中层干部 职工

说明：请根据被考核人实际情况认真填写，在相应条目前面打“√”，或填写得分分值，考核测评表总正负向分合减后得分为考核分数。

项 目		考核测评内容	得分	备注
德	正向分 25分	<input type="checkbox"/> 有强烈的事业心、政治责任感，在政治、思想和行动上与党中央保持一致（5分） <input type="checkbox"/> 敢于负责、勇于担当、善于作为、甘于奉献、实绩突出（4分） <input type="checkbox"/> 廉洁从政、廉洁修身、具有高尚情操，自重自省、自警自励（4分） <input type="checkbox"/> 胜任领导工作、组织能力强、具有大局意识、专业素质较高（4分） <input type="checkbox"/> 坚持原则、敢抓敢管、依法办事、以身作则，个人威信高（4分） <input type="checkbox"/> 心态积极乐观、胸怀坦荡、包容性强、无不当言论（4分）。	+	
	负向分 25分	<input type="checkbox"/> 政治理论素养差、知识面窄、与工作要求存在明显差距（5分） <input type="checkbox"/> 没有公平、公开、公正依照规定开展聘任、晋升、绩效分配、奖惩工作。（5分） <input type="checkbox"/> 因人设岗因人聘任、工作徇私情、以权谋取个人私利（5分）。 <input type="checkbox"/> 心胸不够坦荡、心态消极、包容性差、时有冲突（5） 工作生活中存在不当言论，在职工中产生负面影响（5分）。	-	

能	正向分 25分	<input type="checkbox"/> 熟练掌握相应的工作政策，具有较强管理能力、业务技术水平。(5分) <input type="checkbox"/> 围绕医院总体目标，开展部门(科室)工作，目标任务明确，具有较强的工作计划性和前瞻性(4分)。 <input type="checkbox"/> 创新能力强、工作大胆细致、对所在部门整体绩效改善发生较大作用，工作局面活跃(4分)。 <input type="checkbox"/> 作风民主、团结协作、分工清晰合理，无发生内耗和过失行为(4分)。 <input type="checkbox"/> 正直诚实守信、尊重团结同事，具有团队精神(4分)。 <input type="checkbox"/> 服从全局，有整体观念，及时有效贯彻落实上级工作任务(4分)	+	
	负向分 25分	<input type="checkbox"/> 对职工缺乏尊重、待人不诚，常做片面虚伪不实的报告，难以取得他人信任、没有团队意识(5分) <input type="checkbox"/> 缺乏正确决策能力、失误频繁，个人影响力差，无法正常工作，员工不团结甚至士气涣散(5分)。 <input type="checkbox"/> 分析问题、解决问题能力差，无力及时解决处理突发业务事件，不能适当处置(5) <input type="checkbox"/> 创新能力差、工作不够积极主动、合理化建议少(5) <input type="checkbox"/> 不服从上级领导、作风霸道、独断专行、阳奉阴违，影响工作开展(5)	-	
勤	正向分 25分	<input type="checkbox"/> 爱岗敬业、有良好的工作作风和工作态度，工作效率高(4分) <input type="checkbox"/> 主动联系群众、为职工及患者服务、讲实话、办实事、责任心强(3分) <input type="checkbox"/> 工作注重实效、不图虚名，业务上无弄虚作假欺骗上级(3分) <input type="checkbox"/> 对待工作一丝不苟、有始有终，当工作出现问题时不推卸责任(3分) <input type="checkbox"/> 真抓实干，为医疗业务发展积极努力、不计较个人得失，工作需时主动加班加点完成好任务(3分) <input type="checkbox"/> 加强对外的联系、及本部门内部科室员工的管理和指导促进部门医疗业务的开展(3分) <input type="checkbox"/> 带头遵守组织、劳动纪律、不迟到早退脱岗、衣帽整洁、佩带胸卡、以良好的精神面貌上岗工作(3分) <input type="checkbox"/> 积极组织并主动参加单位组织的政治学习及各项集体活动(3分)	+	
	负向分 25分	<input type="checkbox"/> 工作不作为，遇到困难主动推脱责任，对个人得失斤斤计较(5分) <input type="checkbox"/> 角色定位不准确、分工负责不明、工作程序混乱、内耗较大，经常发生有意无意的失误(5分)。 <input type="checkbox"/> 无积极联系相关部门、协调本部门员工开展好工作(5分) <input type="checkbox"/> 工作没有计划性、任务不落实、业务上弄虚作假欺骗上级(5分) <input type="checkbox"/> 本部门员工或本人劳动纪律松懈、迟到早退脱岗、衣着不整洁、穿拖鞋上班(5分)	-	
绩	正向分 25分	<input type="checkbox"/> 完成医院和职能科室指令性任务(5分) <input type="checkbox"/> 积极改进工作方法、并将新思路新见解应用于工作中，取得良好成效(4分) <input type="checkbox"/> 能够科学地将上级布置的工作目标任务、转换成有效的工作步骤，逐步实施并突出完成任务(4分) <input type="checkbox"/> 科学做行政业务科研工作管理、成绩显著(4分) <input type="checkbox"/> 能团结班子分工明确、权责明晰、与上级及同事相互沟通、相互支持开展工作(4分)。 <input type="checkbox"/> 医疗业务工作有序进行，完成双向转诊任务。(4分)	+	
	负向分 25分	<input type="checkbox"/> 工作平庸、对工作消极对待应付了事、得过且过，无成绩或业绩甚微(5分) <input type="checkbox"/> 部门(科室)发生医疗护理事故、差错、投诉现象(4分) <input type="checkbox"/> 没有根据员工的绩效表现和个人工作实际，选择合适的激励方法，调动职工的积极性(4分) <input type="checkbox"/> 对问题或需改进之处缺乏必要的观察力和敏感性，并无力解决(4分) <input type="checkbox"/> 科研工作无进展，没有发表论文，无开展新技术新项目(4) <input type="checkbox"/> 不能适当处置应急及突发事件，采取逃避态度(4分)	-	

合计总得分： (正向分： 分，负向分： 分)