

# 借鉴世行、亚行人力资源管理经验 做好财政干部管理工作

赵鸣骥 | 马宏兵 | 方兴 | 李庆华

世行、亚行作为全球性的国际财金组织，在人力资源管理方面有先进的管理经验和独到之处。通过对世行、亚行人力资源管理工作的调研，我们发现其在干部选拔、交流和考核中有很多做法与财政部颇为相似，其中一些好的经验做法较为成熟，对深化财政干部人事制度改革具有启示和借鉴意义。

## 一、坚持集体评议和组织把关，不断完善干部选拔任用机制

世行在管理人员选拔工作中，主要采取直接任命和公开竞争两种方式。一般而言，30%的空缺通过直接任命，其余70%通过公开竞争程序。其中，对于初次担任管理职位的人员，都必须通过公开竞争方式产生。公开竞争的程序为：确定长名单、确定短名单、面试、任命。对报名竞争的人员，组成短名单委员会（由人事部门、用人部门、部门委员会的有关人员组成），对候选人的申请书进行审查并确定短名单。用人单位负责人组织面试小组，对短名单人员进行面试，最后由用人单位负责人决定入选人员。直接任命主要是针对局长以上的空缺职位，世行高级管理层综合考虑职位要求、人员结构比例和候选人资格条件（需任处长满4年）等，进行直接任命。管理人员任职满3年的时候，人事部门会专门听取其对今后任职的打算，然后汇总有关情况报副行长，作为下一步提拔或轮岗的依据。

亚行在管理人员选拔过程中，对于

十级职位（高级管理职务，相当于局长）出现空缺时，由行长根据工作需要直接任命候选人；对于七到九级职位（管理职务，分别相当于处长、副巡视员、副局长）出现空缺时，首先从同级别员工寻找合适人选进行平调，如无合适人选，则从下级人员中进行选拔。所有符合条件的候选人将参加“初步审议小组”面试。该小组由用人单位局长担任主席，局级职员代表、预算人事局副局长、调配处处长及职员担任小组成员。“初步审议小组”将向预算人事局提交候选人排序短名单。对于短名单上的亚行职员，成立“副行长审议小组”评估“初步审议小组”建议，并提出最终人选建议。“副行长审议小组”由负责人事的副行长担任主席，用人单位主管副行长、其他副行长代表、预算人事局局长、调配处处长及职员担任小组成员。对于短名单上的其他单位职员，则将成立“副行长面试小组”（成员与“副行长审议小组”相同）进行面试，并提出最终人选建议，由行长批准任命。

世行、亚行在选拔管理职务时，每个环节都经历了层层审议，从候选人短名单中确定相应人选时，均成立专家评审委员会或副行长审议小组等形式，对候选人进行评议，对于任职人选的产生，行领导和部门主要负责人的意见具有关键作用。通过借鉴世行、亚行的相关做法，在完善财政干部选拔任用工作中，考虑到各级组织对干部德才和实绩的了解程度，应坚持进一步充分发挥组

### 链接

**世界银行**的行政管理机构由行长、常务副行长、高级副行长、副行长和具体职能部门组成。人事部为世行负责人力资源管理的职能部门，主要职能是通过理顺机构设置，进行人力资源管理，以吸纳、培养和储备全球一流人才，支持世行整体事业的发展。世行职务序列包括管理职位和技术职务两大类，人事职级设置以英文字母A到L为标识，职级依次升高。世行管理层职级起点在H级，J和K为高管职级。

**亚洲开发银行**的行政管理机构由行长、副行长和具体职能部门组成。预算人事局为亚行负责人力资源管理的职能部门，由预算管理处、综合福利处、人力资源处三个处组成，主要职能是通过科学、系统的人力资源管理，提高亚行人员素质，更好地为亚行的整体发展战略服务。亚行职员的职级共分为10级（副行长以上不列入序列），其中1—3级为初级，4—6级为中级，7—8级为管理职务，9—10级为高级管理职务。

织在干部选拔任用工作中的领导和把关作用。同时，继续完善集体评议方式，结合各司局职能和业务相关性等因素，探索采取分类评议的方式，进一步提高评议结果的科学性合理性。

## 二、坚持干部交流制度化规范化，不断加大干部交流力度

世行轮岗制度俗称“3-5-7”制度，

为推动管理人员和专业技术人员在世行各部门间流动发挥了较好效果。其主要做法为：一是世行所有职员必须在同一个岗位工作至少3年，以确保人员稳定性和专业性；二是在同一岗位工作5年的职员，行业部门负责人应鼓励其跨部门轮岗（即不同副行长管辖的部门之间轮岗）；三是对于在同一个副行长管辖的部门工作了7年以上的职员，部门负责人必须与行业部门委员会一起，推动其轮岗。轮岗工作由各业务副行长负责，常务副行长监督，行业部门委员会具体实施。考虑到岗位的专业技能匹配度、客户熟悉程度、岗位特殊专业要求等因素，轮岗采取填报志愿、双向选择的方式。首先由本人填报3个志愿，人事部门也为其提供3个可供选择的志愿，然后由各部门与人事部门组成相关工作组，根据轮岗志愿进行双向选择。参与轮岗的职员中，80%实现了跨部门轮岗，2/3按本人志愿轮岗到了合适的岗位。

近年来，世行进行了较大规模的人事改革，明确了世行集团人事战略，并围绕战略进行了机构职能重组，改变以往过于注重地区业务的格局，突出全球实践体系，更为强调专业部门间的协调配合。机构重组后，世行开展了大范围的人员交流轮岗，并公开招聘全球实践体系的负责人，相关工作已于近期完成并开始运行。

世行通过实行“3-5-7”交流轮岗制度，采取填报志愿双向选择的方式，较好地实现了人岗匹配，并严格规定处长级以上职务在提拔时，必须具有两个岗位的工作经历，有效推动了干部多岗位锻炼。借鉴世行做法，为进一步提升财政部干部综合素质和加强廉政风险防控，应坚持加强干部交流力度：一是要严格执行《财政部公务员交流工作暂行规定》的有关要求，明确干部交流对象，推动干部交流尤其是跨司局交流力度；二是要按照干部交

流的基本程序，对干部与司局之间双向选择等具体程序进行优化设计，从而实现人岗匹配；三是严格执行《财政部司处级干部选拔任用工作暂行规定》，坚持将交流经历作为选拔任用的资格条件。

### 三、完善年度考核方式方法，进一步发挥考核的导向作用

世行以财年为基础对所有员工进行业绩评估。评估主要考察四个方面内容：一是工作结果的评估，主要评价员工上一年与主管经理签定协议是否完成；二是员工行为的评估，包括以服务对象为核心、实现成果的动力和决心、团队精神及知识与学习共享等方面的内容；三是发展行动评估，检验员工在技能提高、学习发展方面的目标完成情况；四是专门针对管理人员的评估。近期，世行开始对管理人员进行360度领导力评价，纳入其总体业绩评估，即由其上级、同级、下属、客户和其他相关人员等从不同角度对该管理人员进行全方位评价。评估结果分为卓越、优秀、满意、部分满意和不满意5个等次。对于获得满意以上评级的员工，给予不同程度的涨工资、发放一次性奖金等物质奖励，或给予晋级提拔、重用、列入后备干部、培训、优秀员工奖等非物质奖励。对于评级为部分满意以下的员工，设立再干预和退出机制。分管领导将通过谈话、书面通知等方式给予其改正机会，若在规定期限内仍无改正或无法达到工作岗位职责要求的，将予以调离、降职或离职等处分。

亚行的年度考核程序为：每年年初员工与其主管领导讨论确定年度工作计划（包括工作主要成果和具体指标），主管领导将根据该工作计划对员工进行持续的评估和指导，并在来年第一季度对员工前一年总体表现进行最终考核评估。最终考核评估主要基于该员工对其

所在单位和亚行所做贡献，涵盖工作成果、工作能力、日常表现、学习和发展计划落实情况、发展潜力等多个方面。考评结果分为优秀、良好、称职、不称职四档。该考评结果将直接影响员工固定任期合同续签、定期合同转为终身雇佣，以及来年工资水平。对考评结果不称职的七级以上国际职员，进行降级使用，但不影响其工资水平。根据人事改革方案，亚行将对局级（九级和十级）岗位开展360度考评。

在财政部干部年度考核工作中，也可以借鉴相应做法：一是增加设置辅助评价指标，由测评主体就测评对象的工作和领导风格等方面进行评价，作为全面评价干部的重要参考；二是完善评优工作，改进领导班子成员评优方式，探索实现先进单位评选结果与干部评优结果的有效衔接，有利于发挥考核评价机制的导向作用；三是加强考核结果的反馈，丰富考核结果反馈内容，增加对考核结果的横向比较和历年数据的纵向分析，以便了解总体情况和变化趋势。

### 四、加强信息技术在干部人事工作中的运用，进一步提高工作效率

在对世行、亚行的调研过程中，我们发现其在人力资源管理中，运用信息网络技术极为普遍，大大提高了工作效率。目前，财政部已经初步建立了财政部人力资源管理信息系统、年度考核测评系统和工作人员考录系统等，但由于内网和涉密网分离等多种因素限制，信息系统还存在许多有待改进的地方。下一步，要以推进办公自动化系统为契机，研究整合现有人事管理系统，及时进行信息更新和发布，并加强各项功能的开发应用，按照干部管理权限为干部提供更为丰富、全面的人事信息，进一步提高工作效率。□

（作者单位：财政部人事教育司）

责任编辑 韩璐