

北海铁军



胜任特征体系建设手册



中共北海市委组织部编印
2023年5月

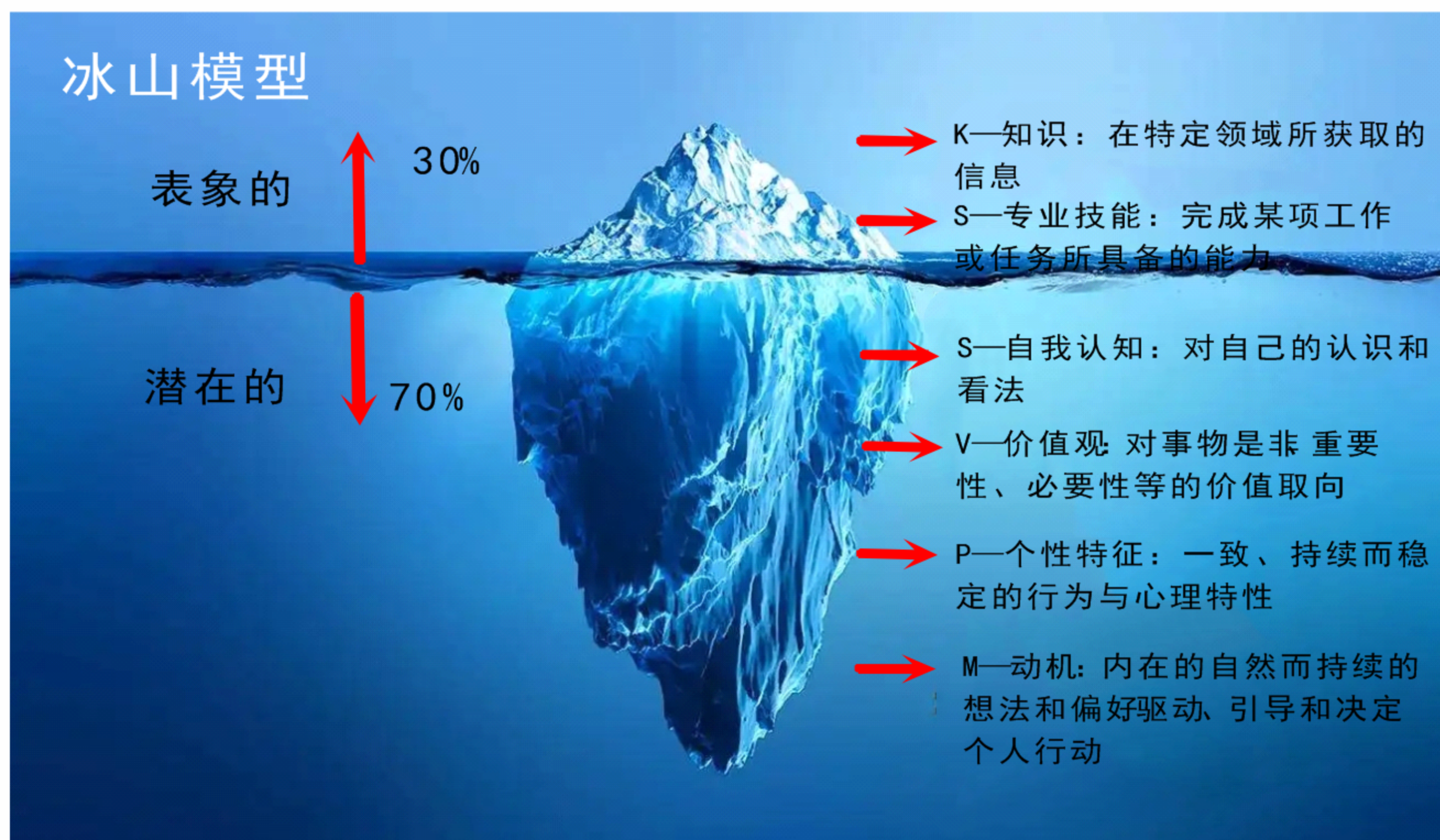
目 录

一、基本概念.....	1
(一) 胜任特征.....	1
(二) 北海“铁军”胜任特征及模型.....	2
二、北海“铁军”胜任特征体系.....	3
(一) 总体思路.....	3
(二) 原则要求.....	4
(三) 建立模型体系，细化“铁军”标准.....	5
(四) 建立识人体系，考准考实干部.....	6
(五) 建立育人体系，补齐短板弱项.....	7
(六) 建立用人体系，树立正确导向.....	8
三、北海“铁军”胜任特征参考模型.....	9
(一) 领导班子胜任特征参考模型.....	9
(二) 领导干部胜任特征参考模型.....	13
(三) 市管领导班子、“一把手”、分管领导、中层 正职、年轻干部胜任特征测评表.....	16
(四) 北海“战疫铁军”九条特征.....	31
(五) 北海“创城铁军”九条特征.....	34
(六) 北海“项目建设一线”七条特征.....	36
四、北海“铁军”胜任特征评价办法.....	37
五、北海“铁军”胜任特征的运用.....	47
六、关于开展“争第一”专项特征强化行动的通知..	48
七、画一画你的核心胜任特征雷达图.....	52

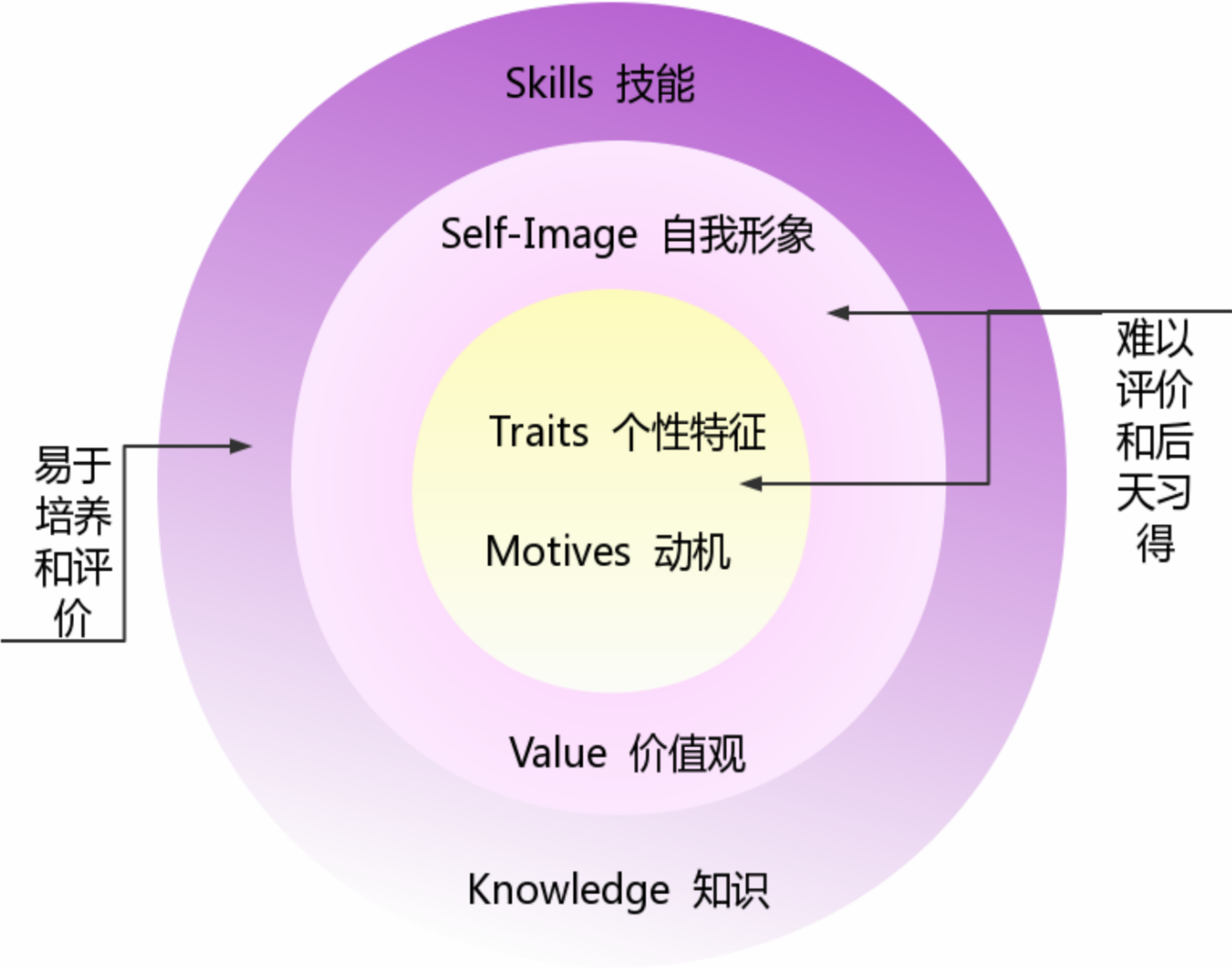
一、基本概念

（一）胜任特征

胜任特征是指“能够将某一工作（或组织、文化）中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人的潜在特征，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与一般绩效的个体特征”。简单来说，胜任特征是指在某岗位上表现优秀者所具备的相对稳定、较为持久的行为特征。与胜任特征这一概念紧密联系在一起的是胜任特征模型，它是指为了完成某项工作，达成某一绩效目标要求的一系列不同胜任特征要素的组合，包括不同的动机表现、个性与品质要求、自我形象与社会角色特征以及知识与技能水平。



洋葱模型



(二) 北海“铁军”胜任特征及模型

北海“铁军”胜任特征是在符合现阶段北海发展需要，在某岗位上表现优秀者所具备的潜在、深层次、相对稳定并指向绩效的关键行为特征，是个人态度、观念、知识、能力、绩效的综合体现，具有可区分、可观测、可模仿的特点。“铁军”胜任特征模型是优秀班子或优秀干部具有的多维度、多条胜任特征的组合。

二、北海“铁军”胜任特征体系

（一）总体思路

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实“忠诚、干净、担当”要求和新时期好干部标准，紧紧围绕市第十二次党代会提出的“打造一支政治过硬、为民服务、雷厉风行、攻坚克难、担当实干、清正廉洁的北海‘铁军’队伍”要求，通过分级分类建立领导班子和“一把手”、分管领导、中层正职、年轻干部五类胜任特征模型，明确北海“铁军”标准，细化“铁军”特征，树立“铁军”标杆，构建以“铁军”特征识人、育人、用人工作体系，切实增强干部识别精准性、干部培养针对性、干部使用匹配性，形成人人争当“铁军”、人人成为“铁军”的良好局面，为打造令人向往、让人自豪的品质北海、魅力北海提供坚强的队伍保障。

习近平总书记提出的干部队伍建设要求

- ▶ 1. 忠诚、干净、担当。

习近平总书记提出的新时期好干部标准

- ▶ 2. 信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁。

市十二次党代会提出的干部队伍建设要求

- ▶ 3. 打造一支政治过硬、为民服务、雷厉风行、攻坚克难、担当实干、清正廉洁的北海‘铁军’队伍。



中国共产党北海市第十二次代表大会

（二）原则要求

构建“铁军”胜任特征体系，打造北海“铁军”干部队伍，坚持守正创新、问题导向、务实管用、稳步实施的原则。

原则要求

1. 守正创新

贯彻落实新时代干部工作方针政策，创新推动干部工作高质量发展，将“铁军”特征模型应用于考察识别干部、教育培训干部、选拔任用干部的各方面各环节，重点探索“铁军”特征模型应用于干部考察、年度考核、培训需求分析、干部培养方案、干部调配使用和个人发展计划等方面的思路、措施和办法。

2. 问题导向

着眼于建设具有“铁军”特征的领导班子和干部队伍，重点解决“铁军”特征不够具体、“铁军”特征要求不够入心入脑、“铁军”导向不够鲜明、“铁军”评价标准不明确、“铁军”培养针对性不强和实效性不够、干部调配使用科学性和精准性有待进一步提高等问题。

3. 务实简便

运用“铁军”特征模型考察识别干部时，正确处理年度“全面检查”胜任特征、平时和用时“重点检查”核心特征的关系，开展“铁军”特征全面分析和核心特征重点分析，做到操作流程科学简化、评估指标合理适量。开发“铁军”特征考察测评工具、网上评分和电子计分、统计分析信息系统，推进测评工作表格化、网络化、信息化。

4. 稳步实施

采取“先试点后推广、边探索边总结”的方式推进，选取若干个单位或部门进行“铁军”特征模型应用试点，在积累经验的基础上形成规范化的操作流程、指导手册并建立相应制度机制，逐步在全市范围推广。

（三）建立模型体系，细化“铁军”标准

各县区、市直各部门单位、各系统在参考模型的基础上，建立“铁军”胜任特征模型，结合自身实际，明确岗位胜任要求，针对性制定本县区本单位本系统领导班子和“一把手”、分管领导、中层正职、年轻干部胜任特征模型，形成各地各行业的“铁军”标准，同时结合单位的上级要求、职责定位、作用发挥等，分别提炼7条左右的核心特征。

——胜任特征模型建立标准——

坚持优秀导向

把表现优秀的干部具有而表现平平的干部不具有的若干能力素质特征提取出来，运用该模型能将优秀干部与一般干部区分出来。

坚持行为导向

以“行为+结果”的方式进行描述，运用该模型能提高干部识别精准度，成为干部个人自我完善、自我革新、自我发展的指南。



坚持结果导向

既关注过程更重视结果，运用该模型能将有能力但不作为乱作为的干部识别出来。

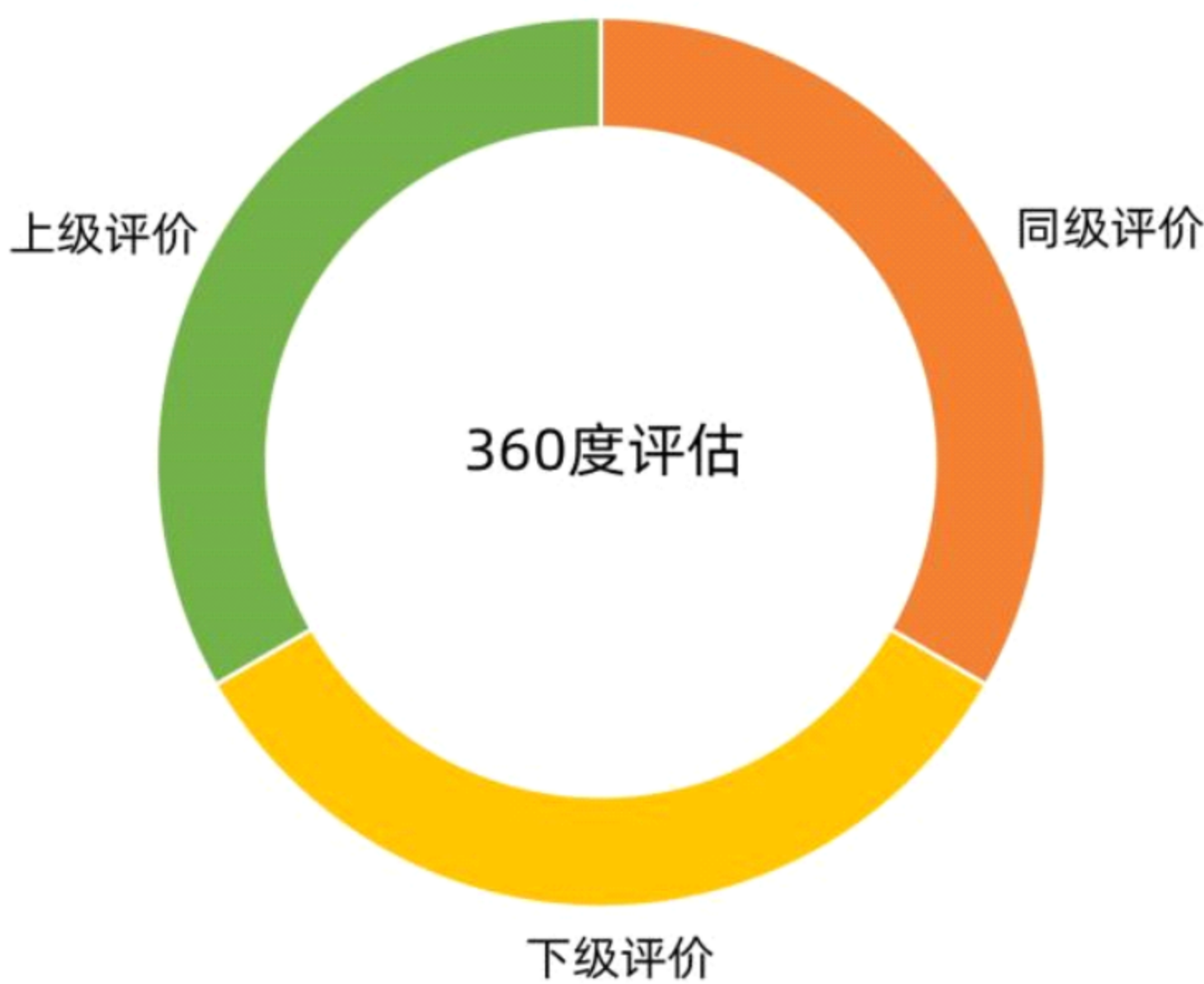
坚持岗位导向

按不同系统、不同岗位特点建立胜任特征模型，明确优秀干部基本特征、业务领域关键特征、岗位工作核心特征要求，运用该模型对干部进行调研测评，分析干部的业务领域匹配度、岗位工作胜任度、干部发展成熟度。

核心特征代表了本单位本县区最关键的特征，应结合上级要求、职责定位、作用发挥、当前或今后工作形势、自身建设需要等方面实际进行提炼。其中，领导班子的核心特征主要从政治、实绩、作风3个方面提炼；领导干部的核心特征主要从为民服务、担当作为、雷厉风行、攻坚克难4个方面提炼，可根据单位性质、队伍情况适当从政治、廉洁2个方面提炼。

(四) 建立识人体系，考准考实干部

1.全方位运用。完善配套制度，规范程序流程，将胜任特征运用到分析研判和动议、向组织推荐优秀干部、民主推荐、民主测评、深入考察等干部选拔任用全过程，运用到蹲点调研、谈心谈话、平时考核、年度考核、专项考核等各环节全领域，全面精准掌握领导班子运行情况 and 领导干部现实表现情况。



2.360度评估。制定胜任特征评价办法，探索运用信息化、数字化、智能化手段，基于“铁军”特征开展360度评估，推动建立胜任特征测评、统计、分析系统，定期对各级领导班子和领导干部开展专题考核评价，让考核评价干部变得更加直观、更为精准。

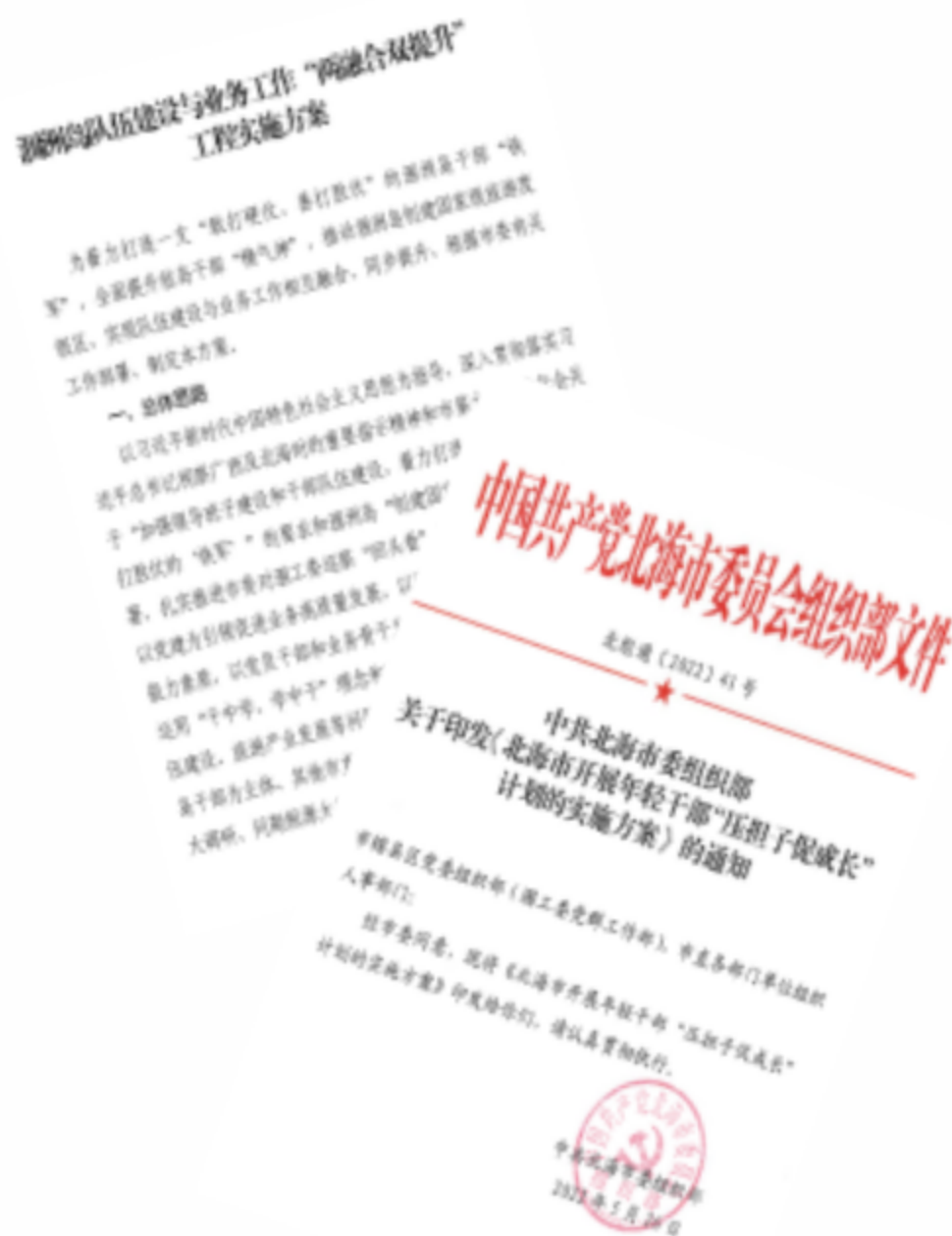
（五）建立育人体系，补齐短板弱项

1.自我对照提升。教育引导全市各级领导干部自觉对照胜任特征模型，开展经常性剖析检查，查摆问题、剖析原因，制定自我提升计划，明确改进的方向和措施，不断缩短和优秀之间的差距。



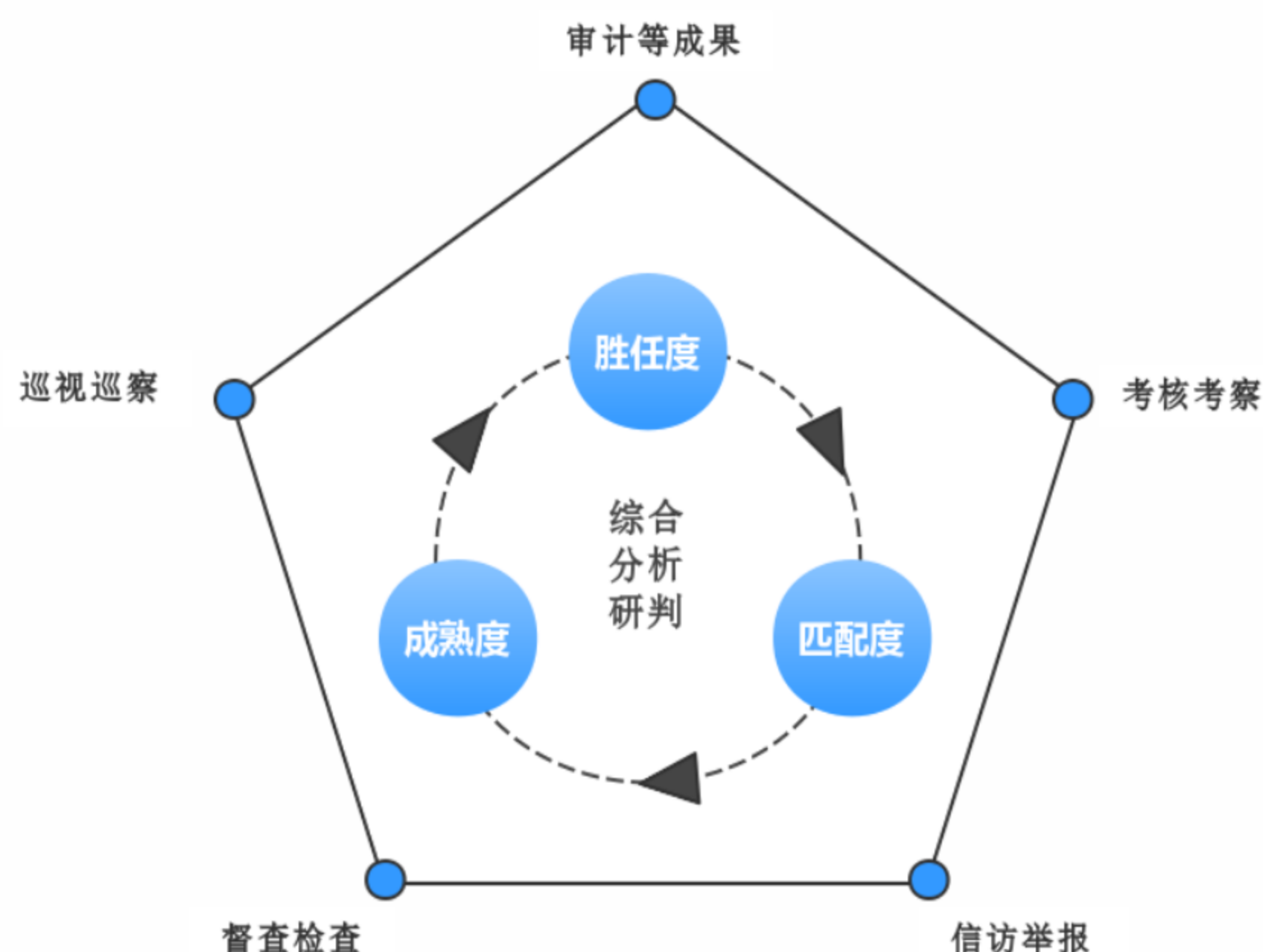
2.单位帮助提升。各县区、市直各部门单位对照胜任特征模型，至少一年两次组织干部开展评估测评，了解干部的一贯表现。针对干部短板不足，采取教育培训、轮岗交流、实践锻炼、重大一线历练、关键时刻压担子等有效措施帮助干部补短板、强能力，成熟一个使用一个，让干部快速成长成才。

3.组织培养提升。制定“铁军”培养指导目录、进阶手册，分层分类实施“干部专业化能力提升计划”，精准开展靶向培训。积极搭建“铁军”锻炼舞台，结合队伍建设与业务工作相互融合、同步提升的“两融合双提升”工程和“压担子、促成长”的北海青年铁军培养工程，让广大干部经过历练打磨、成长成才。



（六）建立用人体系，树立正确导向

1.综合分析研判。建立基于胜任特征的干部工作大数据库和干部特征档案，结合平时掌握情况和巡视巡察、考核考察、信访举报、督查检查、审计等成果，充分运用360度评估结果，客观分析领导班子和领导干部的胜任情况，



对领导班子和领导干部提出研判意见，进行胜任度、成熟度、匹配度分析，提出领导班子和领导干部胜任等级，形成胜任特征研判报告。

2.科学选人用人。胜任等级作为领导班子评先评优、调整改组的重要参考。对胜任等级较高的领导干部，适时提拔使用、晋升职级、奖励表彰；对胜任等级较低的领导干部，提出平级调整、转任职级等使用建议。



三、北海“铁军”胜任特征参考模型

(一) 领导班子胜任特征参考模型

领导班子胜任特征共有三级，其中。一级特征：包括政治过硬、实绩突出、作风优良。二级特征：一级特征的政治过硬包括判断正确、领悟透彻、执行坚决；实绩突出包括科学谋划、善作善成、攻坚克难、创先争优；作风优良包括雷厉风行、团结协作、清正廉洁。

	一级特征	二级特征	三级特征
领导班子胜任特征参考模型	政治过硬	判断正确	1. 学深悟透
		领悟透彻	2. 方向正确
		执行坚决	3. 坚决执行
	实绩突出	科学谋划	4. 闻令而动
		善作善成	5. 思路清晰
		攻坚克难	6. 高效有序
		创先争优	7. 担当作为
	作风优良	雷厉风行	8. 攻坚克难
		团结协作	9. 开拓创新
		清正廉洁	10. 争当第一
			11. 防范风险
			12. 民主团结
			13. 选贤任能
			14. 服务群众
			15. 纪律严明

三级特征是二级特征对应的15项具体特征。详细如下：

1.学深悟透。及时学习领会习近平新时代中国特色社会主义思想，第一时间组织学习、传达上级最新的文件和重要指示批示精神，吃透精神实质、掌握精髓要义，在对标对表中找准方向、明确思路、提出措施。



2.方向正确。明辨

是非，认清政治形势和发展大势，科学预见形势发展走势和隐藏的风险挑战，时刻与党的路线、方针、政策保持一致，做到超前谋划、应势而动、顺势而为，始

终沿着正确方向谋划战略、制定政策、部署任务、推动工作。

3.坚决执行。自觉在党和国家工作大局下想问题、办事情、抓落实，执行中央、自治区党委和市委市政府决策部署不讲条件、不打折扣、不搞变通，做到坚决响应、坚决执行、令行禁止。

4.闻令而动。接到任务迅速拿出切实可行的方案，议定的工作马上落实，遇到问题马上研究解决，做到一步先行，步步主动；面对突发状况快速反应，果断行动，正确应对，迅速控制局面，妥善处理突发状况。

5.思路清晰。根据上级决策部署和发展战略、行业发展趋势，能够把握工作规律，结合实际明确自身定位、科学研究谋划，提出打基础、利长远的清晰目标和发展蓝图，制定科学合理的长期计划和切实可行的短期安排。

6.高效有序。坚持一张蓝图绘到底，善于抓住工作重点，统筹各方面资源，合理作出工作安排，明确工作责任，推进工作有条不紊、圆满完成。

7.担当作为。面对风险挑战敢于挺身而出，对待歪风邪气敢于坚决斗争，主动承担工作任务，对职责边界不清的主动揽责，不推诿扯皮，不上交问题矛盾，想方设法把问题解决、把事干成。



8.攻坚克难。遇到矛盾和问题不惧怕、不回避，主动承担急难险重任务，妥善解决好痛点、难点、堵点问题，想方设法破解发展瓶颈和困局，开创工作新局面。



9.开拓创新。面对新形势新问题新挑战，积极解放思想，主动对标先进，守正创新、敢闯敢试，只要没有明令禁止、有利于事业发展的，大胆提出方案大胆干，打造亮点和品牌。

10.争当第一。干就干最好、争就争第一，推动主要业务、重点工作争创全区乃至全国前列，在全区或全国作经验介绍、典型发言，做到全区有影响、全国有声音。

11.防范风险。强化忧患意识和底线思维，完善风险研判、评估、防控协同等机制，提高防范化解政治、经济、社会等领域重大风险的能力，及时有效防范化解各种风险挑战。

12.民主团结。充分发扬民主，重大事项集体研究、科学决策，一把手不搞“一言堂”，班子成员敢讲真话、敢提意见、沟通顺畅、相互补台，能凝聚干部职工力量朝同一方向、同一目标奋进前行，形成上下一心、干事创业的良好氛围。

13.选贤任能。坚持新时期好干部标准，知人善用、任人唯贤，大力选拔敢于负责、勇于担当、善于作为、实绩突出的干部，做到人尽其能、才尽其用，有效提升队伍能力素质和整体战斗力。



14.服务群众。坚持从群众中来、到群众中去，密切联系群众，健全联系服务群众机制，做到问需于民、问计于民，切实为群众做好事、办实事、解难事。

15.纪律严明。全面加强党风廉政建设，带头尊崇党章，严守党纪国法，不折不扣执行各项纪律规定，实现单位“零腐败”“零违纪违法”，营造清正廉洁的良好氛围。

(二) 领导干部胜任特征参考模型

领导干部胜任特征共有四级，如下图所示。一级特征：忠诚、干净、担当。二级特征：新时期好干部标准——信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁。三级特征：市十二次党代会“铁军”标准——政治过硬、为民服务、担当实干、攻坚克难、雷厉风行、清正廉洁。

	一级特征 (干部队伍建设要求)	二级特征 (新时期好干部标准)	三级特征 (市十二次党代会要求)	四级特征
领导干部胜任特征参考模型	忠诚 干净 担当	信念坚定 为民服务 勤政务实 敢于担当 清正廉洁	政治过硬 为民服务 担当实干 攻坚克难 雷厉风行 清正廉洁	1. 讲政治 2. 解民忧 3. 能放心 4. 递枕头 5. 不推脱 6. 有办法 7. 有回音 8. 问不倒 9. 激情足 10. 争第一 11. 马上办 12. 破难题 13. 培养人 14. 守纪律 15. 树形象

四级特征是三级特征对应的15项具体特征。详细如下：

1.讲政治。善于从政治上进行分析和判断，凡事以大局为重，以事业为上，准确把握大局大势，结合具体实际创造性地开展工作，让党中央和上级决策部署落到实处、产生实效。

2.解民忧。注重深入基层一线倾听群众心声、了解社情民意，站在群众的立场上，想方设法打通“堵点”、纾解“痛点”，为群众做好事、办实事、解难事，切实解决群众急难愁盼问题。

3.能放心。对事业忠诚对组织负责，严谨细致对待工作，跟踪盯紧进度，严格审核把关，保证工作质量、不出问题，做人做事信得过、靠得住，让组织放心，让群众满意。

4.递枕头。吃透上情，把握下情，善于从全局高度和领导角度去思考解决问题、谋划推进工作，凡事想在前、干在先、做到位。

5.不推脱。对安排的工作，立即认领、主动承担，不把任务转包，面对失误主动担责，出现问题不辩解、不推责，集中精力完成任务、改善结果。

6.有办法。积极倾听各方意见，采取有效方式方法沟通协调，对工作中出现的问题，善于抓住本质，提出创造性的解决方案，并指导实施、圆满解决。



7.有回音。工作敢抓敢管、一抓到底，对确定的工作紧盯紧靠、及时反馈，形成工作闭环，做到事事有回应、件件有落实、凡事有交代。

8.问不倒。勤于学习钻研，精通岗位、单位、行业的政策法规、业务知识和专业技能，做到政策通、情况熟、业务精。

9.激情足。时刻保持积极的状态、饱满的热情和充足的干劲，全身心投入工作和事业之中，百折不挠，坚持不懈做好各项工作。

10.争第一。工作追求完美和高质量、高效率，敢于创新、大胆突破、不甘人后、勇争第一，创特色、出亮点、上水平，做到全区有影响、全国有声音。

11.马上办。闻令而动，立刻做、不拖延，迅速拿出切实可行的方案，迅速打开局面，迅速展开工作，迅速取得成效。



12.破难题。面对困难敢于正视，面对矛盾迎难而上，面对危机挺身而出，不把问题矛盾上交，拿出实招硬招，啃下硬骨头，有效破解难题。

13.培养人。注重以上率下，发现、引进人才并主动培养，信任、放手使用干部，积极为干部成长提供机会、搭建平台，多渠道提升干部能力素质。

14.守纪律。说话办事出于公心、秉公用权，严格遵守党章党规党纪，严格依法办事，任何时候都不搞特权、不以权谋私、不违纪违法。

15.树形象。注重个人形象，维护集体荣誉，做人做事有原则和标准，始终洁身自好、奋发向上、严于律己、率先垂范，坚决不做有损集体形象的事情。

(三) 市管领导班子、“一把手”、分管领导、中层正职、年轻干部胜任特征测评表

1.市管领导班子胜任特征测评表（自我评估、组织评价）

测评对象： 填表人及职务： 时间： 年 月 日

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打的，每项计3分
		很好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
1	学深悟透。及时学习领会习近平新时代中国特色社会主义思想，第一时间组织学习、传达上级最新的文件和重要指示批示精神，吃透精神实质、掌握精髓要义，在对标对表中找准方向、明确思路、提出措施。					
2	方向正确。明辨是非，认清政治形势和发展大势，科学预见形势发展走势和隐藏的风险挑战，时刻与党的路线、方针、政策保持一致，做到超前谋划、应势而动、顺势而为，始终沿着正确方向谋划战略、制定政策、部署任务、推动工作。					
3	坚决执行。自觉在党和国家工作大局下想问题、办事情、抓落实，执行中央、自治区党委和市委市政府决策部署不讲条件、不打折扣、不搞变通，做到坚决响应、坚决执行、令行禁止。					
4	闻令而动。接到任务迅速拿出切实可行的方案，议定的工作马上落实，遇到问题马上研究解决，做到一步先行，步步主动；面对突发状况快速反应，果断行动，正确应对，迅速控制局面，妥善处理突发状况。					

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很 好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
5	思路清晰。根据上级决策部署和发展战略、行业发展趋势，能够把握工作规律，结合实际明确自身定位、科学谋划，提出打基础、利长远的清晰目标和发展蓝图，制定科学合理的长期计划和切实可行的短期安排。					
6	高效有序。坚持一张蓝图绘到底，善于抓住工作重点，统筹各方面资源，合理作出工作安排，明确工作责任，推进工作有条不紊、圆满完成。					
7	担当作为。面对风险挑战敢于挺身而出，对待歪风邪气敢于坚决斗争，主动承担工作任务，对职责边界不清的主动揽责，不推诿扯皮，不上交问题矛盾，想方设法把问题解决、把事干成。					
8	攻坚克难。遇到矛盾和问题不惧怕、不回避，主动承担急难险重任务，妥善解决好痛点、难点、堵点问题，想方设法破解发展瓶颈和困局，开创工作新局面。					
9	开拓创新。面对新形势新问题新挑战，积极解放思想，主动对标先进，守正创新、敢闯敢试，只要没有明令禁止、有利于事业发展的，大胆提出方案大胆干，打造亮点和品牌					
10	争当第一。干就干最好、争就争第一，推动主要业务、重点工作争创全区乃至全国前列，在全区或全国作经验介绍、典型发言，做到全区有影响、全国有声音。					

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很 好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
11	防范风险。强化忧患意识和底线思维，完善风险研判、评估、防控协同等机制，提高防范化解政治、经济、社会等领域重大风险的能力，及时有效防范化解各种风险挑战。					
12	民主团结。充分发扬民主，重大事项集体研究、科学决策，一把手不搞“一言堂”，班子成员敢讲真话、敢提意见、沟通顺畅、相互补台，能凝聚干部职工力量朝同一方向、同一目标奋进前行，形成上下一心、干事创业的良好氛围。					
13	选贤任能。坚持新时期好干部标准，知人善用、任人唯贤，大力选拔敢于负责、勇于担当、善于作为、实绩突出的干部，做到人尽其能、才尽其用，有效提升队伍能力素质和整体战斗力。					
14	服务群众。坚持从群众中来、到群众中去，密切联系群众，健全联系服务群众机制，做到问需于民、问计于民，切实为群众做好事、办实事、解难事。					
15	纪律严明。全面加强党风廉政建设，带头尊崇党章，严守党纪国法，不折不扣执行各项纪律规定，实现单位“零腐败”“零违纪违法”，营造清正廉洁的良好氛围。					
测评总得分						

2. “一把手” 胜任特征测评表（自我评估、组织评价）

测评对象： 填表人及职务： 时间： 年 月 日

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很 好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
1	讲政治。时刻保持头脑清醒，旗帜鲜明讲政治，自觉与党中央保持高度一致，善于谋全局、把方向、管大事，结合实际创造性地开展工作，把党中央和上级的决策部署落到实处、产生实效。					
2	解民忧。坚持人民至上，注重深入基层一线倾听群众心声、了解社情民意，设身处地为群众着想，想方设法打通“堵点”、纾解“痛点”，真心实意为群众做好事、办实事、解难事，切实解决群众急难愁盼问题。					
3	能放心。对事业忠诚对组织负责，善于提出工作愿景，做到心中有数、手中有招，高标准、严要求抓工作，保证工作质量和实效，做人做事信得过、靠得住，让组织放心，让群众满意。					
4	递枕头。吃透上情，把握下情，善于从全局高度和上级领导角度去思考解决问题、谋划推进工作，凡事想在前、干在先、做到位。					

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
5	不推脱。对安排的工作，立即认领、主动担当，全身心投入抓落实，面对失误主动担责，出现问题不辩解、不推责，集中精力完成任务、改善结果。					
6	有办法。积极倾听各方意见，采取有效方式方法沟通协调，对工作中出现的问题，保持工作定力，善于抓住本质，提出创造性的解决方案，并指导实施、圆满解决。					
7	有回音。工作敢抓敢管、一抓到底，对确定的工作紧盯紧靠、及时反馈，形成工作闭环，做到事事有回应、件件有落实、凡事有交代。					
8	问不倒。开阔视野，主动思考钻研，熟悉单位、行业的政策法规和业务知识，掌握行业发展动态和单位情况，做到政策通、底数清、情况熟。					
9	魄力足。时刻保持积极的状态、饱满的热情和充足的干劲，做事当机立断、大胆拍板，为事业发展作出科学有效的决策。					
10	争第一。工作追求完美和高质量、高效率，敢于创新、大胆突破、不甘人后、勇争第一，创特色、出亮点、上水平，做到全区有影响、全国有声音。					

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很 好 (5分)	好 (4分)	需 要 (2分)	很需要 (1分)	
11	马上办。身先士卒，闻令而动，部署快、不拖延，迅速明确工作方向，迅速打开局面，迅速抓好工作统筹，迅速取得成效。					
12	破难题。面对困难敢于正视，面对矛盾迎难而上，面对危机挺身而出，不把问题矛盾上交，搞清楚问题症结，拿出实招硬招，啃下硬骨头，有效破解发展难题。					
13	带队伍。注重以上率下、以身作则，以卓越的领导能力令下属信服，善于激发下属团结一致克服困难和障碍、发挥出巨大的工作潜能。善于授权，知人善用，做到人尽其能、才尽其用，整个干部队伍精气神足、干事创业热情高。					
14	守纪律。说话办事出于公心、秉公用权，带头遵守党章党规党纪，严格依法办事，严格执行民主集中制，团结带领班子，任何时候都不搞特权、不以权谋私、不违纪违法。					
15	树形象。注重个人形象，情趣高尚，率先垂范，带头维护集体荣誉，做人做事有原则和标准，始终洁身自好、奋发向上、严于律己、率先垂范，坚决不做有损集体形象的事情。					
测评总得分						

3. 分管领导胜任特征测评表（自我评估、组织评价）

测评对象： 填表人及职务： 时间： 年 月 日

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
1	讲政治。善于从政治上进行分析和判断，凡事以大局为重，以事业为上，不计较个人得失，自觉与党中央保持高度一致，结合实际创造性地开展工作，把党中央和上级的决策部署落到实处、产生实效。					
2	解民忧。牢固树立群众意识，注重深入基层一线倾听群众心声、了解社情民意，站稳群众立场，立足分管工作，想方设法打通“堵点”、纾解“痛点”，切实解决群众急难愁盼问题。					
3	能放心。对事业忠诚对组织负责，善于出主意、把好关，跟踪盯紧工作进度，保证工作质量、不出问题，做人做事信得过、靠得住，让组织放心，让群众满意。					
4	递枕头。吃透上情，把握下情，善于从全局高度和主要领导角度去思考解决问题、谋划推进工作，凡事想在前、干在先、做到位。					

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很 好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
5	不推脱。对安排的工作，立即认领、主动承担，遇事不推诿扯皮，关键时刻挺身而出，面对失误主动担责，出现问题不辩解、不推责，集中精力完成任务、改善结果。					
6	有办法。积极倾听各方意见，采取有效方式方法沟通协调，对工作中出现的问题，打破惯性思维，运用先进方法，提出创造性的解决方案，并跟踪实施、圆满解决。					
7	有回音。工作敢抓敢管、一抓到底，对确定的工作紧盯紧靠、及时反馈，形成工作闭环，做到事事有回应、件件有落实、凡事有交代。					
8	问不倒。开阔视野，勤于学习钻研，熟悉单位、行业的政策法规、业务知识和专业技能，掌握行业发展动态和单位情况，做到政策通、底数清、情况熟。					
9	魄力足。时刻保持积极的状态、饱满的热情和充足的干劲，全身心投入工作和事业之中，大胆推进、稳步实施，坚持不懈做好各项工作。					
10	争第一。工作追求完美和高质量、高效率，敢于创新、大胆突破、不甘人后、勇争第一，创特色、出亮点、上水平，做到全区有影响、全国有声音。					

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
11	马上办。闻令而动，布置快、不拖延，迅速提出工作思路，迅速谋划工作措施，迅速展开工作，迅速取得成效。					
12	破难题。带头迎难而上、攻坚克难，顶着压力干事，冒着风险担责，不把问题矛盾上交，拿出实招硬招，啃下硬骨头，有效破解难题。					
13	培养人。注重以上率下、发挥传帮带作用，积极为干部成长提供机会、搭建平台，多渠道提升干部能力素质，凝聚各方力量，形成上下一心、干事创业的强大合力。					
14	守纪律。说话办事出于公心、秉公用权，严格遵守党章党规党纪，严格依法办事，守住底线、不碰红线，与其他班子成员团结共事、密切协作，任何时候都不搞特权、不以权谋私、不违纪违法。					
15	树形象。注重个人形象，情趣高尚，维护集体荣誉，做人做事有原则和标准，始终洁身自好、奋发向上、严于律己、率先垂范，坚决不做有损集体形象的事情。					
测评总得分						

4.中层正职胜任特征测评表（自我评估、组织评价）

测评对象： 填表人及职务： 时间： 年 月 日

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
1	讲政治。坚持正确的政治方向和政治立场，凡事以大局为重，以事业为上，不计较个人得失，结合实际创造性地开展工作，把上级的决策部署落到实处、产生实效。					
2	解民忧。深入基层掌握存在问题的实际情况，想问题、作决策、办事情自觉践行群众路线，能用群众乐于接受的方式、易于理解的语言，宣讲政策、推动工作，主动为群众办好事、办实事。					
3	能放心。对事业忠诚对组织负责，严谨细致对待工作，恪尽职责、用心做事、抓好执行，确保工作“零瑕疵”“零差错”，做人做事信得过、靠得住，让组织放心，让群众满意。					
4	递枕头。吃透上情，把握下情，善于从全局高度和领导角度去思考解决问题、谋划推进工作，凡事想在前、干在先、做到位。					
5	不推脱。对安排的工作，立即认领、主动承担，不把任务转包，面对失误敢于担责，出现问题不辩解、不推责，集中精力完成任务。					

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
6	有办法。积极倾听各方意见，采取有效方式方法沟通协调，对工作中出现的问题，积极尝试新思路、新办法，付诸实施、圆满解决。					
7	有回音。工作有头有尾、一干到底，对确定的工作紧盯紧靠、及时反馈，形成工作闭环，做到事事有回应、件件有落实、凡事有交代。					
8	问不倒。勤于学习钻研，精通岗位政策法规、业务知识和专业技能，掌握单位、行业的政策法规，熟悉行业发展动态，了解单位情况，做到政策通、情况熟、业务精。					
9	激情足。时刻保持积极的状态、饱满的热情和充足的干劲，全身心投入工作和事业之中，百折不挠、坚持不懈做好各项工作。					
10	争第一。工作追求完美和高质量、高效率，敢于创新、大胆突破、不甘人后、勇争第一，创特色、出亮点、上水平，把工作做成标杆和榜样。					
11	马上办。闻令而动，响应快、不拖延，迅速拿出切实可行的方案，迅速抓好落实，迅速取得成效。					

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很 好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
12	破难题。承担急难险重任务时，不怕困难、敢于胜利，不把问题矛盾上交，拿出实招硬招，啃下硬骨头，有效破解难题。					
13	跟我上。发挥承上启下、内联外接的作用，团结带领科室同志一道共事，有工作一起干、有责任一起扛、有困难一起上，营造团结协作的工作氛围。					
14	守纪律。说话办事出于公心、秉公用权，严格遵守党章党规党纪，严格依法办事，老实做人、规矩干事，任何时候都不以权谋私、不违纪违法。					
15	树形象。注重个人形象，情趣健康，维护集体荣誉，做人做事有原则和标准，始终洁身自好、奋发向上、严于律己、率先垂范，坚决不做有损集体形象的事情。					
测评总得分						

5.年轻干部胜任特征测评表（自我评估、组织评价）

测评对象： 填表人及职务： 时间： 年 月 日

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
1	讲政治。坚定理想信念，凡事能从政治的角度正确分析和对待，服务大局，服从安排，结合实际开展工作，认真落实上级的决策部署。					
2	解民忧。深入群众认真开展调查研究，收集群众诉求，了解社情民意，想问题、办事情能站在群众的立场上，积极为群众办好事、办实事。					
3	能放心。对事业忠诚对组织负责，严谨细致对待工作，脚踏实地做人、稳扎稳打干事，保质保量完成工作，做到文经我手无差错、事交我办请放心。					
4	递枕头。善于从全局高度和领导角度去思考解决问题、谋划推进工作，凡事想在前、干在先、做到位。					
5	不推脱。对交办的工作，自觉担当尽责，小事不推脱、难事不畏惧，想方设法高质量完成工作。					

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很 好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
6	有办法。积极倾听各方意见，采取有效方式方法沟通协调，对工作中出现的问题，积极采取新措施、有效解决。					
7	有回音。工作有头有尾、一干到底，对安排的工作紧盯紧靠、及时反馈，形成工作闭环，做到事事有回应、件件有落实、凡事有交代。					
8	问不倒。勤于学习钻研，精通岗位业务知识和专业技能，了解单位、行业的政策法规，做到政策通、情况熟、业务精。					
9	活力足。始终保持朝气蓬勃、积极向上的精神状态，发挥学习能力强、接受新事物快的优势，敢于尝试敢于突破，出色完成工作任务。					
10	争第一。工作追求完美和高质量、高效率，敢于创新、大胆突破、不甘人后、勇争第一，创特色、出亮点、上水平，各项工作在单位排名前列。					
11	马上办。闻令而动，立刻做、不拖延，迅速根据方案抓好执行，迅速取得成效。					

序号	具体指标	突出优点 (至多5条，请相应项打√)		需要提高 (至少3条，请相应项打√)		未打√的，每项计3分
		很好 (5分)	好 (4分)	需要 (2分)	很需要 (1分)	
12	破难题。承担急难险重任务时，不怕困难、积极寻求解决办法和对策，不把问题矛盾上交，啃下硬骨头，有效破解难题。					
13	上手快。善于学习反思，虚心向其他同志请教，快速适应新岗位新角色，熟悉工作规则和办事流程，能独当一面开展工作、干事成事。					
14	守纪律。说话办事出于公心，严格遵守党章党规党纪，严格依法办事，做到心有所畏、言有所戒、行有所止，任何时候都不以权谋私、不违纪违法。					
15	树形象。注重个人形象，情趣健康，维护集体荣誉，做人做事有原则和标准，始终洁身自好、奋发向上、严于律己，坚决不做有损集体形象的事情。					
测评总得分						

（四）北海“战疫铁军”九条特征

7.12疫情爆发以来，为进一步凝聚我市广大干部力量，持续激励广大干部在疫情防控工作中担当作为，共克时艰，坚决打赢疫情防控阻击战歼灭战，提出了北海“战疫铁军”九条特征（简称“九条特征”）。“九条特征”全面运用到疫情防控一线，激励干部担当作为，取得了较好成效。

一是对照战疫铁军持续提升战斗力。组织引导全市广大干部特别是市管干部对照“九条特征”，检视自我，补足短板，全面提升干部队伍抗击疫情的能力素质。

二是及时开展谈心谈话鼓舞士气。对不符合“九条特征”的干部，党组织主要负责人及时进行谈话提醒，帮助提升责任感、使命感、危机感和紧迫感，保持干部队伍战斗激情。

三是选树先进典型营造良好氛围。对疫情防控一线工作中涌现出的优秀干部及时通报表扬，积极向各级主流媒体等推送先进典型，大力营造在疫情防控一线勇于担当、克难攻坚的良好氛围。

四是加大一线考察力度精准识别。把“九条特征”作为考察识别干部的标准，加大一线考察力度，精准识别干部，掌握了一批胜任等级较高的干部。

五是强化结果运用明确导向。把疫情防控一线考察结果作为干部奖优罚劣、选拔任用、培养教育的重要依据，表现突出、群众公认的干部，优先提拔、进一步使用、晋升职级或关注培养。

北海“战疫铁军”九条特征

1.坚定信心。坚持敢打硬仗、敢于胜利的必胜信念，毫不放松抓紧抓实抓细各项防控工作，不获全胜决不轻言成功。绝不出现麻痹思想、厌战情绪、侥幸心理、松劲心态。



2.挺身而出。面对突如其来的疫情，危难时刻敢于逆行出征、冲当先锋，第一时间投入到疫情防控最前线，奋战在人民群众最需要的地方，经受住考验。



3.闻令而动。服从指挥、听从调度，接到命令马上行动，不讲条件、不打折扣、高效落实，与时间赛跑，与病毒打擂，迅速斩断疫情传播链，发现一起扑灭一起。

4.担当作为。坚持疫情就是命令，防控就是责任，敢于压倒一切困难而不被一切困难压倒，想方设法破解工作瓶颈和困局，关键时刻靠得住、顶得上、战得胜。

5.身先士卒。以身作则，率先垂范，主动承担人员排查、隔离管控等急难险重任务，带头做好舆论宣传引导，带头管好家人和身边亲属，带头服从防控管理，以模范行动影响和带动广大群众。

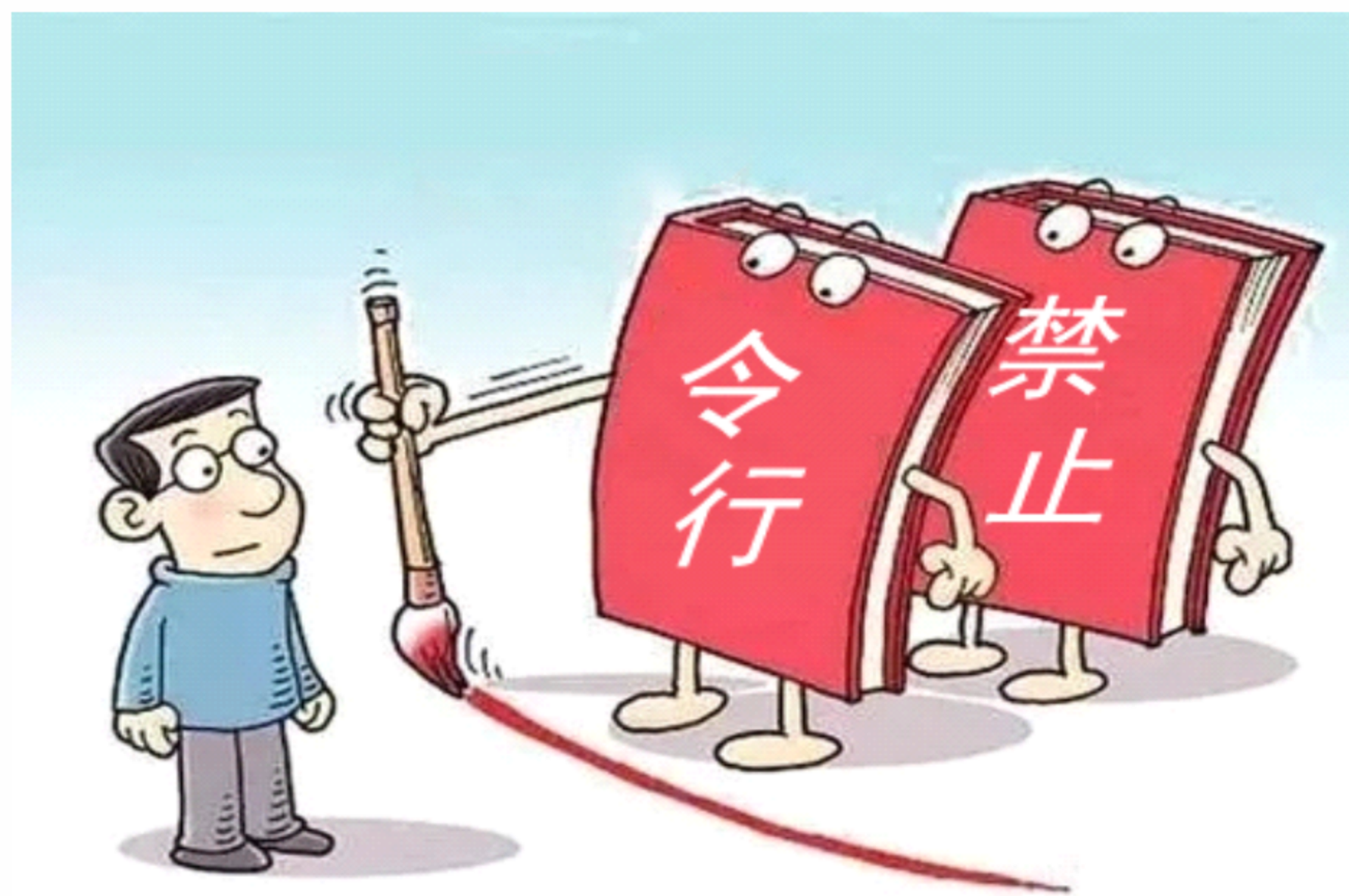
6.甘于奉献。任劳任怨、兢兢业业，不计较个人得失，能够舍小家为大家，一心一意干好工作，以无私大爱的精神投入到疫情防控工作。



7.心系群众。坚持“人民至上、生命至上”的理念，做好精细化管理和人性化服务，努力为群众解难题，及时解决群众实际需求，让群众安心放心，保障好群众生命安全和身体健康。

8.团结协作。主动补台不拆台，互相支持配合、沟通顺畅，心往一处想、劲往一处使，能够朝同一方向、同一目标奋进前行，形成上下一心、团结协作的良好氛围。

9.令行禁止。严格纪律要求，按疫情防控规程办事，坚持科学严谨高效务实的工作作风，力戒形式主义、官僚主义，不自以为是、有令不行、有禁不止、阳奉阴违，不慵懒散拖、漠视群众、脱离群众。



（五）北海“创城铁军”九条特征

为抓好创建全国文明城市工作，激励广大党员干部在创城冲刺工作中担当作为，提出了北海“创城铁军”九条特征。“创城铁军”九条特征全面运用在创城一线考察识别干部，有效激励广大党员干部在创城一线争当“铁军”，成为“铁军”。

1.坚定信心。时刻保持昂扬的斗志，坚定志在必得的信心，以破釜沉舟、背水一战的勇气和决心坚决拿下全国文明城市，绝不出现厌烦情绪、侥幸心理、懈怠松劲。

2.雷厉风行。服从指挥、听从安排，快速反应、闻令而动，收到创城督导问题反馈马上整改，争分夺秒赶进度，积极主动备战迎检，及时补齐短板，整改到位，确保高分通过国检、区检。

3.担当作为。保持“干就干最好、争就争第一”的工作劲头和“时不分昼夜、事不分你我”的工作作风，不等不靠、不推不拖，持续在创城一线攻坚发力，下硬功夫扎实推进各项工作。

4.攻坚克难。找准问题关键点、症结点，紧盯创城区检、国检目标差距，带头迎难而上，拿出实招硬招，有效破解工作中遇到的难题，打赢创城集中整治攻坚战。



5.严谨细致。对标对表全国文明城市测评体系，一项一项抓落实、一项一项见成效，下好绣花功夫，确保材料申报、实地点位达标建设、入户问卷调查等工作不丢分。

6.率先垂范。以上率下，积极发动网格内志愿者共同参与做好创城工作；以身作则，争当先锋，带头教育好家人和身边亲属提升文明素质，以模范行动影响和带动广大群众。

7.服务群众。时刻把群众放在心上，做好精细化管理，努力为群众解难题，及时解决群众实际需求，让群众满意，提高创城知晓率和参与度，以创城实效持续增强群众的获得感。

8.团结协作。树牢“一盘棋”思想，创城分工职责边界不清时主动补台补位，互相支持配合，及时有效沟通，共同朝着创建全国文明城市的目标奋力攻坚，形成全市上下一心、齐抓共管的强大合力。



9.严守纪律。严格纪律要求，认真履行职责，开展工作到点到位，力戒形式主义、官僚主义，做到入户调查不走过场、材料报送不弄虚作假、问题整改不过夜。

（六）北海“项目建设一线”七条特征

1.能放心。对事业忠诚对组织负责，严谨细致对待工作，跟踪盯紧进度，严格审核把关，保证工作质量、不出问题，做人做事信得过、靠得住，让组织放心，让群众满意。

2.有办法。积极倾听各方意见，采取有效方式方法沟通协调，对工作中出现的问题，善于抓住本质，提出创造性的解决方案，并指导实施、圆满解决。

3.问不倒。精通项目建设、征地搬迁政策法规、业务知识，吃透上情，了解下情，做到政策通、情况熟、业务精。

4.激情足。时刻保持积极的状态、饱满的热情和充足的干劲，全身心投入工作和事业之中，百折不挠，坚持不懈做好各项工作。

5.马上办。闻令而动，立刻做、不拖延，迅速拿出切实可行的方案，迅速打开局面，迅速展开工作，迅速取得成效。

6.破难题。面对困难敢于正视，面对矛盾迎难而上，面对危机挺身而出，不把问题矛盾上交，拿出实招硬招，啃下硬骨头，有效破解难题。

7.守纪律。说话办事出于公心、秉公用权，严格遵守党章党规党纪，严格依法办事，任何时候都不搞特权、不以权谋私、不违纪违法。

四、北海“铁军”胜任特征评价办法

为精准科学考核评价干部，全面掌握干部综合表现，提升干部调配使用的科学性和精准性，深入推进领导干部能上能下，推动形成激励干事创业良好氛围，制定本办法。

一、评价主体和对象

各级组织人事部门，按干部管理权限对领导干部开展考核评价。

二、评价方式

采取测评、谈话、实地走访的方式，多维度观察干部、识别干部。

（一）填表测评

1.组织培训。组织参加测评人员提前熟悉测评内容（附件1）和胜任特征评分标准（附件2），由负责工作的领导讲清楚测评填写的要求、评价的目的意义，引导干部认真对待，实事求是、客观公正地填写，保证测评质量。

2.开展测评。采取个人自评和他人测评相结合的方式进行，将测评表发放给干部本人和参加测评人员独立完成填写。填写时根据干部的表现情况和工作成效成果，参照评分标准，在测评表上对胜任特征逐项评分，同时写清楚干部的具体表现，其中符合度较高的和需要提高的特征要列举相关事例。测评给予2—3天时间，让测评人员有充足的时间认真填写。

评价对象为单位“一把手”的，测评范围一般为：分管市领导、所在单位班子成员、内设机构负责人和直属单位主要领导、其他需要参加的人员。

评价对象是班子成员的，测评范围一般为：所在单位“一把手”、其他班子成员和分管的科室、直属单位

负责人、其他需要参加的人员。

评价对象是其他干部的，测评范围一般为：所在单位分管领导、同科室其他人员和业务往来较多的其他科室人员、其他需要参加的人员。

评价对象是专项工作组的，测评范围一般为：同工作组的负责领导、其他组员、其他需要参加的人员。

其他需要参加的人员，根据知情度、关联度和代表性的原则确定。

3.回收测评表。测评人员完成测评表填写后径送所在单位组织人事部门，组织人事部门负责人认真审核，对填表不认真、没有事例观点支撑的或者都评5分的返回重填。

4.综合分析。认真梳理分析测评情况，综合干部一贯以来的表现，对干部作出综合评价。

（二）谈话评价

1.制定谈话提纲。有针对性地制定谈话提纲，着重了解评价对象的个性特征、胜任特征和主要不足。

2.个别谈话。深入评价对象所在单位和重点工作、重大项目等一线，与谈话人员逐一面对面深谈。请谈话人员对照核心胜任特征，综合评价对象一贯以来表现，详谈评价对象的性格、作风、能力和专长等方面的情况，逐一系列举符合度较高的和需要提高的特征，讲具体事例，并对胜任特征逐项评分。

谈话范围一般参照测评所列范围确定，可以适当调整。

3.同评价对象面谈。通过与评价对象零距离交流，进一步了解其政治定力、价值取向、见识见解、精神状态、性格特点、心理素质等，从中透视干部的政治担当、能力素质、特质潜质等。

4.综合分析。综合谈话情况，与评价对象的一贯表

现进行比较、相互印证，客观准确地作出评价。

（三）实地走访

坚持看成效成果，采取看情况、听意见、查资料等形式，深入到相关重点项目、重要一线现场等实地了解工作推进情况，查阅有关工作台账资料，列席旁听有关会议，随机走访听取现场工作人员、服务对象、街坊群众等不同群体的评价意见，进一步考准考实干部的表现情况和工作实绩，作出综合评价。

三、评价步骤

（一）明确评价对象及胜任特征要求。根据工作需要，确定评价的对象。同时，围绕“一把手”、分管领导、中层正职和优秀年轻干部的7个核心胜任特征和“战役铁军”“创城铁军”等各个一线胜任特征，根据评价对象的工作岗位，确定评价的胜任特征。

（二）明确评价方式。各级组织人事部门可以根据工作需要，选取上述评价方式开展评价。一般一年要对权限所管的干部开展一次综合性评价，同时采取测评、谈话和实地走访的方式进行。

（三）组织开展评价。各级组织人事部门组建考核组，按照确定的评价方式，研究制定测评表、谈话提纲，认真组织做好评价工作。

四、分析研判

组织人事部门对照胜任特征评分标准，综合测评、个别谈话、实地走访等情况，研判得出评价对象的胜任特征综合得分，得分从1—5分评定。在此基础上综合分析研判干部的岗位工作胜任度。

胜任度是对干部当前岗位表现情况的综合评判，基于干部胜任特征评分，综合干部的履职表现、能力素质和年度工作任务完成等情况评定。

要素 星级	胜任特征 综合得分	表现	履行岗位职责	工作任务完成
4.5以上	3.5分以上	表现突出	出色履行岗位职责	圆满完成年度工作任务
4		表现好	认真履行岗位职责	较好完成年度工作任务
3.5		表现较好	较好履行岗位职责	能完成年度工作任务
3	3分以下	表现一般	基本达到岗位要求	勉强完成年度工作任务
2.5		表现较差	离岗位要求有一定差距	年度工作任务完成情况不太好
2以下		表现差	达不到岗位要求	年度工作任务完成情况差

五、结果运用

（一）反馈提升。及时向评价对象反馈评价结果，对评价中发现的问题和评价对象需要提高的胜任特征，组织人事部门要一一告知评价对象，提出改进要求，并跟踪掌握整改情况，推动评价对象全面提升能力素质。

（二）科学使用。胜任度评定结果作为干部选拔任用、奖优罚劣、能上能下的重要依据。对胜任度3.5星以上的，要关注培养，及时开展成熟度、匹配度分析。胜任度3星及以下的，组织人事部门要及时谈话提醒，胜任度2.5星以下的不得作为评优评先、表彰奖励的对象，视情况给予组织处理或纪律处分。

1.成熟度分析。成熟度是对干部往上一职务层次的发展潜力的评判，基于胜任度，综合干部的实绩、能力、状态和群众公认度等情况评定。

要素 星级	实绩	能力	状态	公认度
4.5 以上	成绩突出	能力强	激情足	公认
4	成绩明显	能力较强	激情足	公认度高
3.5	成绩较好	能力较强	积极肯干	公认度较高
3	成绩一般	能力较强	不够积极	公认度一般
		能力一般	比较积极	
2.5	成绩较差		不积极	公认度较低
2 以下	没有成绩		不肯干	影响差

2.匹配度分析。匹配度是对干部拟使用岗位匹配程度的评判，综合干部工作经历、专业素质和班子的契合度等情况评定。一般根据干部胜任度和成熟度，研判是否需要进行匹配度分析。

要素 星级	专业能力	个性特质	班子契合度
4.5以上	专业能力很强	符合岗位要求	契合度高
4	专业能力强	符合岗位要求	契合度较高
3.5	专业能力较强	比较符合岗位要求	契合度较高
3	专业能力一般	适岗性一般	契合度一般
2.5	专业能力较差	不太符合岗位要求	不太契合
2以下	专业能力差	不符合岗位要求	不契合

其中成熟度4星以上的领导干部优先提拔使用、晋升职级、重点关注培养，3.5星的适时提拔使用、晋升职级、关注培养，同时结合匹配度分析合理安排岗位。

六、工作要求

1.认真组织实施。各级组织人事部门要高度重视领导干部胜任特征评价工作，统筹好人员力量，每年至少对领导干部进行一次胜任度、成熟度分析，其中对科级干部的分析报告(附件3)每年12月底前报送市委组织部。

2.务求工作实效。各级组织人事部门要正确认识领导干部胜任特征评价工作的价值，真正把评价工作落到实处、细处，不敷衍应付、走过场。在开展评价工作时，要注意工作方式方法，正确引导每一位参与评价人员客观公正地作出评价，保证工作质量。

3.严肃工作纪律。各级组织人事部门要严格遵守组织工作纪律，不能随意泄露测评填写内容和谈话情况，未经同意不能随意向他人透露上报的领导干部胜任度、成熟度分析报告内容。

附件：1.胜任特征测评表

2.胜任特征评分标准

3.领导干部胜任度、成熟度分析报告

附件1

胜任特征测评表

测评对象		核心胜任特征评分（根据干部职务层次确定）							综合得分
姓名	单位及职务	能放心	递枕头	不推脱	有回音	问不倒	争第一	跟我上	
张三	XX单位XX科长								
总体情况									
符合度较高的胜任特征（3个）									
需要提高的胜任特征（1-2个）									

注：1.核心胜任特征评分：根据干部表现与胜任特征符合程度，每个特征从五个等级考量评分，其中表现完全符合特征的评5分，比较符合的评4分，基本符合的评3分，需要提高的评2分，很需要提高的评1分。

2.综合得分：基于胜任特征评分，综合干部的履职表现、能力素质等评定，在0—5分之间评定。

3.填表要认真，要有事例观点支撑，不能都评5分。

胜任特征评分标准

根据干部的行为结果表现与胜任特征的匹配程度，每个特征从五个等级考量评分。其中行为表现和成效完全符合特征的评5分；行为表现和成效比较符合特征的评4分；行为表现和成效基本符合特征的评3分；行为表现和成效有一定差距，需要提高的评2分；行为表现和成效有很大差距，很需要提高的评1分。

(如：对事业忠诚对组织负责，善于出主意、把好关，跟踪盯紧工作进度，保证工作质量、不出问题，做人做事信得过、靠得住，让组织放心，让群众满意的，“能放心”项评5分；

对事业对组织负责，积极出主意、把好关，工作盯得比较紧，工作质量较高、很少出问题，做人做事比较靠谱，让组织比较放心、群众比较满意的，“能放心”项评4分；

对事业对组织基本负责，根据工作经验出主意，工作满足一般化，质量一般，做人做事基本信得过、靠得住，基本让组织放心、群众满意的，“能放心”项评3分；

按部就班推进工作，主意不多、把关不严，不在意工作质量，经常出问题，做人做事不太靠谱，让组织不太放心，让群众不太满意的，“能放心”项评2分；

对事业对组织不负责，没有主意、不把关，不跟踪盯紧工作进度，工作质量不高、问题多，做人做事不可信、靠不住，让组织不放心，让群众不满意的，“能放心”项评1分。)

领导干部胜任度、成熟度分析报告

类别	姓名	职务	出生 年月	任现职 时间 任现职级 时间	主要表现	核心胜任特征评分							胜 任 度	成 熟 度
						争 第 一	能 放 心	递 枕 头	破 难 题	带 队 伍	魄 力 足	有 办 法		
“一把手”	王 某 （一把手）	XX单 位 XX局长	1973. 01	2018. 05 2016. 02 正处级 2022. 03 一级调研员	主要写干部的个性特征、胜任特征和主要不足。其中，个性特征包括干部突出的性格、作风、能力和专长等；胜任特征主要写符合度较高的特征和需要提高的特征，要有具体的行为表现和结果。例如： 主要特点:性格开朗，处事沉稳，工作雷厉风行，事业心责任感强，熟悉纪检监察业务，工作思路清晰，办法点子较多，统筹协调能力较好。 ①有办法。认真梳理信访举报及问题线索，处置案件40多件，对多名举报反映失实的干部进行澄清证明。 ②能放心。积极推进清廉建设，督促监督单位和纪检组履行主体责任和监督责任。 ③破难题。指导监督单位和纪检组使用“第一种形态”处置多人，引导公职人员主动退还和拒收违法所得。 主要不足:有时说话过于直接，不考虑他人感受。									
类别	姓名	职务	出生 年月	任现职 时间 任现职级 时间	主要表现	核心胜任特征评分							胜 任 度	成 熟 度
						争 第 一	能 放 心	递 枕 头	破 难 题	有 办 法	问 不 倒	培 养 人		
分管领导	其他班子成员（分管领导）				主要写干部的个性特征、胜任特征和主要不足。其中，个性特征包括干部突出的性格、作风、能力和专长等；胜任特征主要写符合度较高的特征和需要提高的特征，要有具体的行为表现和结果。例如： 主要特点:性格开朗，处事沉稳，工作雷厉风行，事业心责任感强，熟悉纪检监察业务，工作思路清晰，办法点子较多，统筹协调能力较好。 ①有办法。认真梳理信访举报及问题线索，处置案件40多件，对多名举报反映失实的干部进行澄清证明。 ②能放心。积极推进清廉建设，督促监督单位和纪检组履行主体责任和监督责任。 ③破难题。指导监督单位和纪检组使用“第一种形态”处置多人，引导公职人员主动退还和拒收违法所得。 主要不足:有时说话过于直接，不考虑他人感受。									
类别	姓名	职务	出生 年月	任现职 时间 任现职级 时间	主要表现	核心胜任特征评分							胜 任 度	成 熟 度
						争 第 一	能 放 心	递 枕 头	破 难 题	有 办 法	问 不 倒	培 养 人		
其他处级干部	王 某	XX单 位 支队长	1976. 07	2017. 02 2017. 02 副处级	主要写干部的个性特征、胜任特征和主要不足。其中，个性特征包括干部突出的性格、作风、能力和专长等；胜任特征主要写符合度较高的特征和需要提高的特征，要有具体的行为表现和结果。例如： 主要特点:性格开朗，处事沉稳，工作雷厉风行，事业心责任感强，熟悉纪检监察业务，工作思路清晰，办法点子较多，统筹协调能力较好。 ①有办法。认真梳理信访举报及问题线索，处置案件40多件，对多名举报反映失实的干部进行澄清证明。 ②能放心。积极推进清廉建设，督促监督单位和纪检组履行主体责任和监督责任。 ③破难题。指导监督单位和纪检组使用“第一种形态”处置多人，引导公职人员主动退还和拒收违法所得。 主要不足:有时说话过于直接，不考虑他人感受。									

类别	姓名	职务	出生 年月	任现职 时间 任现职级 时间	主要表现	核心胜任特征评分							胜 任 度	成 熟 度
						争 第 一	能 放 心	递 枕 头	不 推 脱	有 回 音	问 不 倒	跟 我 上		
正 科 级 干 部	张 某	XX 单 位 XX 科 长	1986. 01	2020. 05 2018. 02 正 科 级	主要写干部的个性特征、胜任特征和主要不足。其中，个性特征包括干部突出的性格、作风、能力和专长等；胜任特征主要写符合度较高的特征和需要提高的特征，要有具体的行为表现和结果。例如： 主要特点:性格开朗，处事沉稳，工作雷厉风行，事业心责任感强，熟悉纪检监察业务，工作思路清晰，办法点子较多，统筹协调能力较好。 ①有办法。认真梳理信访举报及问题线索，处置案件40多件，对多名举报反映失实的干部进行澄清证明。 ②能放心。积极推进清廉建设，督促监督单位和纪检组履行主体责任和监督责任。 ③破难题。指导监督单位和纪检组使用“第一种形态”处置多人，引导公职人员主动退还和拒收违法所得。 主要不足:有时说话过于直接，不考虑他人感受。									
类别	姓名	职务	出生 年月	任现职 时间 任现职级 时间	主要表现	核心胜任特征评分							胜 任 度	成 熟 度
						争 第 一	能 放 心	递 枕 头	有 回 音	问 不 倒	活 力 足	上 手 快		
年 轻 干 部	李 某	XX 单 位 XX 副 科 长	1995. 01	2022. 02 副 科 级	主要写干部的个性特征、胜任特征和主要不足。其中，个性特征包括干部突出的性格、作风、能力和专长等；胜任特征主要写符合度较高的特征和需要提高的特征，要有具体的行为表现和结果。例如： 主要特点:性格开朗，处事沉稳，工作雷厉风行，事业心责任感强，熟悉纪检监察业务，工作思路清晰，办法点子较多，统筹协调能力较好。 ①有办法。认真梳理信访举报及问题线索，处置案件40多件，对多名举报反映失实的干部进行澄清证明。 ②能放心。积极推进清廉建设，督促监督单位和纪检组履行主体责任和监督责任。 ③破难题。指导监督单位和纪检组使用“第一种形态”处置多人，引导公职人员主动退还和拒收违法所得。 主要不足:有时说话过于直接，不考虑他人感受。									

注：1.核心胜任特征评分：根据班子或干部表现与胜任特征符合程度，每个特征从五个等级考量评分，其中表现完全符合特征的评5分，比较符合的评4分，基本符合的评3分，需要提高的评2分，很需要提高的评1分。

2.胜任度是对干部当前岗位表现情况的综合评判，基于胜任特征评分，综合干部的履职表现、能力素质和年度工作任务完成情况评定。

3.成熟度是对干部往上一职务层次的发展潜力的评判，基于胜任度，综合干部的实绩、能力、状态和群众公认度等情况评定。

4.胜任度、成熟度可评：4.5星以上、4星、3.5星、3星、2.5星、2星以下。

五、北海“铁军”胜任特征的运用

事项	环节	运用场景
干部选拔任用	向组织推荐优秀干部	结合胜任特征对干部进行分析研判，向组织推荐胜任度、成熟度高的优秀干部。
	分析研判和动议	结合班子核心胜任特征对班子情况进行分析研判，评定班子星级，指出存在问题和需要提高的胜任特征，对班子进行岗位需求分析等。结合干部核心胜任特征对干部现实表现等情况进行分析研判，评定干部胜任度、成熟度。
	谈话调研推荐	谈话调研推荐中应对照核心胜任特征，了解推荐人选表现符合度较高的3个胜任特征和需要提高的1-2个胜任特征。
	会议推荐	强调推荐人选要符合选拔任用基本条件和任职资格的同时，应当符合“争第一、递枕头、能放心、有回音、问不倒、不推脱、跟我上”的北海“铁军”胜任特征。
	考察	考察中应对照核心胜任特征，深入了解考察人选表现符合度较高的3个胜任特征和需要提高的1-2个胜任特征。填写基于干部核心胜任特征制定的民主测评表。
	考察汇报	结合核心胜任特征对干部现实表现、胜任度、成熟度等进行分析研判，形成考察情况报告。
蹲点调研	谈话调研	对照核心胜任特征，分别对领导班子、干部表现符合度较高的3个胜任特征和需要提高的1-2个胜任特征进行调研了解。
	测评	制定基于核心胜任特征的蹲点调研民主测评表，对领导班子、干部进行民主测评。
	蹲点调研报告	结合核心胜任特征，对领导班子运行、星级等情况和干部现实表现、胜任度、成熟度等情况进行分析研判，形成蹲点调研情况报告。
考核	测评	制定基于核心胜任特征的考核民主测评表，平时考核、年度考核、专项考核中对领导班子、干部进行民主测评。
评价反馈	评价反馈	综合调研、测评等情况，提出干部星级并向干部反馈，指出需要提高的胜任特征等。
对照提升	日常对照	对照胜任特征进行自我评测，检视剖析，查找差距，不断改进提升，补足短板弱项。
		对照胜任特征对干部进行测评，明晰干部突出优点和需要改进提升的方面。
		日常谈话教育中，注重对照胜任特征，指出干部的优势和不足，提出希望和要求，帮助干部提高自我认知，不断改进提升。
	组织生活会	对照胜任特征进行自我检视剖析，查摆自己的短板弱项。
		根据胜任特征对支部党员干部进行民主测评，帮助支部党员干部查找短板弱项。
谈话提醒	谈话提醒	针对胜任度星级较低（3星/2.5星/2星以下）的干部，由单位主要领导或分管领导进行谈话提醒，指出存在问题和不足，提出希望和要求等。

六、关于开展“争第一”专项特征强化行动的通知

为深入贯彻自治区党委关于“重实效、强实干、抓落实”和市委关于“干就干最好、争就争第一”的要求，进一步提振全市干部干事创业、争先创优的精气神，通过强化争第一的意识、提升争第一的能力、使用争第一的干部，营造全市上下比学赶超争第一的氛围，推动各项工作在全区有影响、在全国有声音，决定在全市开展“争第一”专项特征强化行动。

一、强化争第一的意识

(一)对标对表提升。以工作追求完美和高质量、高效率的要求，敢于创新、大胆突破、不甘人后的意识，做到全区有影响、全国有声音的实绩作为争第一标准，教育引导全市干部自觉对照胜任特征，开展经常性剖析对照检查，结合理论学习中心组学习、“三会一课”、民主生活会、组织生活会等方式，查找与优秀标杆的差距、存在的短板弱项。针对性制定自我提升计划，明确改进的方向和措施，切实增强争第一的强烈意识和内动力，不断缩短和优秀之间的差距。

(二)亮晒工作业绩。推动“业绩及时自行晒”，各县区、市直各部门单位利用工作微信群、微信公众号、媒体网站等线上平台，用好公告栏、宣传栏等线下载体，开设“亮晒”，促进业绩晒在日常、晒在经常。推动“业绩同台比拼晒”，市委组织部搭建争第一业绩亮晒平台，利用“北海先锋”新媒体矩阵、工作微信群等线上平台，亮晒各县区、市直各部门单位在本系统上级部门开展的评比事项、考核指标、排名工作中做出的突出业绩。推动“业绩向上向外晒”，各县区、市直各部门单位及时总结工作特色做法、创新举措和实践成效，积极向自治区级以上部委办局和主流媒体推介亮晒，力争在全国和

全区相关会议作典型发言、经验介绍，在自治区级以上媒体刊发有分量、有影响的宣传报道。

(三)营造争先氛围。严格落实“一季度一通报”制度，对在推进重点工作、破解难题中勇于担当、攻坚克难、创先争优的单位和个人进行通报表扬，大张旗鼓表彰先进；对贯彻落实要求不力、成效靠后、造成负面影响的单位和个人进行通报批评，毫不留情批评后进。加强舆论引导，大力选树典型，深度挖掘做出亮点特色的“北海经验”“北海方案”背后的争第一先进事迹，在主流媒体常态化刊播专题宣传片，用先进典型引导、启发、感染、教育干部，形成争先创优、比学赶超的良好氛围。

二、提升争第一的能力

(一)强化实效实干。旗帜鲜明重实效、强实干、抓落实，各县区、市直各部门单位要将其作为争第一工作的重要思想方法、领导方法、工作方法，在真抓实干中开创工作新局面。树立实效导向，每项工作都以完成目标为牵引、以解决问题为路径、以取得实效为检验，认真研究本系统上级部门负责的评比事项、考核指标、排名工作，结合潜力和优势，每年谋划制定若干个可以在全国、全区争第一的目标。弘扬实干精神，加强与上级的请示汇报、沟通衔接，在吃透上情的基础上，敢于打破思维定势、工作惯性和路径依赖，找准突破口，组织力量全力攻坚。提高落实能力，以清单化项目化管理的方式落实任务，制定具体举措、细化责任分工、明确时间进度，把工作落实到岗位、量化到个人，确保每一项任务都有跟踪、评估、问效。

(二)强化教育培训。扎实开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育，推广“理论武装+行动学习”模式，加强政治忠诚教育和党性教育，强

化干部争第一的责任感使命感。深入实施“干部专业赋能计划”，举办以办短班、办实用班为主的半天嵌入式干部培训，推动财金改革创新、重大项目推进管理等行动学习项目实施，提高干部争第一的工作能力。组织开展“学先进·干最好”系列考察学习，聚焦园区建设、网格化管理、优化营商环境等领域，分专题组成考察学习组，赴先进发达地区考察学习，举办先进经验分享交流会、考察学习成果专题汇报会等活动，拓宽干部争第一的视野。研究开发契合争第一能力素质提升需要的课程，融入互动研讨式案例教学，纳入中青年干部培训班、选调生(引进人才)素质能力提升班、科级公务员任职班等各类重点、主体班次。

(三)强化实践锻炼。积极搭建争第一干部锻炼平台，聚焦全市重点工作、中心任务及本县区、本单位年度重点工作和痛点难点堵点问题，组织设置系列行动学习项目，每年评选出优秀项目课题，对优秀项目课题进行集中展示或实地观摩。面向工业振兴、乡村振兴、社会综合治理等重大战略实施，选派优秀干部到重点工作一线集中攻坚，通过实战练兵促进争第一能力提升。积极创造条件向上向外选派，安排干部到自治区级以上机关、企事业单位和先进发达地区跟班锻炼，拓宽工作视野。

三、使用争第一的干部

(一)单位推荐干部。组织开展争第一干部推选活动，由各县区、市直各部门单位按照提出初步人选、审核审查、集体研究等程序推选干部。推选的干部应具有高的工作标准、强的争先意识和实实在在的争第一工作业绩，是冲锋陷阵的“排头兵”、攻坚克难的“主心骨”。各县区、市直各部门单位每半年推选一批争第一的干部，各县区每次推选8—10名、市直部门单位1—5名，注重向中心领域工作、核心业务部门和基层一线倾斜，其中副处级、正科级干部向市委组织部推荐。

(二)发现争先干部。结合落实重大任务和斗争一线培养发现干部机制，市委组织部组建工作专班，对各县区、市直各部门单位推荐的干部进行全方位、近距离、经常性的考察识别。考察前收集全市经济社会高质量发展数据、绩效考核目标任务、干部分工等，了解考察对象岗位职责和争第一目标任务清单、参加行动学习项目情况。考察中采取个别谈话、列席研讨、查阅资料、实地查看、听取意见等方式，印证了解干部在工作中的现实表现和作用发挥情况。考察后对干部的工作业绩进行有事实、事例、数据支撑的定性评价，及时掌握一批优秀干部，建立“一人一档”，纳入选拔使用、跟踪培养的重点范围。

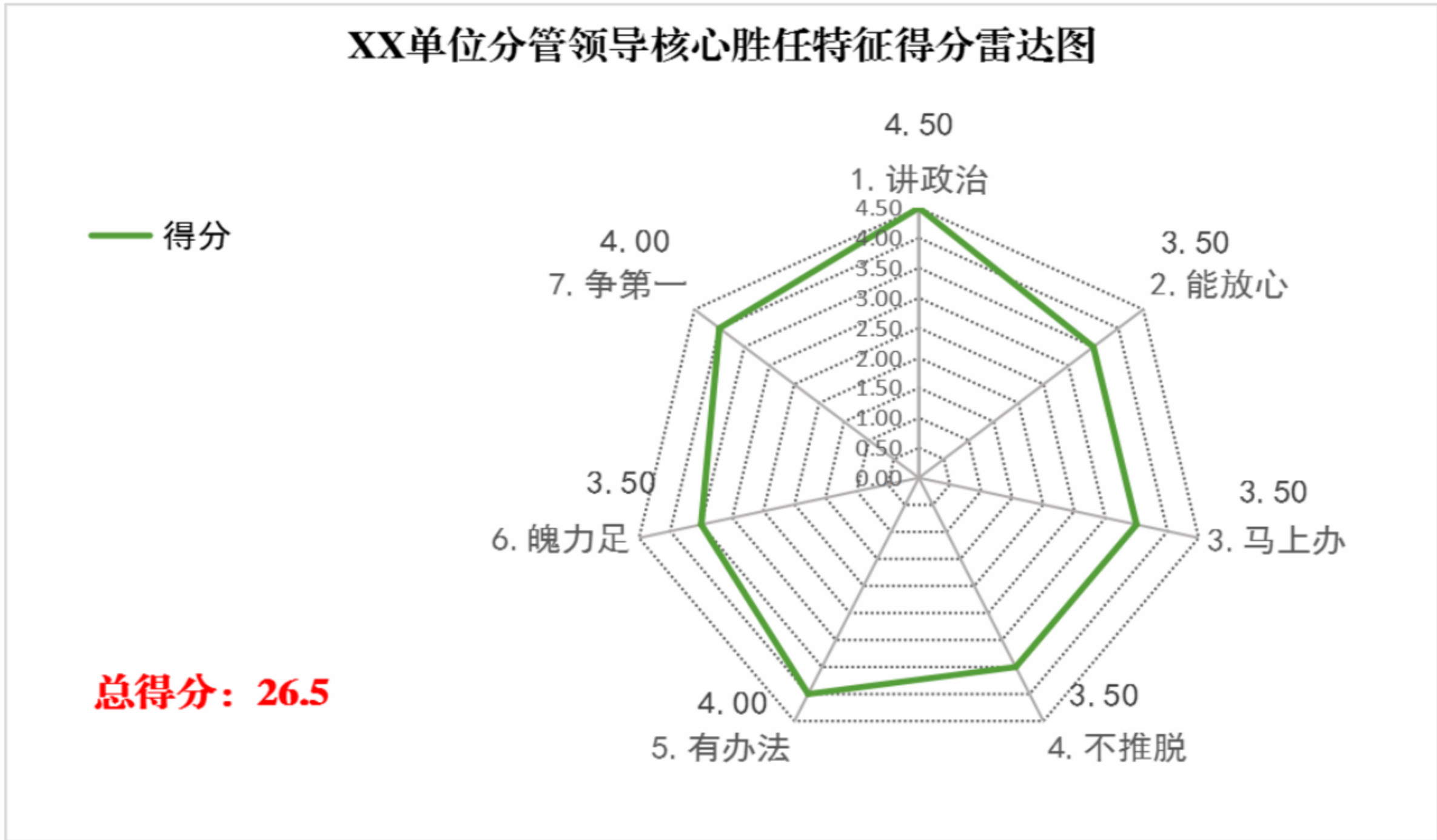
(三)及时培养使用。对争第一实绩突出的优秀干部，在领导班子岗位空缺、日常调整、县区换届和奖励表彰时给予重点考虑。实施动态跟踪管理，对暂不符合提拔条件、但有发展潜力的优秀干部，持续加大关注和培养力度，开展经常性谈心谈话，帮助其找差距、定方向、增动力，补齐短板后看准就用、大胆使用。推进能上能下常态化，强化教育提醒，对不积极上进、不主动谋划、不用心干事的干部，及时调整出重点选拔使用、跟踪培养的范围，实现能进能出、优进绌退。

中共北海市委组织部

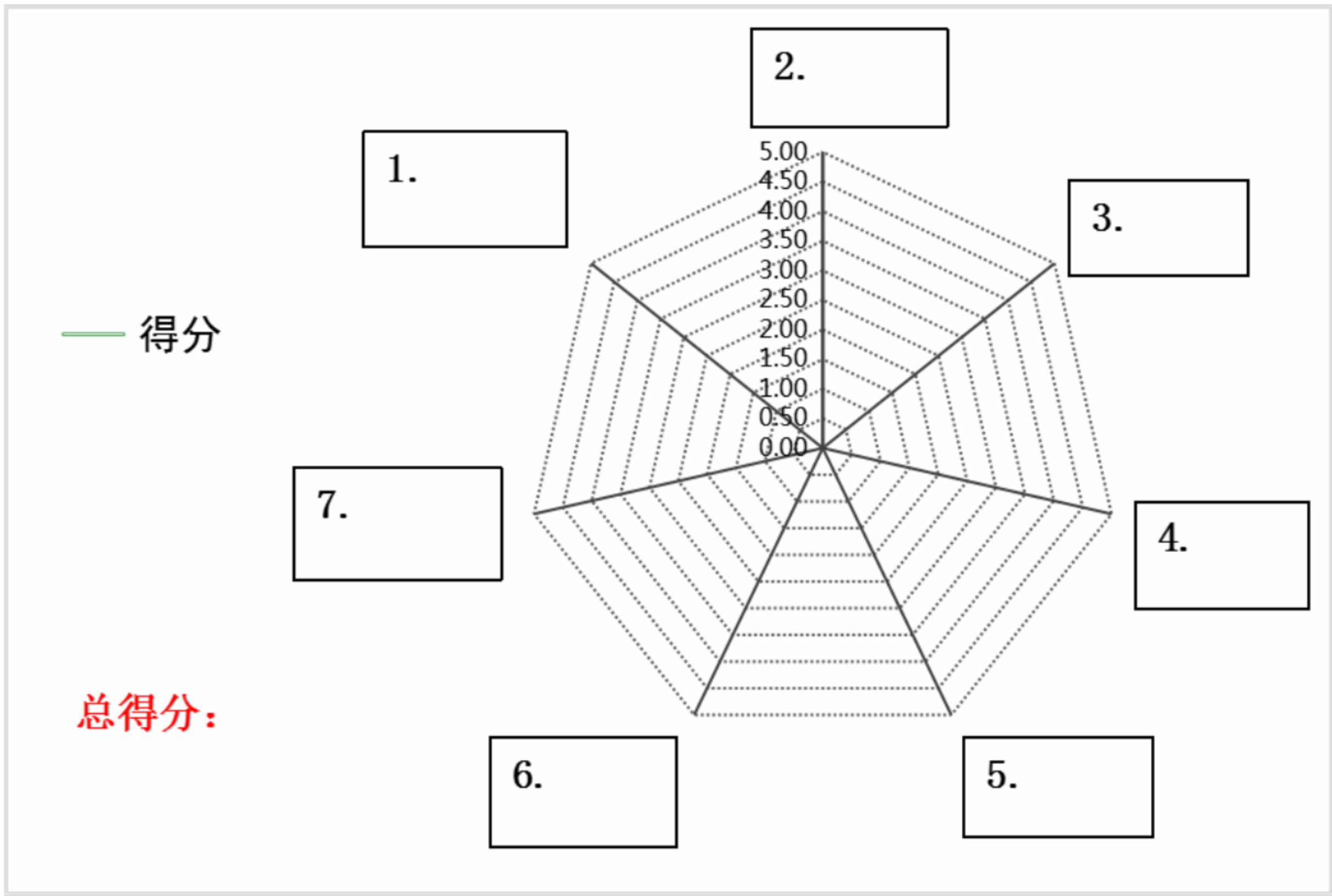
2023年3月20日

七、画一画你的核心胜任特征雷达图

例：XX单位分管领导的核心胜任特征有讲政治、能放心、不推脱、有办法、争第一、马上办共7项，如下图：



你的雷达图是怎样的？





打造

政治过硬、为民服务
雷厉风行、攻坚克难
担当实干、清正廉洁
北海“铁军”干部队伍