

建筑施工企业精准考察干部的对策研究

——基于中交集团某三级单位干部考察工作的实践研究

孙星星

(中交一航局城市交通工程有限公司, 天津 300459)

【摘要】 干部考察是企业选人用人工作的关键一环,是了解、评价干部的重要途径,是选准、用好干部的重要手段。在企业干部管理工作中,要严格落实干部考察工作,确保考准考实干部,为科学选人用人打实基础,为推动企业高质量发展提供坚强的组织保障。本文通过对建筑施工企业干部考察工作的特点、当前存在的主要问题进行研究和分析,提出差异化考察、常态化考察、延伸化考察等精准考察干部的对策。

【关键词】 建筑施工企业;精准;考察干部;对策

一、企业干部考察工作现状

一直以来,建筑施工企业能够认真贯彻党的干部路线,加强干部管理,规范干部考察工作,不断提升选人用人工作的质量和水平。通过近年来对建筑施工企业干部考察工作的调查、研究,我们可以看到,企业干部考察工作呈现出制度化、流程化、规范化等特点,同时也存在一些问题,需要我们在实践中不断思考和完善。

(一) 干部考察工作呈现的特点

1. 考察工作制度化

企业重视干部管理制度建设,制定完善《领导人员管理实施办法》《干部选拔任用工作标准化指导手册》等制度办法,制度规定按照习近平总书记提出的国有企业领导人员“二十字”要求,即“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”五个方面进行干部考察,还明确规定了考察工作的程序和具体要求。

2. 考察流程标准化

企业将干部考察工作主要程序细分为若干阶段,明确各阶段工作标准。例如:确定考察对象阶段包括确定选拔方式、提出考察人选等;组织考察阶段包括成立考察组、制定考察方案、发布考察预告、实地开展考察、审核人事档案、考察公示等,每一工作流程均有相应标准要求,在考察工作中,组织部门按照规定的程序开展考察工作,保证工作标准和工作质效。

3. 考察工作规范化

企业建立并不断完善干部考察全过程纪实制度,加强流程化、痕迹化管理,坚持“谁考察谁负责”,要求考察组成员不少于两人,且均需按标准记录谈话情况,便于验证一致性。建立较为完善的监督检查机

制,对考察材料逐人审核、逐项把关。考察工作中,综合运用个别谈话、民主测评、实地走访等考察方式,不断提升考察工作的科学化、规范化水平。

(二) 干部考察工作存在的问题

在规范开展干部考察工作的同时,我们也应深刻认识到,由于考察工作与建筑施工行业特点结合不够紧密、考察方式方法不够丰富等多方面原因,企业干部考察工作中仍然存在不完善的地方,有的问题还比较突出,例如:

1. 考察对象未体现差异性

建筑施工企业各业务系统工作内容差异性较大,传统的考察工作很少进行细化,以致于考察谈话比较笼统,例如问“该同志业务能力如何”,此类考察谈话问题放之四海而皆准,不能体现施工生产、技术质量、经济管理、党建行政管理等岗位的差异性;“工作完成情况怎样”“创新创效效果如何”对干部岗位职责考察不具体、绩效指标界定不清,考察评价往往比较概念化、雷同化,不能体现干部的鲜明个性。

2. 缺乏常态化考察机制

建筑施工企业干部大多分布在项目一线,组织部门与一线干部接触不够深入,有的企业缺少干部日常考察机制,选人用人工作往往依赖提任集中考察,“临阵磨枪”很难准确全面地识别干部。同时因为工程项目流动性特点,若只针对干部当前工作项目进行“点对点”考察,忽略干部以往工作经历,考察结果难免以偏概全。

3. 考察工作缺乏延伸性

在干部考察实施过程中,有时选取的考察谈话对象范围有限,不能准确全面反映干部情况。有时忽略考察前期准备工作,对考察对象的功课未做足,考

察谈话指向性不够明确，不容易挖掘到深入的素材。有的企业忽略考察反馈工作，把考察反馈与任前谈话合二为一，对干部提要求、提希望较多，而对考察结果反馈较少，降低了考察结果的应用效果。

二、精准考察干部的对策

(一) 体现差异化考察

要客观精准地考察评价干部，就要不断提升考察工作的专业化、精细化程度。根据建筑施工企业干部业务内容差异性的特点，通过划分考察板块、细化指标，提高干部的辨识度。

1. 划分考察板块

紧密结合干部岗位职责，突出专业特点，划分考察板块，使考察更具针对性，避免干部考察情况千篇一律、泛泛而谈。以笔者所在单位为例：根据建筑施工企业业务系统情况，找准相似点，将业务类别接近的干部划分为一类，形成4个考察板块（如表1），在考察共性问题以外，突出各板块专业特点，强调“分类评价”，准确把握干部的本质特征。

考察板块	干部业务类别
安全施工板块	安全管理、施工管理、物资设备管理岗位干部
技术质量板块	技术管理、质量管理、试验测量岗位干部
经济协同板块	财务审计、合同成本预算岗位干部
党建行政板块	党群管理、行政人事岗位干部

表1 干部考察板块划分

2. 细化考察指标

根据各考察板块业务内容，有针对性地研究制定考察的评价标准，体现差异化，切实把“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”五个方面基本内容，细化为具体标准和考察指标，确保干部考察可量化、可对照、可评价。以“治企有方”为例，下设“安全管理”“本岗管理”“党建文化”3个二级指标，“本岗管理”进一步分解为“专业思维”“专业素养”“专业能力”3个三级指标，每个指标对应具体的要求（如图1）。根据评价指标，制定不同板块的考察模板，构建出考察谈话的基本框架，有利于有针对性地进行干部考察，提升考察工作的精准性。

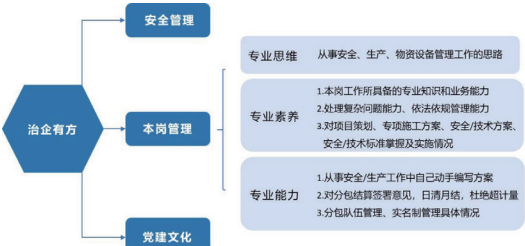


图1 安全施工板块“本岗管理”考察指标

(二) 加强常态化考察

细功常做，了解干部贵在常态，坚持“突出关键事件点”“关注干部成长线”“近距离考察看全面”的“点线面”全方位、常态化考察，聚焦干部真实业绩和表现，深挖第一手素材，将干部考准、考实。

1. 强化关键事件考察

精准考察干部，既要在日常小事上辨才，更要在关键大事上识才。建筑施工企业要在完成急难险重任务、处理复杂问题、应对重大考验中近距离精准掌握干部表现，考察干部的担当作为。具体做法是，建立“重大工程推进”“重难点技术攻关”“重要时期表现”等若干清单，联动生产、技术、党工等部门共同填写年度清单，组织部门按清单对关键事件进行跟踪；通过“重大工程推进”清单（如图2），考察干部面对重大节点、重要工作任务时是否思路清晰、管理到位；通过“重难点技术攻关”清单，考察干部面对急难险重任务时能否迎难而上、破解难题；通过“重要时期表现”清单，考察干部在重大考验中能否立场坚定、彰显政治担当。以笔者单位为例，通过跟踪以上“三张清单”，考察到了“在全国首例地铁叠落式盾构区间施工中冲锋在前”的干部周某、“在智慧化地铁管片系统开发中勇于攻关”的干部席某、“疫情暴发后村子封路不通车，步行19公里赶到火车站，第一批到达项目部组织复工复产”的干部李某等等，形成了较为完备的考察基础资料，取得了良好的考察效果，体现了干部考察的精准性。

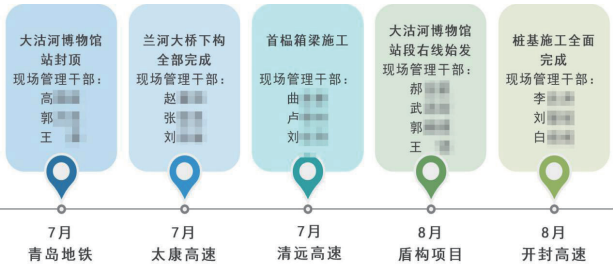


图2 “重大工程推进”清单流程图（局部）

2. 做好“连续性”考察

建筑施工企业干部的最大特点就是“流动性”，笔者所在单位项目一线中层干部占比91%，优秀年轻干部项目一线占比高达95%，干部在各项目交流调动较为常见。在干部考察工作中，要关注干部的成长线、履职时间线，尤其是在新项目工作不满两年的干部，不以一个项目的了解考察作定论，而是详细了解前后

表现,做到“连续性”考察:既要深入干部当前所在项目,对其在现任岗位上的表现进行考察,也要对其以往表现进行追溯,重点考察掌握其在不同项目、不同岗位的一贯表现,研究分析干部的成长轨迹,考察干部的现实能力和发展潜力。

3. 加强近距离考察

企业中层干部、优秀年轻干部数量较多,若要全面考察了解干部,就要不断强化日常考察,组织部门要“接地气儿”,深入项目进行近距离考察,在一线与干部深入接触,考实情、察实例、讲实据,对干部表现进行全面评估,立体化还原干部的真实形象。例如笔者所在组织部门深入广西区域,对平南、百色、石埠、浦清等4个公路项目进行实地蹲点调研,深入了解各项目重点工作任务推进情况,实时实地了解干部的政治表现、工作表现,同时与一线广大职工密切交流,拉近距离,增强情感认同,考察干部的群众认可度,全面地掌握了干部现实表现的第一手资料,为精准选人用人打下了坚实的基础。

(三) 做实延伸化考察

为了提高考察工作质量,要注重拓展考察的纵深度和覆盖面,组织部门应适当延长考察链条,拓宽考察谈话范围,做好考察前期准备工作和后期反馈工作。通过考察链条纵向延伸,考察范围横向延伸,从而做细、做实考察工作,更好地提升考察工作的准确性。

1. 向前延伸重调研

将考察关口向“前段”延伸,建立干部选拔任用的“大数据”平台,平时注重多渠道收集干部月度绩效考核报告、个人述职述廉报告、奖惩情况、党支部综合评价意见、纪检部门评价意见等,建立干部“履职档案”,动态更新干部信息。在开展干部考察工作前,通过“履职档案”先行掌握干部的政治表现、业绩表现和廉洁从业情况等要点,在实地考察过程中,可以有效提高考察谈话的主动性和针对性,有助于谈出真实想法、考到真实情况、察出真实问题。同时,将提前掌握的干部情况与考察了解的情况逐条逐项核实印证,有效提升考察工作的效果。

2. 横向延伸拓范围

在考察谈话过程中,积极拓宽考察“信息源”,有针对性地增加考察厚度、延伸考察触角,多渠道、深层次、全方位了解干部情况。考察谈话范围合理延伸,在原有的所在部门、安全、财务、纪检、办公室

负责人等必谈人员的基础上,将总部业务对口部门、公司分管领导以及工作关联度高、知情度高的其他人员纳入谈话范围,让知情人说知情话,知情人谈知情事,知情人打知情分,尽力消除考察评价“盲点”,防止考察谈话浮在表面、机械记录,同时有利于从干部的“工作圈”延伸了解干部的“生活圈”“社交圈”,多角度广泛考察干部各方面情况。

3. 向后延伸强反馈

针对干部考察的具体情况,要对相关材料、数据进行科学分析,既要突出“闪光点”,也要正视“薄弱点”。对于干部的薄弱环节,建立分层、分级、分类别的考察结果反馈机制。A类问题由组织部门与干部进行谈话,予以提醒,并接受干部对相关问题的说明;B类问题由所在党支部日常予以督导改进。组织部门后续对干部进行“一对一”跟踪考察,精准掌握整改落实情况,既防止干部“带病提拔”,又有利于干部正视不足,对症下药,不断改进,更有利于提升考察结果的真实性、准确性和可靠性。

三、结语

干部考察工作是一项系统工程,在实际工作中,我们结合建筑施工企业干部的特点,通过板块划分、细化指标,对干部进行差异化、多维度考察,增强考察的针对性;坚持连续性、常态化开展考察,提升考察的准确性;拓展考察范围,延伸考察链条,为规范开展考察工作夯实前提条件,拓展信息来源,提升后续效果。通过以上措施,进一步提升干部考察工作的精准性,为选准干部打下坚实的基础,为科学决策提供有力依据,不断提高企业选人用人水平,助推企业高质量发展。

参考文献:

- [1] 罗才旺.关于加强国有企业干部考察工作的实践思考[J].石油化工管理干部学院学报,2023(2):1-3.
- [2] 张敬芬.精准考察领导干部的路径思考[J].干部教育与管理,2021(6):49-51.
- [3] 李存森.关于进一步改进干部考察工作的思考[J].金融经济,2016(10):202-203.
- [4] 李润.考准干部要把功夫下在平时[J].四川党的建设,2020(11):47-47.

作者简介:孙星星(1986-),女,汉族,辽宁铁岭人,大学本科,政工师。主要研究方向:组织干部管理工作。