

# 探索建立高校巡察人员工作质效后评估机制

苏茜

(江苏商贸职业学院 会计与金融学院, 江苏 南通 226011)

**摘要:**高校巡察人员在巡察工作中履职尽责的程度直接影响着巡察工作的质量。选取系统有效的评估指标,探索建立巡察人员工作质效后评估机制,强化评估结果的运用,科学把握负面警示与正向激励的关系,可以促使高校进一步优化巡察队伍、压实巡察人员工作职责,避免工作缺位、越位、错位,严防“灯下黑”。

**关键词:**高校;巡察;后评估;机制

**中图分类号:**G647

**文献标志码:**A

**文章编号:**2097-0358(2022)4-0013-04

## 0 引言

政治巡察是新时代高校党委履行管党治党主体责任的重要内容,是高校推动全面从严治党向纵深发展,深入了解基层党组织政治生态的一项有力举措,也是高校党委发现、培养、锻炼党员干部的重要平台。江苏省委出台的《关于推进巡察工作向纵深发展的意见》强调,要探索建立“巡察后评估”制度,提出了“巡察后评估”概念。江苏省部分市县已有开展巡察纪律作风后评估的尝试,譬如无锡市新吴区纪委围绕加强和改进干部监督工作,对巡察干部巡察期间工作作风、工作纪律、廉洁纪律等方面情况开展巡察后评估<sup>[1]</sup>;连云港市建立了巡察组绩效考核办法和驻点巡察“反向测评”制度,以开展量化评估,对巡察工作作风和执行纪律情况进行综合考评<sup>[2]</sup>,对压实巡察人员工作职责,促进依规依纪开展政治巡察起到良好的推动作用。但如何评估考核高校巡察人员在巡察期间履职担当的表现,推动巡察工作规范化和队伍建设,为高校党委发现、培养、锻炼党员干部提供参考,目前上级并没有对此做出相关规定和要求,学术界相关的研究也是寥寥无几,因此探索建立一套符合高校特点的巡察人员工作质效后评估机制有重要的现实指导意义。

## 1 高校巡察人员工作质效后评估机制建立的必要性

### 1.1 主动接受群众监督,兑现进驻动员会上庄严承诺的体现

高校巡察人员承担着党内自我监督的重大政治责任,因此,谁来监督巡察人员,防止巡察人员不作为、乱作为,把巡察工作由监督利器变为“双刃剑”,是一个需要破解的难题。高校党委在每轮巡察进驻会上都会特别强调巡察工作纪律,要求巡察人员切实担负起党委赋予的职责,同时呼吁被巡察党支部和广大党员、干部、师生积极履行党章赋予的监督职能,加强对巡察人员的监督,并公示巡察进驻时间、受理信访时间和渠道、信访举报电话等,使巡察工作真正经得起实践、人民和历史的检验,目的就是要压实巡察人员责任,加强对巡察人员的监督。建立高校巡察人员工作质效后评估机制,是推动巡察人员主动接受广大师生监督,给予被巡察党组织和广大师生参与测评巡察人员工作质效的权利,让巡察人员“干与不干”“干多干少”“干好干坏”结果不一样,切实兑现在巡察进驻动员会上承诺打造让党放心、师生信赖的巡察队伍的体现。

### 1.2 压实巡察人员职责,严防“灯下黑”的必要举措

高校巡察人员是学校党委经过慎重考量,按照政治过硬、业务过硬、作风过硬的要求选拔任用的,一般在高校中是一次一选拔,一次一任用,人员工作经历各不相同,在个人政治素养、理论水平、业务能力、担当

收稿日期:2022-08-25

基金项目:江苏高校哲学社会科学研究项目(2020SJA1680)

作者简介:苏茜(1990—),女,江苏南通人,江苏商贸职业学院会计与金融学院助理研究员,硕士。

勇气、斗争精神等方面,显示出参差不齐的特点。在高校这样以学缘、事缘等为特点构筑的典型熟人社会中,受人情关系、同体监督等多重因素的影响,巡察人员查问题怕得罪人、不敢碰真动硬,担心“今天我巡人、明天人巡我”,搞利益交换,工作中跑风漏气、守不住秘密,不敢把问题上升到政治层面看待等不敢监督、不愿监督甚至不会监督的情况客观存在。巡察人员在查找、认定问题上有着相当的自由裁量权,直接影响着高校政治巡察效果的好坏。建立巡察人员工作质效后评估机制,不仅是有效约束巡察组人员依规依纪依法开展巡察工作的必要措施,也是压实巡察人员工作职责,避免工作缺位、越位、错位,严防“灯下黑”的有效举措。

### 1.3 完善巡察工作机制,推动巡察工作高质量发展的必然要求

构建系统完备的巡察工作机制是实现巡察工作高质量发展的重要保障。从各地方高校巡察工作实践来看,在构建巡纪协作机制、巡察整改机制、责任追究机制等方面开展了诸多探索,但大多数高校没有建立起巡察后对参与巡察的人员进行工作质效评估的工作机制,导致巡察人员工作的好与差结果一个样,没有起到充分的激励和约束作用。高校巡察人员工作质效后评估机制的缺失,容易使部分习惯于做“老好人”、责任心不强、程序意识淡薄、内心不重视巡察工作的巡察人员长期深藏于巡察队伍,在一定程度上导致巡察工作效率低、效果差,达不到“发现问题、形成震慑,推动改革、促进发展”的目标。信任不能代替监督,监督者更要习惯在监督下开展工作。从高校巡察内在运行机制出发,以定量和定性相结合的方式,建立一套能够对每个巡察人员工作情况进行客观评估,阐释其工作效能的机制,对进一步优化巡察队伍,完善巡察工作机制,推动高校党委落实巡察主体责任,实现巡察工作高质量发展具有重要意义。

## 2 高校巡察人员工作质效后评估机制的构建

### 2.1 评估要素的设定

高校巡察人员工作质效后评估对象包括一次巡察任务中每一个参与谈心谈话、查找问题、撰写巡察报告、接收信访举报、规整巡察档案等工作的人员。评估坚守政治巡察工作定位,以“发现问题、形成震慑,推动改革、促进发展”为工作导向,坚持实事求是、客观公正、注重实绩;坚持成果与质效相统一、定性与定量相结合的原则,在每轮巡察结束驻点后与被巡察党组织开展巡察反馈前进行。巡察人员后评估工作在巡察工作领导小组的领导下开展工作,由巡察人员、巡后评估组、被巡察党组织共同参与评估,在巡察人员自评的基础上,采取问卷调查、个别谈话、查阅巡察会议记录和签到表、受理信访、汇总分析等方式进行综合评估,形成评估意见,核定评估档次。

### 2.2 评估框架的构建

高校要从巡察内部运行机制和巡察人员工作对巡察效果的显著影响着手,按照“一轮一评估”原则,聚焦“六项纪律”、巡察保密纪律、落实中央八项规定精神、力戒形式主义官僚主义、违反其他制度规定行为等,突出巡察人员工作实际,直面关键环节,选择巡察任务完成度、巡察程序规范度、巡察监督质效、执行巡察纪律等四大表现情况作为一级核心指标,在此基础上细化具体指标,搭建高校巡察人员工作质效后评估框架。

(1)巡察任务完成度指标主要衡量巡察人员对巡察工作的贡献度和参与度,体现工作时间的连续性和工作精力的投入程度。高校巡察工作办法对巡察人员工作时间有明确的规定,巡察人员在参加巡察期间原则上不承担原岗位工作。这项要求不仅能确保巡察人员长时间专注于各项巡察工作,还能避免原岗位工作与巡察工作可能存在的矛盾与冲突。

(2)巡察程序规范度指标主要衡量巡察制度的执行情况。高校巡察工作一般都建有一套标准的工作流程,便于每轮巡察的人员能迅速把握工作要求,进入工作状态,规范开展巡察工作。一套标准的工作流程包括巡察准备、巡察了解、巡察报告、巡察反馈、巡察移交、巡察整改、档案管理等多个环节,每一个步骤都有明确的具体任务、要求和时限。巡察人员在巡察工作中是否标准、规范执行工作程序,严格落实好巡察的各项要求,确保各个环节和程序合规合法,直接影响着巡察监督的质量和效果。

(3)巡察监督质效指标是衡量巡察人员工作质效的关键指标,体现巡察人员发现问题和规范处理各项工作的能力。精准发现问题是高校开展巡察工作的生命所在,也是对被巡察党组织“精准画像”,促使其认真整改做好巡察“后半篇文章”的基本前提。巡察人员能否做到多发现问题、发现重要问题、敢于就敏感问题发声、勇于“啃硬骨头”等,体现着巡察人员是否履职尽责、具备应有的担当和斗争精神。

(4)执行巡察工作纪律指标衡量巡察人员遵守法律、党规党纪和作风要求等情况。巡察人员严明的纪律和优良的工作作风是高质量做好巡察工作的重要保障。

### 2.3 评估指标的选取

评估指标的选取注重对高校党委巡察工作文件中关于巡察人员要求的进一步细化,是整个巡察人员工作质效后评估指标体系最末端、最贴近实践的监测,注重环环相扣,拧紧巡察人员工作“责任链”。

(1)巡察任务完成度指标包括参与巡察培训、谈心谈话、查阅台账资料、交流讨论、撰写巡察报告等工作的时间连续性。巡察人员在一次巡察任务中,参与巡察培训的次数越多、参与谈心谈话对象数量越多、查阅台账资料册数越多、参与交流讨论发表意见越多、撰写巡察报告参与越深入,则表示巡察人员对本次巡察工作的重视程度越高,参与程度越深,完成贡献度越大。

(2)巡察程序规范度指标包括是否严格按程序开展巡察工作、是否按要求处理来信来电来访等、问题底稿制作是否符合规范、是否按要求上报巡察领导小组讨论、是否规范整理巡察档案等。巡察人员能严格按照巡察方案开展巡察工作,按照《信访工作条例》开展信访受理工作以及问题线索移交工作,规范制作问题底稿,定期提交学校党委巡察工作领导小组讨论巡察情况,细致规范、分类整理巡察档案等,可以一定程度上说明巡察工作程度规范度高。

(3)巡察监督质效指标主要包括巡察发现问题的数量、巡察工作领导小组采纳的问题数量、是否从政治上定性问题、发现问题移交为问题线索的数量、撰写报告是否存有同质化浅表化等情况。在巡察过程中,巡察人员发现或提交的问题越多越精准、从政治上把握问题越准确,涉及敏感问题勇于发声、发现有党员或干部的相关问题移交给纪委转化为问题线索等,可以在一定程度上说明巡察人员监督的质量比较高。

(4)执行巡察工作纪律指标包括遵守巡察保密工作规定、“六项纪律”、严格遵守省纪委“六条禁令”、巡视巡察工作“十个不准”和“不干预被巡察党组织正常工作,不履行执纪审查职责”规定等情况,是否有形式主义、官僚主义以及违反其他作风纪律的情况,是否有违反中央八项规定精神,是否有以巡谋私、以巡谋利,是否有超越巡察工作权限等问题。对此类问题,实行“一票否决”制度。

## 3 高校巡察人员工作质效后评估结果运用

### 3.1 强化正向激励,建立奖惩机制

经过定量与定性相结合的综合评估后,高校可以确定巡察人员工作质效的评估分值,相应划分优秀、较好、一般、较差等不同评估档次,以此为据对不同评估档次巡察人员进行奖惩,完善优化相关奖励制度,强化评估结果运用。对于优秀等次的巡察人员,高校应落实相应的政治待遇、经济待遇,将其评估结果可直接作为评选省(市、校)级优秀党员、优秀党务工作者,学校年度考核优秀、教师职称晋升晋级等的认定依据,并作为党员干部选拔任用的重要参考依据,将多次参加巡察工作并一贯表现优异的人员,作为学校重点考核提拔的对象,相关工作补贴适当倾斜,不断激发其履责担责、精准巡察的积极性和主动性<sup>[352]</sup>。对于较好、一般等次的巡察人员,评估结果作为评选省(市、校)级优秀党员、优秀党务工作者、学校年度考核优秀、教师职称晋升晋级等的参考依据。对于较差等次的巡察人员,情节轻微的,由学校巡察工作领导小组成员进行约谈提醒,共同分析得分较低原因,引导其端正态度、引以为戒;情节较重的,不适宜继续从事巡察工作的,调整出学校巡察人才库,涉及信访举报的,移交学校纪检监察部门按照有关规定严肃处理<sup>[4]</sup>。

### 3.2 加强纪律约束,制定负面清单

高校要全面汇总学校巡察人员后评估工作中发现的问题,举一反三,建立学校巡察人员行为规范负面清单和巡察工作中存在的主要问题清单,强化风险预警,加强源头防控。完善学校巡察各项制度,把依规依纪依法要求贯彻到巡察工作全过程,切实引导巡察干部牢固树立“监督者更要接受监督”的意识,促使其严格遵守学校巡察工作纪律和有关规定,进一步规范巡察干部在巡察期间的言行,确保巡察人员严格依规依纪文明巡察,促进巡察工作程序化、规范化。加强学校巡察人员队伍建设,选优配强专兼职巡察人员队伍,严把巡察人员准入关,从学校党员干部中选拔政治站位高、思想作风硬、工作热情高、敢于担当、善于斗争的骨干力量,组建学校党委巡察人才库,动态补充调整<sup>[353]</sup>。建立学校巡察干部“一帮一”导师制度,通过言传身教、一对一帮扶的方式,帮助巡察新手迅速适应角色,把握工作要点,坚定工作信心,精准发现问题<sup>[353]</sup>。加大学校



巡察全流程教育培训力度,坚持以政治引领、思想引导为重点,综合运用理论培训、警示教育、纪法教育等方式,不断提高巡察人员对相关问题的敏锐度和判断力,打造忠诚干净担当、敢于善于斗争的巡察人员队伍。

### 3.3 完善巡察机制,提高巡察质量

高校巡察人员后评估整体情况一定程度上反映了本轮巡察工作的整体质效。高校要通过分析总结巡察人员后评估整体情况,有针对性地不断完善学校巡察工作办法,优化巡察工作机制,紧紧围绕形成“高质量巡察报告、高质量问题线索、高质量意见建议”,推动被巡察二级学院党组织认真对待问题、整改问题,做好巡察整改“后半篇文章”,推动下一轮巡察工作进一步往深里走、往实里做,拧紧责任链条,精准查找突出问题;围绕形成高质量巡察报告,在巡前准备上做深做实做细,精选学校巡察人员队伍,优化巡察工作方案,细化巡察监督重点,压实巡察人员责任,推动精准发现深层次问题;围绕形成高质量问题线索,紧盯关键少数,聚焦学校可能存在的隐形腐败和作风问题,确保巡察利剑震慑常在;围绕形成高质量意见建议,注重以小数据形成大决策、以小切口解决大问题、以小制度养成大规矩,推动解决制约学校长远发展和师生群众反映强烈的突出问题,提高巡察质量,发挥巡察利剑作用。推动做好巡察“后半篇文章”,建立完善学校巡察整改责任逐层传导机制、协同跟踪监督机制、整改落实长效机制,既有利于解决学校发展中存在的具体问题,也有利于破解影响学校事业长远发展的体制机制障碍。

## 4 结束语

巡察工作是高校强化政治建设,推动全面从严治党向基层延伸的重大举措。面对新形势、新要求,探索破解巡察人员临时思想、畏难情绪、好人主义、“灯下黑”等难题,需要从完善体制机制上寻找突破点。通过选取系统有效的评估指标,科学建立高校巡察人员后评估机制,对巡察人员进行巡后评估,以客观反映巡察人员执行巡察纪律、开展巡察工作等情况,在此基础上强化评估结果的运用,可以充分激发巡察人员工作的责任心和积极性,推动巡察人员勇做“铁匠”,不负组织重托,不辱巡察使命,提高巡察工作质量,充分发挥巡察的政治震慑力,在一轮一轮的巡察中真正实现“发现问题、形成震慑,推动改革、促进发展”的巡察目标,为推动高校解决师生急难愁盼问题,落实立德树人根本任务,实现各项事业高质量发展提供政治保证。

### 参考文献:

- [1]无锡市新吴区:“巡后评估”提升巡察质效[EB/OL].(2019-01-17)[2022-06-01].[http://www.jssjw.gov.cn/art/2019/1/17/art\\_1320\\_131921.html](http://www.jssjw.gov.cn/art/2019/1/17/art_1320_131921.html).
- [2]连云港市:建立“巡察后评估”制度严防“灯下黑”[EB/OL].(2018-07-19)[2022-06-02].[http://www.jssjw.gov.cn/art/2018/7/19/art\\_1320\\_126861.html](http://www.jssjw.gov.cn/art/2018/7/19/art_1320_126861.html).
- [3]苏茜.高校巡察人员精准发现问题的困境与对策[J].南通职业大学学报,2021(3):50-53.
- [4]临汾市委巡察办.“1363”巡后评估制度提质增效[J].支部建设,2021(24):18-19.

(责任编辑:范可旭)

## Exploring the Establishment of a Post-Evaluation Mechanism for Quality and Effectiveness of the Work of College's Inspectors

SU Qian

(School of Accounting and Finance, Jiangsu Vocational College of Business, Nantong 226011, China)

**Abstract:** The extent to which the college's inspectors perform their duties and responsibilities in the inspection work directly affects the quality of their inspection work. Systematic and effective evaluation indexes are selected to explore the establishment of post-evaluation mechanism for inspectors' work quality, strengthen the application of evaluation results, and scientifically grasp the relationship between negative warnings and positive incentives, which can promote colleges to further optimize inspection teams, compact the inspectors' responsibilities, avoid the absence, overstepping and misplacement of work, and strictly prevent “blackness under the lamp”.

**Key words:** college; inspection; post-evaluation; mechanism