

唐春根,费汉华. 江苏省村镇管理人员胜任力的模型[J]. 江苏农业科学,2014,42(8):484-486.

江苏省村镇管理人员胜任力的模型

唐春根, 费汉华

(江苏农牧科技职业学院, 江苏泰州 225300)

摘要:江苏省实现全面现代化发展的弱势在农村,而建设高绩效、高胜任力的村镇管理人员队伍有助于实现农村现代化。研究江苏省村镇管理人员的整体素质及工作中存在的问题,同时应用胜任力模型分析胜任要素,并将其应用于村镇管理人员招聘、培训和绩效评测中,是实现江苏省农村现代化的重要基础工作。

关键词:江苏省;村镇;管理人员;胜任力模型

中图分类号: F325.4 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-1302(2014)08-0484-03

江苏省要在全中国率先实现基本现代化的关键是广大农村实现现代化,因为建设社会主义现代化新农村是当前一项紧迫的任务,也是一项长期而艰巨的任务。实现农村现代化需要中央政策的支持,需要发挥农民的主观能动性,也需要农村一线村镇管理人员的精心服务和指导。实践证明,村镇工作开展的好坏,与村镇管理人员综合素质的高低密切相关。本研究从江苏省村镇管理人员能否胜任本职工作出发,分析其胜任力特征,以提升村镇管理绩效及新农村现代化建设。

1 村镇管理人员的工作现状

近年来,江苏省已经开始重视乡镇管理人员的招聘、培训工作,管理人员整体素质有所提升,他们基本上能够胜任本职岗位,但是仍然存在一些问题,主要表现为以下几个方面。

收稿日期:2014-04-03

基金项目:江苏省农业职业教育教学改革研究课题(编号:JSNZJ2011027)。

作者简介:唐春根(1971—),男,江苏泰州人,硕士,副教授,研究方向为农业经济。Tel:(0523)86158118;E-mail:tztgc@126.com。

始进行产品质量保障和质量监管工作,致力于构建集冬虫夏草文化展示、知识教育,纯正原产冬虫夏草的原产地分销、批发零售,提供统一质量检测、严格质量分级、统一质量认证、统一包装、完善可追溯的售后服务和统一营销推广等为一体的经营管理体系。

4.2 加大力度,突出部门的协同监管作用

改变以往部门单一执法的局面,由工商、林下资源部门、草原监理站和药监等相关部门协同配合、联合行动,定期与不定期相结合开展对市场的监管检查,对市场冬虫夏草的假冒伪劣产品进行全面的清理和从严打击,建立专门网站或做藏汉双语小册子介绍冬虫夏草正品的特征特性,让广大消费者有感官上的认识,在虫草采集时节,相关部门应该通过报纸、广播和电视等媒体发布成都荷花池、拉萨市2个主要交易市场的虫草销售价格,供产地的农牧民群众参考,以实现资源效益的最大化。大力发展深加工,作为稀缺性资源,深加工能够将原材料最大化利用,深加工产品服用便捷、高效,不仅会受到主流消费群体的青睐,也便于对产品的监管。建立产地保

1.1 基本素质偏低

经调研发现,江苏省村镇管理人员的学历普遍不高,镇级管理人员以高中及大学专科学历为主,村级以高中及初中学历为主;村镇管理人员年龄结构不合理,尤其是村级组织人员年龄偏高,例如在2012年,江苏省淮安市楚州区26个乡镇长的平均年龄达43.7岁,江苏省兴化市某村级管理人员的平均年龄达46.4岁。文化和年龄影响了村镇管理人员的基本素质,一些村镇“一言堂”现象仍然存在,违背了民主集中的原则,破坏了团队合作精神;部分村镇干部的工作方式简单,干群关系紧张,少数干部甚至有违法违规行为,尤其在处理农村土地补偿、房屋拆迁等方面,例如在2010年,江苏省常州市查办犯罪的乡镇职务干部达25人,涉案金额上百万元,是前3年的总和;此外,一些村镇管理人员政治、法律、政策、经济、科技等方面的知识严重不足,村镇工作多年都没有起色。

1.2 思想观念落后

部分村镇管理人员或忙于应酬或苦干蛮干,不读书报、不爱使用网络,获取信息渠道狭窄,他们对国内外政治经济形势认识不足,对现代农业发展趋势不甚了解,对现代市场运行规律没有概念;一些村镇干部不研究本地环境特征、市场需求,

护区是保护土壤、虫源、菌源的最有效办法。中国尚未有虫源、菌源物种保护基地,一旦资源枯竭,冬虫夏草将濒临灭绝,人工培育也无法开展,建议建立产地保护区。

参考文献:

- [1] Sung G H, Hywel J, Sung J M, et al. Phylogenetic classification of *Cordyceps* and the *Clavicipitaceous fungi* [J]. *Studies in Mycology*, 2007, 57: 46.
- [2] 农业部草原监理中心. 中国冬虫夏草[M]. 北京: 新华出版社, 2010.
- [3] 中国科学院西北高原生物研究所, 青海省药品检验所. 中国虫草[M]. 西安: 陕西科学技术出版社, 2008.
- [4] 秦松云, 赵纪峰, 刘翔, 等. 冬虫夏草市场现状调查及对策[J]. 时珍国医国药, 2011, 22(5): 1236-1237.
- [5] 罗绒战堆, 达瓦次仁. 西藏虫草资源及其对农牧民收入影响的研究报告[J]. 中国藏学, 2006, 74(2): 102-107.
- [6] 李晖. 西藏冬虫夏草资源[M]. 昆明: 云南科学技术出版社, 2012.

引进项目时盲目跟风,例如某镇鼓励农民种植中药材,而其中的部分中药材只适宜在海拔 1 000 m 的地区生长,因此农民并没有取得可观收益。近年来,中央强化政府职能转变,提出建设服务型政府的目标,但是很多村镇干部仍然存在高高在上的态度,为农民服务意识不强。此外,多数村镇管理人员缺少创新意识,仍用老方法、老手段处理农村中出现的土地征用、环境污染等新问题,农民上访现象时有发生。

1.3 领导水平不高

随着农村社会环境的变化,新情况也层出不穷,一些村镇管理人员遇到问题时便束手无策;部分村镇干部习惯人云亦云或墨守成规,缺少对问题的科学性分析,决策水平不高。一些村镇干部虽然工作勤奋,但其对下属缺乏科学和严格的监督和检查,使得整体工作绩效较差。少数干部公私不分,不能勤政廉政,使得领导岗位无权威可言。此外,还有一些村镇干部在团队建设方面不能规划、配置好团队成员,使得团队工作效率低。

2 村镇管理人员胜任力模型的构建

2.1 胜任力模型的理论成果

20 世纪初,科学管理之父泰勒通过“铁铲试验”和“搬运生铁块试验”进行时间研究,可以说是胜任力研究的开端。1973 年,哈佛大学心理学家麦克里兰教授以“测量胜任力而非智力”的文章首次界定了胜任力的概念,即“绩效优秀者所具备的知识、技能、能力和特质”,并总结了胜任力的 5 个特点。1993 年,斯班瑟夫妇提出“冰山模型”^[1],该模型把胜任力形象地描述为漂流在水面上的冰山,水面上的部分代表的是个体特征,包括知识、技能和经验,潜伏在水面以下的部分代表的是个体的深层次特征,这是个体人格中深层、隐蔽和持久的部分,包括自我概念、特质和动机。我国最早引进、研究并运用于实践的胜任力模型,是原邮电部 1998 年的软科学课题“通信业管理干部测评及其量化评估方法”。以上研究主要针对某一类型企业,研究企业管理干部的胜任特征模型,与企业中相对成熟的研究和应用相比,基于胜任特征的管理在公共管理部门和政府机关的应用则相对滞后,总体上还处于探索与发展阶段。关于村镇管理人员胜任力的研究更少,但从人力资源角度看,村镇管理人员需要具备符合本岗位的胜任能力,冰山模型理论可应用于村镇管理人员招聘、选拔、培训、能力评测等方面。

2.2 村镇管理人员的胜任因子

“三农”问题事关江苏省率先基本实现现代化的大局,而村镇管理人员是建设社会主义新农村的骨干力量。在现阶段,农村新情况、新问题的不断出现,对村镇管理人员胜任力提出了更高的要求。根据“冰山模型”,村镇管理人员能否胜任当前工作必须具备以下胜任因子:领导素质、基本素质和思想观念。其中,领导素质包括决策能力、组织能力、创新能力、领导权威等易发展和提高的素质;基本素质包括品德、知识、能力、身心素质等;思想观念包括角色定位、价值观、自我认知、动机等最不易改变的因素。提升村镇管理人员胜任能力,首先要把握好人员选拔关,考察其思想观念能否胜任岗位;其次,应该考核基本素质,了解其品德、知识、能力等素质;最后,应该加强岗位技能培训。

2.3 村镇管理人员胜任力模型的构建

通过对江苏省昆山市、宜兴市、靖江市、泰兴市、兴化市、徐州市铜山区、建湖县等 7 个地区 14 个镇 28 个行政村的管理人员和村民进行访问调查,江苏省村镇管理人员胜任力模型需要具备以下胜任特征。

2.3.1 个人品质 随着城市化进程的加快,农村土地征用、房屋拆迁等纠纷越来越多,村镇管理人员一定要本着公平公正公开的原则开展工作,以减少民怨和民愤,杜绝群体事件发生;管理人员需要加强自律,无条件公开各项资金和经费,不挪用、不私吞;部门“一把手”应加强民主建设,不搞“一言堂”,实行民主决策;村级实行民主选举、民主管理、民主监督;村镇机构需要树立诚信大旗,管理人员更需言必行,行必果,践行诺言,做一个人格高尚的人。

2.3.2 专业知识 江苏省农村经济能否快速健康发展,离不开“熟情况、会管理、懂技术”的村镇管理人员队伍,例如,发展现代农业,管理者需要掌握农作物栽培技术、养殖技术、农机农具使用技术等知识。在村镇文化建设方面,需要管理者自身对文化有深刻的理解,并结合当地特征进行挖掘、培育、包装,如姜堰河横的生态文化、泰兴印达灯文化等。随着农村纠纷增多,管理者需要加强法律法规学习,在法律框架下处理村镇事务,依法办事,不能以权代法。管理人员还需要掌握市场经济基本原理,帮助企业或农户出谋划策,解决产品产供销问题。此外,村镇管理人员也应具备一定的语言表达、文字书写等技能。

2.3.3 工作能力 在高度信息化的年代,村镇管理人员需要广泛收集外部信息,而且对信息要有敏锐的洞察力,能够及时将有价值的信息转化为开展工作的新突破点,同时合理规避不利因素。村镇领导者要能准确把握时代方向,排除非主要因素,科学分析与决策,从而处理好关系到全局和方向性的问题,如农村道路建设、村庄环境整治等。管理人员要有较强的执行力,只有严格执行各级政府决策,才能使村民获利。近年来,江苏省部分地区焚烧秸秆的行为屡禁不止,烟雾影响了社会的正常秩序,部分村镇管理者的宣传与管控缺失是重要原因之一。领导的权威有利于团队稳定、统一,原江阴市华西村书记吴仁宝就是领导权威最典型的代表,他不但具有亲和力、影响力、人格魅力等个人特质,而且有示范作用、勤政廉政等特质^[2]。

2.3.4 角色认知 江苏省农村工作繁杂,各级政府需要转换职能,村镇管理者应当具备以民为本、为群众服务的观念,不因事小而不为,真正成为农村的“服务人员”。管理者要树立责任意识,认清自己在新农村建设中充当的角色,积极主动承担自己应尽的职责。农民是村镇管理人员直接面对的对象,能否成为农民的贴心人、引路人,需要管理人员热爱本职工作,不计较个人得失,真心实意为农民做实事。兴化市陶庄镇王寺村的朱红玉书记以乐于奉献的精神面貌,将“东边打麻将,西边去告状,南边干部吵,北边正打架”的落后村,改造成“社会稳定,经济发展,村民富裕,政通人和”的明星村。

2.3.5 开拓创新 新时期的农村工作千头万绪,村镇管理人员不能以老思想、老方法处理新情况、新问题,因为开拓创新是农村现代化的关键。创新意识需要村镇管理人员求新、求变、求异,可以对现行的制度、管理方式等进行创新,例如,江

苏省张家港市的“网上村委会”以及张家港市南丰镇的“三约三会”,让村务管理公开民主化,实现了基层组织建设、民主政治建设、群众自治的有机融合。

2.3.6 团队意识 团队管理是现代企业管理的重要思想,团队管理强调以人为本,重在发挥团队成员的主观能动性,村镇管理可以吸收企业团队管理的思想精髓。当前,新农村各项工作的参与者和推进者都是团队主体,镇村级行政部门管理者都可以运用团队建设的理念和方法,制定团队目标、团队规划,培育团队文化,以项目化推进农村工作。20 世纪 80 年代,兴化市董北村是水乡“粮食超千斤、分红没现金”的小村,如果没有村支书张文德带领团队成员以勇于担当、勇于争先、不屈不挠、勇于自醒的团队精神,以五金厂项目为突破口,一步一个脚印地开拓,现在的董北村也许仍然只是个水乡小村庄。

3 村镇管理人员胜任力模型的应用

江苏省农村社会、经济的变化,需要村镇基层组织转变功能和角色,村镇管理人员也应转变工作思路和方式,结合胜任力模型,逐步改善村镇管理人员招聘、培训、绩效考核中存在的诸多问题。

3.1 招聘

江苏省村镇管理人员的选拔可以采用企业市场招聘方式,主要应注意以下几点:(1)加大人员选择范围。首先应扩大社会招考人员范围,如往届或应届大学生(村级管理人员的学历可以放宽至优秀高中毕业生)、企业工作人员等,报名者不受户籍限制;其次可采用专场招聘的方式,开展社会化招聘,招聘时严格执行面试和笔试相结合,重在考察应聘者的能力、品质等^[3];再次,加大内部人员选拔力度,通过绩效考核,优秀大学生村官可以直接安排至村镇管理岗位,优秀村镇管理人员可以提拔到重要的领导岗位,以让他们看到希望,增加工作的干劲;最后,可直接选拔农村的高素质致富能人到村委岗位。江苏省淮安市在对乡镇干部的调整工作中,坚持将那些长期在乡镇一线默默奉献、埋头苦干的干部优先调整到乡镇党政的主要领导岗位,极大地提高了村镇管理人员积极性。(2)增加村镇管理人员招聘考察的内容。无论社会招考、大学生村官、原管理人员、致富能人,都需要严格考察其内在素质,主要包括团队意识、个人品质、个人能力、开拓创新精神等,并制定严格的考察指标。(3)增加招聘中的面试方式,如

性格测试、案例分析、演讲口才等。

3.2 培训

为了提高江苏省村镇管理人员的胜任力,上级部门应结合胜任力模型加强人员培训,提高管理人员的工作绩效。胜任力培训主要应注意以下几点:(1)更新培训观念。主管部门应该将村镇管理人员的培训列为年度常态化工作内容,将人员培训作为人力资本投资的重要环节;同时,村镇管理人员培训要树立全员培训思想,不同岗位、不同绩效人员培训的内容可以有所侧重。(2)建立胜任力培训体系,确立培训主体、培训客体、培训方式、培训内容等事宜,其中培训内容可以结合胜任力模型,如管理沟通、创新思维训练、团队建设、领导力、执行力等^[4]。(3)建立胜任力培训机制,如政策保障机制、激励机制、管理机制等,变被动培训为主动培训,以保障培训效果。

3.3 绩效测评

只要胜任力提高,村镇管理人员的工作潜力将增强,绩效将有所提升。考核管理人员工作绩效可以结合村镇管理人员的胜任特征进行测评。根据胜任力和绩效关系,可将村镇管理人员分为 4 类:一是胜任力强、绩效好的村镇管理人员,他们是新农村工作的核心人员,应委以重任,并加大激励力度;二是胜任力弱、绩效好的村镇管理人员,是本部门或镇村的重要人物,可以让他们在本岗位继续发挥作用;三是胜任力强、绩效差的村镇管理人员,应帮助他们找出原因,鼓励其发挥才能;四是胜任力弱、绩效差的村镇管理人员,应尽快淘汰。

综合看来,江苏省农村能否在江苏省委“二个率先”中实现目标,村镇管理人员的胜任力至关重要。胜任力模型可以在人员招聘、培训和绩效测评中发挥作用,有利于促进村镇管理人员人力资本增值,是江苏省农村全面实现现代化的关键。

参考文献:

- [1]陈 钰.社区居委会主任胜任力模型研究[D].南昌:江西财经大学,2006.
- [2]何李煜.中部地区村干部胜任能力研究[D].武汉:华中师范大学,2011.
- [3]张 海.胜任特征与人力资源管理[J].中国建材,2006(10):76-78.
- [4]陈天柱.村干部胜任特征与教育培训研究——以四川乐山市沙湾区为例[J].乐山师范学院学报,2011,26(9):107-111.