

基层党务工作人员胜任力模型初探

——以福州市烟草专卖局为例

杨圭如

(福州市长乐区烟草专卖局, 福建 福州 350003)

【摘要】面对党建工作要求不断提高、党务工作人员变动较大的情况,如何构建一个科学的模型辅助党务工作人员的筛选、培训和评价来更有针对性地提升党务工作人员业务水平,进而推动基层党组织工作的规范开展,显得尤为重要。本文分析了基层党务工作人员队伍现状及存在的问题,提出融合运用职能工作分析法和逻辑推导法,借助麦克里兰的“胜任特征模型”,构建基层党务工作人员胜任力模型,并对模型的运用提出了建议,旨在填补党务工作人员选拔评价机制空白、列出素质能力清单,为党务工作人员提供自检提升的依据,为基层党组织评价提升党务工作人员素质能力提供评价工具。

【关键词】党务工作人员; 胜任力; 胜任力模型

国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是党执政兴国的重要支柱和依靠力量^[1]。于烟草行业而言,基层党组织要适应地方上级党组织和行业上级党组织的更高要求,除了加强对党员干部的管理,党务工作人员的选用和能力素质的提升也有着举足轻重的作用。本文所述的党务工作人员,又称“党务干事”“党务经办”,不包含基层党组织的领导班子,仅指党建工作的具体执行者和推动者,负责日常党务工作,是支部书记、支部委员会的重要补充。基层党务工作人员的能力和素质将直接影响基层党建工作的质量和水平,影响党的路线方针政策贯彻落实的实际成效。面对当前高质量发展的要求,需从量化的角度探索模型来改善基层党务工作人员队伍存在的问题。

一、基层党务工作人员队伍现状

(一) 党务工作岗位人员变动大

根据《中国共产党国有企业基层组织工作条例(试行)》(下称《条例》)第三十五条、第三十六条规定,福建烟草商业系统基层单位于2020年下半年将原“综合管理办公室”拆分为“党建工作办公室”和“行政管理办公室”,因此带来了基层党务工作人员的变动和党务工作者的增加。以福州烟草为例,11家基层单位的党务工作人员一年内产生变动的有7家,占63.6%,此中还不包括新增的党建办负责人和变动的党小组组长。大量的变动可能造成党务工作人员业务能力水平不平均,以及因交接党务工作造成工作进度受影响、效率受限等情况。

(二) 对党务工作人员所需能力素质要求不具体
《条例》中仅提到“注重选拔政治素质好、熟悉经营管理、作风正派、在职工群众中有威信的党员骨干做企业党建工作,把党务工作岗位作为培养企业复合型人才的重要平台”,在《中国共产党党和国家机关基层组织工作条例》中也仅对机关党务工作人员应当具备的基本条件作出了“党性强,品行好,作风正,有一定的马克思主义理论水平和党务工作知识,熟悉本部门的业务工作情况,得到群众信任,工作能力较强,具有敬业、奉献、创新精神”的要求,因此基层党务工作人员的任务清单和能力素质清单不够明确,造成“不知道好的标准”“不知道好的路径”。

(三) 对党务工作人员的评价管理机制存在空白
尽管上级党组织出台了许多评价制度完善机制体系,但更多是对基层党组织、对支部书记、对党员评价的制度,对于党务工作人员,如果套用基层党组织班子的评价标准显然不合适,使用党员量化积分管理办法,因评价的内容与权重适用于全体党员而对党务工作人员无法评价出党建业务能力素养的水平以及与普通党员的区别,不能明显的反映出党务工作人员的胜任力。

二、构建基层党务工作人员胜任力模型的目的及意义

通过对党务工作人员胜任力模型的研究,探索胜任力要素及模型结构,为基层党组织更精准地评估党务工作人员队伍能力素质水平情况,为企业针对性地采取培训教育、能力提升措施提供数据支撑,为党务工作人员明确业务能力短板、为想成为党务工作人员的同志提供能力提升的路径依据,最终提升党组织在

行业高质量发展背景下党建工作各项任务的完成质量。

三、构建基层党务工作人员胜任力模型的方法与工具

（一）职能工作分析法

职能工作分析法以工作者应发挥的职能职责为核心，对各项工作任务要求进行详细分析，全面具体地对工作内容进行描述，以达到覆盖全部工作内容95%以上。本文运用职能工作分析法，对基层党务工作人员目前的岗位职责和任务内容进行分析、归纳和总结，梳理出适合于烟草行业基层党组织党务工作人员的胜任力要素。

（二）逻辑推导法

逻辑推导法是指邀请目标岗位上的专家，基于工作任务清单或关键绩效指标等工作分析结果，通过头脑风暴的方式推导岗位所需的胜任力^[2]。本文选择该法的原因在于，党务工作本身内容和对能力的要求差异性不大，可提供意见建议的访谈对象较少，是在时间、费用和精力上耗费最少的方法。

（三）胜任力

“胜任力”是指“能将某一工作（或组织、文化）中表现优异者与表现平平者区分开来的个人的、潜在的、深层次特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域的知识、认识或行为技能——任何可以被可靠测量或计数的，并且能显著区分优秀绩效和一般绩效的个体特征”。本文选择研究胜任力，旨在通过梳理党务工作人员岗位任务，分析罗列能胜任各项任务的素质能力，来量化评价党务工作人员个人能力水平，并在岗位空缺时，可对应所需的能力素质考察合适的人选。

（四）胜任力模型

“胜任力模型”指担任某一特定的任务角色所需要具备的胜任力的总和，围绕这一概念有一整套使用的技术工具和方法，可以大大弥补传统方法的不足。本文选择探索构建党务工作者胜任力模型，旨在结合当前行业新形势和企业发展方向，探索出一套有具体要求、可量化、有重要性之分、能相对精准评价党务工作人员模型。

四、构建基层党务工作人员胜任力模型

（一）梳理工作任务清单

通过对福州烟草10名基层党务工作人员的一对一访谈，梳理出基层党务工作人员日常岗位职责涉及的工作任务清单：

1. 负责上级党组织有关文件的接收、传阅、立卷归档；2. 负责党组织党建工作信息的传递、收集、审核、综合统计和编撰工作；3. 结合工作开展情况，

撰写党建工作报告、计划、总结、汇报及调研大纲等有关材料；4. 负责党组织党务系统数据的管理、录入、维护与完善；5. 负责党组织党员发展材料的收集与整理、党员组织关系接转、党费收缴等工作；6. 协助支部书记及各支部委员做好党务工作；7. 做好党员大会、支委会的召开和准备工作，做好会议记录和整理归档工作；8. 根据要求组织好党日活动，探索研究各基层党组织“一支部一特色”的打造及固化；9. 协助推动本单位党建工作的贯彻和执行情况，及时向上级党组织和党员领导干部汇报；10. 完成上级领导交办的其他工作。

（二）胜任力推导

通过向上级党组织及上级单位党建工作部门专家征集意见，对梳理出的工作任务清单进行所需能力的分析。包括理想信念、理论水平、学习能力、遵规守纪、适应环境能力、组织领导能力、党务知识技能、执行能力、表达能力、文书能力等等。并将各项能力进行整合、分类，共分为26个能力素质项。

（三）胜任力模型选取

根据对文献的查找阅读、综合分析适应国有企业基层党组织党务工作人员胜任力的模型，为美国心理学家麦克利兰的“胜任特征模型”，从知识、技能、素质三个方面构建福州烟草基层党务工作人员胜任力模型。

（四）胜任力重要性评定

1. 胜任力要素指标分类。根据推导出的26个能力素质项，进行整合分类，将知识、技能、素质三个方面素质来构建指标体系，具体详见下表1。

2. 胜任力要素指标权重设置。由于该胜任力模型拟应用于党务工作人员的选拔、短板查找、培训教育及考核评价不同的阶段，因此胜任力要素不变，但重要性根据应用场景的不同而在权重上有不同体现。具体详见表1。

（五）胜任力模型输出

1. 党务工作人员选用环节胜任力模型输出如下表1。

2. 胜任力模型计算方法。从三级指标往一级指标计算，对党务工作人员的26个指标分值进行评分，各项分数×二级指标权重×一级指标权重后相加为该党务工作人员得分。

五、模型运用建议

（一）选拔党务工作人员

随着党务工作要求的提高，在能力素质上匹配党务工作人员胜任力要求的基数不大，大多是找年轻人

表 1 选用环节胜任力模型

一级指标	重要性权重	二级指标	重要性权重	三级指标	等级要求	对应分值
素质	40%	政治素质	35%	理想信念	4	10
				马克思主义理论水平	3	8
				政治敏锐性	4	10
		思想道德素质	35%	政治纪律	4	10
				诚实守信	4	10
				公道正派	4	10
				廉洁自律	4	10
		心理素质	30%	乐观向上	3	8
				自律自控	4	10
				从容抗压	3	8
				适应环境	3	8
知识	20%	基本知识	40%	管理与领导学	2	6
				法律与政策	4	10
				社会学	1	4
		专业知识	60%	政治理论知识	4	10
				思想政治工作	4	10
				党史党建知识	3	8
				基层党务知识	2	6
能力	40%	组织策划	20%	策划能力	3	8
				组织能力	3	8
				执行能力	4	10
		沟通协调	30%	口头表达能力	3	8
				书面表达能力	4	10
				协调能力	3	8
		创新学习	50%	创新能力	3	8
				学习能力	4	10

或手头事务性工作较少的人员，在岗位人员的选择上有时是谁做事细致用谁，或凭感觉谁合适用谁，真正想担当、能担当的人可能缺少评价自己是否适合党务工作岗位的标准和被组织看到并考虑在内的机会。借助本文构建的党务工作人员胜任力模型，可以明确党务工作人员选用标准，将能力素质清单细化并量化到三个层级指标的 26 个能力要素中，使党组织挖掘培养党务工作人员更有依据、效率更高，更有实操性，更直观地比对人岗是否匹配。

（二）优化党务工作人员培训体系

一方面，党组织可根据党务工作人员胜任力模型评价结果，分析组织内的党务工作人员的能力素质特征，找到胜任力最强的树立党务工作人员标杆，带动其他人员比学赶超，对各党务工作人员的能力素质特征有基本的了解，中从选取进一步培养成专家能手。另一方面，对于想成为党务工作人员的职工，可以自测自查能力短板，针对性的提升，使自身能力与岗位需求更加匹配，同时对于现任的党务工作人员，是可以时刻自查自检的评估体系。该模型可以实现组织对党务工作岗位的需求和个人对岗位能力提升措

施的融合统一。

（三）考核评价

该胜任力模型的考核评价结果可用于对党务工作人员的绩效管理。该模型统一了党组织对岗位能力的标准和党务工作人员履职担当的标准，统一了党组织对党务工作的高质量发展方向和党务工作人员对自身能力素养提升的方向，模型的评价结果分值可作为量化考核党务工作人员的数据支撑，并以此激励党务工作人员履行岗位职责、推动党建工作发展的热情和动力，让党务工作在对“事”有评价的基础上，对“人”也有评价，且在胜任力模型的框架下评价相对公平，考核结果可作为“先进党务工作者”或其他奖励选人用人依据。

参考文献：

[1]GB,《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》，中共中央，2020

[2] 张登印,李颖,张宁,胜任力模型应用实务——企业和人力资源体系构建技术、范例及工具[M]. 人民邮电出版社，2019.