**基层监区民警考核的现状分析及建议**

**北新泾监狱 李望晨、何洲林**

【摘 要】考核是监狱民警队伍建设的重要组成部分，既是监区管理民警、达成目标的工具，也是指引民警工作的方向和依据。在现今全面推进依法治国、依法治监的形势下，提高民警队伍建设的法治化、制度化水平也成为趋势，其中基层监区对民警的考核是重要的一个环节。本文通过分析基层监区民警的考核实际情况，试图寻找出可改进方向，并提出一些建议和思考。

【关键词】绩效考核，监狱人民警察，制度研究

**一、绩效考核的原理和原则**

（一）绩效考核的概念

目前多数企业单位对员工采用绩效考核的方法。绩效考核指组织在既定的[战略目标](http://baike.baidu.com/view/488015.htm)下，运用特定的标准和指标，对员工的工作行为及取得的工作业绩进行评估，并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。绩效考核的意义在于：一是引导员工的行为达到既定的标准，即引导每个员工的工作目标和方向与组织总体的目标和方向相统一；二是奠定公平评价员工的标准，并以此作为员工晋升和收入分配的依据[[1]](#footnote-2)。

（二）绩效考核的方法

1.确定总体目标和执行各层的具体目标。

2.无论总体目标还是具体目标，必须明确、具体，可以计量。每一层次的每一个员工，都要在组织总体目标的背景下，形成各自具体的目标。制定计划和业绩评价标准

3.目标确定以后，就要制定达到目标的具体计划，同时制定执行计划中的业绩评价标准。换句话说，就是要执行、实施相应的计划来实现上述目标，并且要就其中各个过程、步骤的实施情况做出必要的评价。

业绩评价

4.在目标管理的过程中，对照设定的目标和业绩评价标准，对员工完成目标的情况做出具体的评价。这类业绩评价一般在目标管理过程中就开始进行，在员工期末评价中正式完成。

检查调整

5.通过业绩评价，员工找出了自己实际工作业绩与预定目标之间的距离，接着就必须分析这些差距的原因，并且通过调整自己的工作方法等手段，致力于缩小乃至消除上述差距，努力达到自己的目标。

（三）原则：

在现有的理论研究及企业单位的研究成果中，对绩效考核的原则表述各不相同，但都存在以下三条核心原则：

目标一致原则：对员工的考核要指引员工努力的方向与组织的大方向保持一致。对员工各项工作实绩考核的权重分配要与组织运转各项事务的权重比例保持一致。

量化客观原则：考核要以事实为依据，将对每个员工的总体评价分解为若干指标。并且指标清晰、明确，让考核者与被考核者能够准确的理解。

公平合理原则：考核要公平，要让不同个体在考核体系中能够获得同样的机会取得成绩。考核项目设置合理，考核结果分布符合现实。

**二、监狱人民警察的考核现状**

（一）我国公务员考核的现状

我国现行的《公务员法》中规定：对公务员的考核，按照管理权限，全面考核公务员的德、能、勤、绩、廉，重点考核工作实绩（第三十三条）；对非领导成员公务员的定期考核采取年度考核的方式，先由个人按照职位职责和有关要求进行总结，主管领导在听取群众意见后，提出考核等次建议，由本机关负责人或者授权的考核委员会确定考核等次（第三十五条）以及定期考核的结果作为调整公务员职务、级别、工资以及公务员奖励、培训、[辞退](http://baike.baidu.com/view/167096.htm)的依据（第三十七条）。

《公务员法》中的上述规定涉及到了对公务员考核的内容、程序和效力。其考核的内容为公务员的德、能、勤、绩、廉，重点考核工作实绩，这符合了国家对于公务员要求的大致方向；在程序上结合了个人自评、群众意见和主管领导的建议，从考核效力上，《公务员法》规定了将考核的结果作为公务员有关事项的依据。

公务员考核的从制度方向上，《公务员法》的规定符合了绩效考核的一般原则要求，他引导公务员向国家需要的方向上努力并给予正确的反馈，但是各单位和部门的实际做法并不相同，甚至相去甚远。有的单位仅象征性地开一个会，通过自我陈述加领导意见便完成了年度考核；有的单位将民主投票结果作为考核的依据；有的单位则是设立部门规章进行量化考核。目前公务员的绩效考核指标设置有一定的缺陷：定性的条款多，定量的条款少；抽象的条款多，具体的条款少；软指标多，硬指标少；显绩指标多，潜绩指标少。究其原因，一定程度在于公务员的工作成果通常都是以公共产品和服务的形式得以表达的，对这种不具有可比性的工作绩效要想准确地考核是十分困难的。企业员工的工作由于具有可见性和可比性，能较容易地比较优劣；而政府公务员的工作则很少具有与其他公务员相比较的特点，从而给公务员的绩效考核带来了一定困难。另外，公务员的绩效往往不具有独立价值和可见性，一个公共项目通常是以政府部门名义完成的集体行为。个人工作只是部门工作的一个无形的组成部分，通常离开整体无法准确测量具体个人在组织绩效中所发挥的作用与贡献率[[2]](#footnote-3)。

（二）监狱基层的民警绩效考核情况

在《公务员法》的整体指引下，监狱系统各级党委均制定了本单位的民警考核制度。上海市监狱局民警考核的相关规定有《上海市监狱管理局基层监狱年度工作目标管理考核实施办法（试行）》、《上海市监狱管理局民警绩效考核管理办法（试行）》、《上海市监狱管理局关于推进实施监狱两级管理的指导意见》。各监狱也制定了监狱的民警考核工作管理办法。总的来说，各级党委对民警的考核制度精神依据公务员法，都是从德、能、勤、绩、廉五个方面考察民警，并且按照目标管理法设置考核项目。具体到监区层面，各监区也在监狱局及监狱各项制度的框架内制定自己的考核办法。以上海市某监狱X监区为例，该监区制定了《X监区民警履职绩效考核细则》，细化了考核条款和考核方式，从总体上靠拢上级党委的制度精神，从操作上建立一套可行的方法。X监区对民警的考核工作总体上是比较先进的，但针对具体问题还是能找出一定的不足之处。特别是当今监狱对法治化管理水平的要求越来越高，无论是对罪犯的监管改造还是民警自身队伍建设，必然都要作为一个整体坚定地走在法治化的道路上。作为队伍建设重要的一个环节，各单位在民警考核方面也在不断地进行探索和改进。

**三、基层监区民警考核的实际情况分析**

本文以上海市监狱管理局某监狱X监区为例，该监区已对民警的考核建立了制度，在程序的严谨性、标准化上做的比较好。分析该监区2015年1至6月间的民警个体考核情况，比对绩效考核的目标一致、量化客观和公正合理的三原则做出评价和分析，并以此为例对上海市监狱的基层民警考核提出建议。

（一）个体考核各项内容的构成、分配情况

基层民警的绩效考核有很强的目的性。通过制度引导民警按照监区期望的要求是考核工作的重要任务。监区对民警的考核应当与监狱对监区的考核在内容、权重等方面相符。在X监区的考核细则中，对考核各项内容权重分配的规定如下：

*1、民警内务管理、工作作风方面（10分）；*

*2、民警基本职责履职方面（40分）；*

*3、民警专业职责履职情况（40分）；*

*4、创优性工作（10分）。*

这样的分布对与监狱工作来说是符合情理，既抓住了监狱工作的重点（基本职责和专业职责），又考察了身为警察德、廉的部分（内务管理与工作作风），同时，对监区在其他方面有贡献的民警也能得到相应的考核奖励。从总体上看，该监区对民警绩效考核的内容和权重符合考核的基本原则。

但是如果深入观察该监区对民警考核的具体情况，会发现：

**表一：X监区民警2015年1至6月考核结果在各项内容的分布情况**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 考核内容 | | | | | | |
|  |  | 基本履职（40分） | | | | 内务执行 | 创新性工作 | 专业职责 |
|  |  | 值班备勤出勤 | 承包监组 | 应急处突 | 团队协作 |
| 月份 | 满分 | 10 | 20 | 5 | 5 | 10 | 10 | 40 |
| 一月 | 最高 | 9 | 19.5 | 5 | 5 | 10 | 4.5 | 40 |
| 最低 | 0 | 13 | 5 | 5 | 10 | 0 | 34 |
| 标准差 | 2.4 | 1.73 | 0 | 0 | 0 | 2.13 | 1.84 |
| 二月 | 最高 | 9 | 19 | 5 | 5 | 10 | 8 | 40 |
| 最低 | 3 | 15 | 5 | 5 | 6 | 0 | 37 |
| 标准差 | 1.45 | 1.38 | 0 | 0 | 1.05 | 2.53 | 1.08 |
| 三月 | 最高 | 9 | 19 | 5 | 5 | 10 | 7.5 | 40 |
| 最低 | 4 | 10 | 5 | 5 | 2.5 | 0 | 36 |
| 标准差 | 1.42 | 2.65 | 0 | 0 | 2.29 | 1.56 | 0.85 |
| 四月 | 最高 | 5 | 19 | 5 | 5 | 10 | 4.5 | 40 |
| 最低 | 0 | 0 | 5 | 5 | 4 | 0 | 34 |
| 标准差 | 1.68 | 4.45 | 0 | 0 | 1.92 | 1.38 | 2.05 |
| 五月 | 最高 | 5 | 20 | 5 | 5 | 10 | 9 | 40 |
| 最低 | 3 | 0 | 5 | 5 | 2 | 0 | 36 |
| 标准差 | 0.98 | 4.69 | 0 | 0 | 2.71 | 2.87 | 1.37 |
| 六月 | 最高 | 6 | 19.5 | 5 | 5 | 10 | 9.5 | 40 |
| 最低 | 2 | 0 | 5 | 5 | 6 | 0 | 37 |
| 标准差 | 0.96 | 7.41 | 0 | 0 | 0.98 | 2.51 | 0.98 |
| 平均 | 标准差 | 1.481667 | 3.718333 | 0 | 0 | 1.491667 | 2.163333 | 1.361667 |

表一是该监区1至6月间都在监区进行常规工作的非领导民警在各项考核内容中的得分统计（来源：X监区1至6月考核情况详表）。从制度设计上X监区的考核内容分配符合监狱工作实绩，抓住了重点，然而在实际情况里考核各项内容的重要性不仅体现在分值分配上，更本质地体现在每名民警考核结果的离散程度上。某个考核内容的标准差越大，说明该内容在各民警考核结果中差异越大。通过表一发现，民警在承包监组和创新性工作的考核上的标准差较大，也就是说，在实际考核工作中，民警更多通过承包监组和创新性工作上体现差异与优势。特别是与各项考核内容的权重设计初衷相比较，在专业职责部分，制度设计中占到40%的比重，然而六个月考核的平均标准差仅为1.36，与创新性工作占10%的比重却有2.16的标准差相比显得并不合理，也与现实情况不一致。更何况在应急处突与团队协作方面六个月间所有民警的考核结果完全一致。也就是说，从考核结果上看这半年来民警在应急处突和团队协作方面的表现是一模一样的，那显然不可能如实反映了实际情况。所以，该监区在各项目的考核比重实际上与制度设计的初衷并不相符。

（二）不同岗位民警的专业职责考核横向比较情况

分析X监区对劳动改造组民警的专业职责考核情况，整理得到：

**表二：X监区1至6月对劳动改造警务组民警专业职责的考核情况**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 总扣分 |
| 毕Z（产线管理员） | （不在劳动组） | | | 40 | 40 | 40 | 0 |
| 林T（产线管理员） | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 0 |
| 陈L(安全管理员) | 40 | 38 | 40 | 37 | 38 | 40 | 7 |
| 王S（产线管理员） | 40 | 40 | 40 | 40 | （不在劳动组） | | 0 |
| 孙H（警长） | 40 | 40 | 40 | 37 | 40 | 40 | 3 |

表二是1至6月间某监区劳动改造组民警在专业职责的奖扣分情况。可以清楚的看到，劳动改造警务组中的三名产线管理员在半年里没有一次扣分，而安全管理员则在其中三个月里有扣分情况。出现这样的考核结果并不是他们实际工作情况的体现，而是由于不同岗位的民警，所面临的工作难度、检查力度是不同的，所取得的工作成果可评价、可量化的程度也是不同的。但如果简单地通过X监区的做法、即检查出问题就扣分的方式进行不同岗位间的横向比较是不合理的。

其它警务组也有类似的问题：

**表三：2015年7月X监区对教育改造组民警专业职责部分的考核情况**

|  |  |
| --- | --- |
| 民警 | 考核内容及对应的奖扣分 |
| 盛W（警长） | 考核排名第一+3，二季度新收罪犯危害帐清算表未及时发送 -1 |
| 李W（心理辅导员） | 心理劝导员记载日期与实际不符 -1 |
| 李D（监区文化建设员） | 优秀读书小组组长名单、材料迟交2天 -1 |
| 杨Y（时事政治教员） | 无 |
| 李J（综合治理员） | 无 |

表三的来源是X监区7月考核情况详表。可以看到在教育改造警务组专业岗位中，警长因监区教育改造条线排名第一考核奖三分，但是警务组其它成员却无一人因考核排名获奖分。这显然是不符合常理的，如果每个条线的民警都没有取得较好的考核名次，那当月教育改造整体怎么会取得第一呢？7月监区对民警专业职责的考核是根据上月科室对监区的考核结果兑现的，所以观察比较6月监区目标管理考核情况，经整理可以看到：

**表四：2015年6月监狱对X监区在心理矫治条线上的目标管理考核表**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2015年6月监区目标管理考核表（心理矫治条线） | | | | |
| 部门 | 考核情况 | 依据 | 扣分 | 名次 |
|
| 一监区 | 心理矫治：1、未完成心理个案督导的方案。2、心理劝导员活动记录未见。 | 细则22条 | 0.4 | 5 |
| 二监区 |  |  | 0 | 1 |
| 三监区 | 心理矫治：心理劝导员活动记录未见。 | 细则24条 | 0.2 | 4 |
| 四监区 | 心理矫治：心理劝导员记录表内容与要求不符，如记载的是“劳动时讲话”、“看新闻时讲话”。 | 细则22条 | 0.1 | 2 |
| 五监区 | 心理矫治：1、未完成心理个案督导的方案。2、心理劝导员活动记录未见。 | 细则22条 | 0.4 | 5 |
| 六监区 | 心理矫治：1、未完成心理个案督导的方案。2、心理劝导员活动记录未见。3、心理矫治工作记载簿6月无心理咨询、心理治疗记录。 | 细则22条 | 0.6 | 7 |
| 七监区 | 心理矫治：心理劝导员记载日期与实际不符（6月18日时已有6月28日的情况记载）。 | 细则22条 | 0.1 | 2 |

表四的来源是6月监区目标管理考核得分排名汇总。观察对教育改造组心理矫治条线部分的考核情况，在6月教育改造组心理矫治岗位的考核中，X监区因心理劝导员记载日期与实际不符扣0.1分，排名监狱第二。反映到监区考核中，李W作为心理健康辅导员因相同的事实则扣1分。这也是不合理的，6月份李W所从事的岗位考核在监狱排名第二，其实是为监区做出了正贡献，反而理应奖分。

（三）创新性工作考核情况

整理监区6个月间的创新争优考核情况，得到：

**表五：2015年1至6月X监区创新争优考核的奖分事实、次数和力度**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **分类** | **工作表现** | **专项活动** | **岗位以外职责** | **其它** |
|  | 工作认真负责 | 参加队列训练 | 楼面管理职责 | 投稿、读书笔记 |
| 人数 | 3 | 15 | 2 | 13 |
| 次数 | 3 | 23 | 6 | 若干 |
| 总奖分 | 4 | 34.5 | 6 | 70 |
|  | 工作开展有创新性思路 | 参加、筹备运动会 | 团支部职责 | 爱心献血 |
| 人数 | 6 | 4 | 3 | 2 |
| 次数 | 18 | 5 | 5 | 2 |
| 总奖分 | 18 | 5 | 5 | 4 |
|  | 考核排名奖分 | 组织开展专项活动 | 分工会职责 | 其它 |
| 人数 | 6 | 3 | 1 | 3 |
| 次数 | 14 | 6 | 2 | 3 |
| 总奖分 | 27.5 | 17 | 2 | 4 |
|  | 岗位工作表现突出 |  | 补位积极 |  |
| 人数 | 2 |  | 6 |  |
| 次数 | 2 |  | 6 |  |
| 总奖分 | 6 |  | 11 |  |

表五是1至6月间X监区民警考核创新争优项目的分类汇总情况。前文已述，X监区的民警绩效考核中创先争优项目是民警取得好的考核成绩的重要组成部分，而这部分项目在《X监区民警履职绩效考核细则》中对项目和分值的认定做出的规定是：“*民警工作岗位以外承担相关长期性工作事务实行预设奖分1分；民警岗位工作取得监狱考核排名前三，或者业务优秀得到局、监狱表扬等予以奖励3、2、1分；监狱、监区比赛获得考核排名前三奖分3、2、1分，其他情形由监区考核小组确认奖分。*”

总的来说该规定比较合理，但是从细节上讲还有以一定的问题。首先，考核结果中有上述绩效考核细则明确规定的条款为依据的奖分总数为46.5，占所有创先争优奖分的21.7%。然而，创先争优考核的余下78.3%是没有具体制度依据，是由监区考核小组讨论决定的。特别是“工作认真负责”，“工作开展有创新性思路”等项。在实际工作中，这些加分项目的设置是为了补偿前文所述无法通过岗位职责考核明确反映民警工作表现，但是通过这种方式考核仍显得主观性较大，量化程度不足。第二，存在权重设置不合理的问题，可以看到考核中“参加队列训练”和“投稿、完成读书笔记”两项共奖励104.5分，占总奖分的48.8%。不可否认这两项工作对于监区的重要程度，但这两项工作的重要性能否占到监区创先争优工作的一半是有疑问的。出现此问题的原因在于投稿数量，或者参加队列训练的次数比较明晰，容易考察而其他工作比如角色补位，比如承担监区指派的额外任务不容易考察。换个角度说，不是这两项工作在考核中占比过重，而是其他项目，包括基本和岗位职责的考核还不够详细。另外，在X监区的实际工作中，担任“楼面管理职责”、“分工会职责”以及一部分补位、参与活动的民警均是由监区指定的。从一个角度上说，既然负担了额外的工作任务获得奖励是无可厚非的；但是从考核的原则上讲，这样的模式不能使全体民警获得同样的参与监区工作从而得到奖分的机会。并且考核工作目的之一就是引导民警的工作方向，激发民警的参与程度，而目前X监区以及其他大多数单位部门的做法是监区领导指定民警完成某项任务，然后对于完成情况予以加分。这样的工作方法并没有体现出民警的自主性和积极性，也就是失去了考核的引领作用。

**四、问题原因分析及建议**

针对前文提到的基层民警考核中的一些问题，可以建议X监区尝试以下对策，对其他基层监区也有借鉴意义：

（一）追求“更高层次的合理”

在以往的考核中，民警的目光都会关注每一项奖扣分是否确有其事，如果奖扣分符合事实，民警一般也就认可了考核结果。但经过深入分析和思考，可以看出是仅仅做到“依据事实、奖罚分明”并不能代表考核结果完全合理。分析X监区2015年1至6月间民警个体考核情况发现在对专业职责的考核中出现了**绝对与相对问题**，对于基本职责部分，由于每个民警所承担的工作是一致的，可以按照事实进行奖扣分，而对专业职责的考核，这样考核却是有问题的。原因在于对各个民警采取标准不同，有的民警考核其排名，有的却没有，在监狱考核中取得较高排名反而却在监区考核中扣了分。或者部分岗位全年基本不奖不扣，而有的岗位是只有扣分。解决这个问题最好的办法是在专业岗位的考核上，每一个民警所比较的对象应该是其他监区同一岗位的民警，全部按照在监狱里的相对排名来兑现奖扣分。这样的话，即便民警所处岗位是常年被检查出问题，只要他做的比其他监区相同岗位的民警好，依然可以获得考核奖励。

考核工作中还出现了**机会不均衡问题**，对于除专业岗位职责之外的其它考核，每名民警应当处于同一条件下。然而在实际工作中，特别是创新性工作上却做不到机会平等。在监区遇到岗位分工之外的任务时，通常做法是监区领导指派某一名民警去完成这项工作，再在考核中予以加分鼓励。这样的做法从效率上提高了监区里岗位分工之外的各项事务的完成，但是却将民警置于机会失衡的不合理之中，即从一开始就只有个别民警得到因完成某一项活动或任务而获得加分的机会。改进的做法是监区应当在某项活动或任务出现时，民警指派前先告知监区全体民警任务的要求以及完成后的奖励分值，然后按照民警参加的意愿和监区实际需要来指定民警；而对于突发情况以及必须要快速安排警力的情形，监区也应在制度设计时尽可能考虑到会出现的情况，事先规定好奖励措施向民警公布。

总之，追求“更高层次的合理”关键在于构建逻辑上的闭环，既要抓住每个民警确实做了什么，也要排除民警确实没做或不愿做什么。这样能使考核更客观公正，同时也促进了民警参与复杂岗位或困难任务积极性，保证了民警都有机会参与到监区各项事务中。

（二）提高各项工作评判的量化程度，降低“非制度空间”

“非制度空间”可以理解为两名民警的不同工作表现在制度的考察下能获得同样的考核结果，然而这两名民警的实际工作对监区产生的贡献是不同的，这两者之间的差距就是“非制度空间”。“非制度空间”越大意味着考核越不细致，越不能反映民警的实际工作情况，造成的结果就是考核的公正性破坏越严重，对民警产生的引导激励作用的损失越大。

X监区的考核工作中，出现的**考核无差距问题**就源于监区对容易考核的部分严格考核，对不容易考核的部分考核力度较轻，考核结果流于表面或者过于平均。而在该监区对民警考核的细则中也仅停留在宽泛的内容上。作为基层监区，考核应该更加细致、可量化可操作。对于监狱工作的各项方面，应该将其分解成若干个细小的事实，通过事实或者说是目标的完成情况作为依据进行考核。X监区针对民警基本职责方面的考核较好，特别民警是在承包监组工作中的各项工作比如犯情排摸、清抄监、个别教育或是监组罪犯是否发生违纪行为等都作出了充分的规定，并且均有考核体现。针对其他难以考核的方面也应参照如此，比如上岗执勤方面，可以考察民警上岗次数、时间以及有无出现上岗状态不佳的情况来考察民警的团队配合情况等。

（三）完善各项考核手段的融合，正视“非制度空间”

然而我们也应该看到，基层民警考核无法做到对所有方面做到客观、量化的考核，这既是基层民警考核工作的难点，也是公务员单位中的共同现象。毕竟公务员单位的工作成果不如企业中的业绩那么明显。《公务员法》中作出了“*……分为平时考核和定期考核，定期考核以平时考核为基础……先由个人按照职位职责和有关要求进行总结，主管领导在听取群众意见后，提出考核等次建议，由本机关负责人或者授权的考核委员会确定考核等次*”的规定，其实也是由于“非制度空间”无法完全消除采取的办法。那么如何整合可量化的目标考核与不可量化的工作态度、个人品质及部分工作实绩就成了课题。事实上，绩效考核在何种程度上发挥引导、激励民警的作用关键在于考核结果与等次评定或提拔晋升等民警实质性关心的问题两者之间如何兑现挂钩。以等级评定为例，X监区当前的做法是监区民警对本季度考核前10名的民警进行投票，投票高者按照名额评为当季度优秀。这做法看似是量化考核与民主意见的结合，但实际上，导致的结果是量化考核的结果被极度弱化。在考核进入前10名后，民警经投票被评定等次的过程中，绩效考核结果已不能发挥作用，能不能评为优秀全看投票结果。此时，绩效考核客观、公正的优点以及通过制度引导行为的作用全部丧失。

观察X监区考核小组对民警的考核中，存在“工作开展有思路”、“工作认真负责”等项目实际上就是为了消除“非制度空间”带来的不利影响，对难以量化考核的部分予以人为判断，体现出个体之间的差异。但进入最终投票或者民主测评程序时，民警通过主管评价再次通过投票的方式消除“非制度空间”，两者实质上相重复。建议的做法是取消考核中无法客观量化的项目，仅保留可量化可通过事实评判的考核条款（即目标管理考核）；而“非制度空间”的评判则通过考核小组意见、民主投票或测评等方式按照比例纳入考核最终结果的计算（即360°考核）。其比例的分配应通过课题研究的方式结合监区工作实际确定。最终形成量化考核、投票测评和考核小组意见三部分以一定的百分比组合后形成最终的考评结果，并以此作为评定或晋升的依据。

（四）加强对考核结果的监控

对民警进行考核的结果是由数据呈现的，对于数据应当定期予以分析和监控。监区要汇总当月考核情况，统计分析当月出现的奖扣分情况是否正常、分布是否合理、是否符合监狱对监区的考核及监区当月情况的直观感受，寻找并加强考核中的薄弱环节并以此为依据不断修正考核的细则。

**五、结尾**

本文通过基层的角度，试图以小见大，发现基层民警考核制度上的问题与改进方向。但本文视野发自基层，数据也仅限于单个监区。然而监狱系统几乎每个监区考核方式方法都有所不同，导致文章的代表性会有局限。在整体的考虑上也显得不足，研究方法也未必是最科学最准确的。评级与晋升始终是基层民警关心的话题之一，使用绩效考核作为民警评级与晋升的依据与以往的方式相比具有得天独厚的客观、公正的优点，符合国家依法治国这一大政方针的方向。然而如果绩效考核不够科学、准确，其结果不能反映民警实际工作情况，那我们也就不能也不敢使考核着一评价民警的依据占有更高的比重，使得本来作为队伍建设的有力工具却沦为一项表面工作。也就是说，绩效考核的准确程度与绩效考核能够在多大程度上发挥作用是相辅相成，必然保持在相同水平线上的，所以对如何提高基层民警考核的客观、准确、公正性的研究刻不容缓。本文的分析与对策未必十分准确，但作者希望提供一个视角，与其他同志一起正视目前基层民警考核中存在的问题，也希望对其他研究基层民警考核的课题有所帮助。不仅帮助领导需要研究考核问题以制定更加科学的制度，也希望能够提高基层民警重视考核的意识，为自己争取更加公平、合理且有制度可依的工作环境。

1. 《绩效考核理论研究和探索》，叶琳，西南交通大学，2003 [↑](#footnote-ref-2)
2. 《我国公务员绩效考核的困境及其对策分析》，[姜晓萍](http://www.cnki.net/kcms/detail/search.aspx?dbcode=CJFQ&sfield=au&skey=%e5%a7%9c%e6%99%93%e8%90%8d&code=08729139;08733854;)；[马凯利](http://www.cnki.net/kcms/detail/search.aspx?dbcode=CJFQ&sfield=au&skey=%e9%a9%ac%e5%87%af%e5%88%a9&code=08729139;08733854;)，《社会科学研究》2005年01期 [↑](#footnote-ref-3)