

高教参考

(2018 年第 4 期)

(总第 15 期)

党政办公室、发展规划处（高教研究所）编印

2018 年 4 月 8 日

目 录

* 高校绩效考评

促进高校教师考核评价制度改革的四个关键点

绩效管理：高校考核评价制度的改革方向

* 他山之石

北京工业大学绩效管理办法（试行）

河南师范大学绩效工资管理办法（试行）

上海对外经贸大学绩效工资实施方案

厦门大学的绩效考核体系揭秘及推行策略

促进高校教师考核评价制度改革的四个关键点

绩效是高校发展的动力，教师是高校发展的核心。提升教师绩效是促进高校发展并进而促进高等教育发展的关键所在，而绩效“考核评价政策是调动教师工作积极性、主动性的‘指挥棒’”。为此，教育部近期发布了《关于深化高校教师考核评价制度改革的指导意见》（以下简称《意见》），明确了教师考核评价制度改革的总体要求、师德、教育教学、科研、社会服务、教师专业发展、组织实施等七大方面，并要求“各高校要把教师考核评价制度改革工作摆在学校改革发展的重要位置，列入重要议事日程抓实抓好。”为更好地落实《意见》要求，制订科学的实施细则和方案，推动高校教师考核评价制度的实施，需要聚焦四个关键点：人性化的主旨、个性化的设计、中性化的执行、刚性化的审计。

一、人性化的主旨

在绩效管理，考核评价终究只是手段和工具，而最终目的始终在于促进个人和组织绩效的提升，促进人的全面发展。人性化是《意见》的主旨线，“发展”是《意见》的主旋律。《意见》的宗旨之一就是“破除束缚高校教师发展的体制机制障碍”，要“努力建设有理想信念、有道德情操、有扎实学识、有仁爱之心的党和人民满意的高素质专业化教师队伍。”《意见》还专门对引领教师专业发展提出要求，满足教师提升教学学术发展能力的需求，完善教师培训和专业发展机制，维护教师权利，促进全体教师可持续发展，并明确将教师专业发展确定为学校的责任。

在各高校具体考核评价细则和方案的设计中，打造高素质专业化教师队伍，促进全体教师可持续发展既是制度改革的起点，也是制度改革的最终目的。深化教师考核评价制度改革始终要以“人性化的主旨”为基础来平衡组织发展和个人发展、手段与目的的关系。

二、个性化的设计

《意见》作为指导性文件确定了各高校开展教师考核评价制度改革的总体要求、整体框架和基础内容，但是这并不是高校可以直接用来实施的绩效考核评价的实施细则和实施方案。考虑到学校差异、学科差异、院系差异、教师差异等等因素，《意见》也明确要求，“坚持分类指导与分层次考核评价相结合，根据高校的不同类型或高校中不同类型教师的岗位职责和工作特点，以及教师所处职业

生涯的不同阶段,分类分层次分学科设置考核内容和考核方式,健全教师分类管理和评价办法”。《意见》特别要求,“高校应建立教师考核评价的校、院(系)分级管理体系”。在此基础上,各高校“要结合实际制订本校教师考核评价制度改革实施方案。”

在全国 2800 多所高校中,大类上看就有普通高校和成人高校之分;从不同角度还可分本科和专科、公办和民办、综合和专业等各种类型。仅仅这些类型上差异就意味着各高校在战略定位上的差异,因而对教师绩效考核的要求也必然不同,表现在教育教学、科研和社会服务等方面权重必然不同。特别的情况下,一些高校甚至于不需要考核教师的科研业绩。理论上说,每一个高校的教师考核评价实施方案应该都是独一无二的。

三、中性化的执行

我们在绩效管理过程中一直困扰于制度执行过程中的“人性化”问题。各种各样的例外因素虽然扩大了学校相关部门或人员的裁量权,但是更多的是带来困惑和麻烦,并且最终导致“制度失效”。制度变革毫无疑问一定要基于人性化的主旨将人性化的需求考虑周全,纳入到制度设计(以及细则和方案)中去,但是在制度执行过程中要严格“按章办事”,切忌过于强调“人性化”。

在我们各类组织管理制度中,通常情况下都会有“原则上”或“其他情形”等类似的表述,而在管理实践中管理人员由此而需要应对各种甚至“奇葩”的“原则外或其他因素”。夸张一点说,每个人都可以找到例外因素,因此,制度不复存在。没有中性化的执行,完善教师考核评价制度这样一个当前和今后一段时期深化高等教育综合改革的紧迫任务势必难以完成。

四、刚性化的审计

在目前各类管理活动中,“强决策、弱执行、无审计”的现象仍然存在。所谓的强决策就是各类制度、规划、计划等非常多,但是实实在在地得以执行的不多,而对各类决策以及决策执行的审计评估非常少,通常只是蜻蜓点水,走走形式。只有刚性化的制度审计才能推动制度执行,只有制度执行才能推动制度(决策)优化,只有制度优化设计才能更好的执行,最终不断提升制度绩效,形成完整的制度发展循环,推动高等教育事业的不断发展。这也是发达国家和国际组织在很多方面取得成功的关键所在。

制度审计是指按照特定的标准,采用综合性的研究分析方法与技术,对组织的制度体系(或单个制度)进行全面检查、分析与评估,为改进管理明确问题以及问题产生的机理,提供解决问题的方向与思路,从而为组织战略目标的实现提供科学支撑。在深化高校教师考核评价制度改革领域,一方面需要强化对各高校实施细则和方案的审计,以确保其科学性和个性化特征,另一方面需要强化对制度执行的过程、结果与绩效的审计。这是促进教师考核评价制度优化的基础,也是促进教师、高校和高等教育共同发展的基础。

(来源:2016年9月20日 教育部)

(作者:杨伟国 中国人民大学劳动人事学院院长、教授、博士生导师)

绩效管理：高校考核评价制度的改革方向

绩效管理是上世纪 90 年代西方国家兴起的一种新的管理理念和管理工具，其在推动组织发展战略、提高管理效能、改进服务质量等方面均发挥了积极作用。绩效管理的前身是绩效评估，国内也经常叫**绩效考核**。应该说，绩效管理与绩效考核在技术方面有许多相似之处，比如，都需要建立一套科学的评价指标体系、能够反映指标内容的信息采集系统以及对这些指标进行测量的方法和手段，等等。但是与传统绩效考核相比，**绩效管理**是一个更加全面、系统的管理工具，特别是在理念、制度、文化、技术运用等方面，绩效管理对传统绩效考核存在的缺陷进行了新的调整和修正。

第一，在理念认识上，绩效管理更强调持续改进、追求卓越，而不是简单的“打分排名”。传统绩效考核被认为是一种“考核导向”：存在着“重考核、轻管理，重结果、轻过程，重评比、轻诊断，重奖惩、轻改进”的倾向。正如当前社会所诟病的应试教育一样，传统绩效考核更关注的是“打分排名”，被考者的注意力主要放在考核的分数和名次上，而不是自身素质能力的提升。这种“打分排名”的做法使许多高校教师难以沉下心来，潜心研究学问，提升自身的教学科研水平，而是热衷于各种学术评奖、拉课题、参加各种会议等有助于提高自己考核分数的活动，从而造成高校教师急功近利、浮躁浮夸、竞相攀比的心态，甚至会产生掺水兑水、弄虚作假的扭曲行为。因此，从理念认识上，必须对“打分排名、评比评优”的传统考核倾向做出调整。其实，评估本质上是为了发现和诊断问题，而在发现问题的基础上进行持续改进和提升能力，也是绩效管理的本意所在。

第二，在制度建设上，绩效管理更强调管理的系统性和闭环性，而不是单一的考核环节。传统绩效考核往往更强调考核的时间节点，考核更像是一种对全年工作的总结和验收，通常到了年底大家才想起还有考核这么一回事。这种做法在实践中会带来很多困惑，比如年初制定的工作任务是什么、考核标准是什么、不同考核对象之间如何比、相关数据采集是否充分等，这些都是令考核部门非常头疼的问题。而绩效管理则非常强调管理的系统性和闭环性。简单讲，绩效管理应该包括四个环节：第一个环节绩效计划，包括组织的发展战略、年度的工作计划，也是考核的前置条件和标准依据。每一个组织或员工，实际上是对照自己的绩效

计划在比，而不是简单地相互之间横向比。第二个环节是绩效执行和监控。如果说绩效计划是“应然”，即你应该做什么、怎么做、做到什么程度，那么绩效执行就是“实然”，你实际做了什么、怎么做的、做到了什么程度。第三个环节是绩效评估或考核。评估就是对前两个环节的“应然”和“实然”进行比对，从中发现问题和分析原因。很多单位经常讲评估难、考核难，其实并不是难在考核这一环节，而是与我们在绩效计划和绩效执行环节做得不到位、不认真有很大的关系。第四个环节是绩效反馈和改进，主要运用评估结果发现问题、分析原因并制定改进措施。如果说绩效考核的核心是指标体系，那么绩效管理的核心则是闭环的管理系统和完善的制度建设。

第三，在绩效文化上，绩效管理更强调全员的认同、参与和有效沟通，而不是单向的上级对下级的施压型考核。传统绩效考核往往更重视上对下考核、打分排名、奖惩等硬手段、硬措施，而这种做法通常会对被考者的心理或行为产生一定的负面作用，极易导致被考者产生强烈的抵触情绪，以及带来考核的失真问题。因此，一个组织要想营造良好的绩效文化氛围，就需要领导者树立先进的绩效管理理念，宣传和引导全员对于组织提升绩效、个人提高能力的认同和积极参与。其中，绩效沟通的作用不可或缺，没有沟通就难以形成共识，就可能会引起考核者与被考核者之间的对立，绩效管理就不能真正发挥应有的效果。而且，绩效沟通应该贯穿于绩效管理的全过程，包括绩效计划、绩效执行、绩效评估以及绩效反馈，而传统绩效考核有时候甚至会排斥绩效管理参与者的沟通，甚至认为沟通会带来主观因素，这种想法其实是错误的。

第四，在技术运用上，绩效管理更强调现实可行的分析和诊断工具，而不是片面的“量化考核”。由于绩效本身的复杂性，完全依靠量化技术实际上是一种理想天真的想法，尤其是对于高校教师的绩效表现而言更是如此。传统绩效考核经常为了排名，设计出一套复杂而烦琐的测量技术，实际上是一种本末倒置的做法。定量和定性在绩效评价中都需要，但两者的作用不尽相同。定量往往解决的是事实判断，一般通过一定的统计数据、相关事实证明来直观地表现出来；定性则是一种主观价值判断。说到底，绩效评价是一种基于事实判断基础上的价值判断，因此二者应该有机结合、相辅相成。

由于受传统绩效考核方式的影响，当前高校考核评价工作中，或多或少会出现上述问题，并影响绩效管理作用的有效发挥。因此，应该借鉴绩效管理的先进理念、制度设计、文化建设和技术运用，进一步改革和完善高校考核评价制度。

（来源：2014 年 5 月 26 日 中国教育报）

北京工业大学绩效管理办法（试行）

第一章 总 则

第一条 为贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要》关于完善学校目标管理和绩效管理制度的要求，建立与现代大学制度相适应的绩效管理制度，充分调动广大教职工的积极性，实现建设“国际知名、有特色、高水平研究型大学”的目标，结合学校实际，制定本办法。

第二条 绩效管理是实现学校发展建设目标而进行的目标制定与分解、目标实施、实施状况评估（包括考核、评价、反馈、结果运用）、目标改善的循环管理过程。其本质是以学校发展目标为导向、以目标实施状况评估为抓手，促进校院两级组织绩效和教职工个人发展的共同提升和改善。

第三条 绩效管理应遵循下列原则：

（一）目标管理原则。围绕学校发展建设规划，以实现校院两级发展目标为导向。

（二）绩效优先原则。以目标实施状况评估为抓手，突出绩效表现，绩效奖励与绩效考核结果挂钩。

（三）公平、公正原则。逐步建立分类分级、相对科学合理的绩效管理体系，奖罚分明，效率与公平并重。

（四）公开、沟通原则。绩效管理办法及所涉目标、考评、奖惩等情况全面公开，逐步建立健全有效的校院两级组织及教职工间双向沟通机制。

（五）相互关联原则。单项考核与整体考核相结合、个人考核与机构考核相结合、定性考核与定量考核相结合、年度考核与期满、聘期考核相结合。

（六）循序渐进原则。绩效管理办法要在实践过程中及时总结、逐步完善，充分发挥绩效管理的导向、激励、监控、评估和促进的作用。

第四条 本办法适用各二级机构、全体在编在岗人员和完全人事代理聘用人员。

第二章 组织机构与职责

第五条 学校成立绩效管理领导小组，由校领导班子成员及人事处、组织部、党办校办、发展规划处和工会负责人组成，向学校党委会负责。绩效管理领导小组办事机构设在人事处。

绩效管理领导小组的职责是：

- （一）审定年度绩效考核实施方案。
- （二）评议年度及期满、聘期绩效考核结果。
- （三）研究、提出绩效奖励和绩效管理目标改善方案。
- （四）研究、审议绩效管理过程中遇到的重大问题。

第六条 绩效管理领导小组下设二级教学科研机构绩效考核工作小组，办事机构设在发展规划处；二级非教学科研机构绩效考核工作小组，办事机构设在党办校办；处级干部和处级领导班子绩效考核工作小组，办事机构设在组织部；教

职工绩效考核工作小组，办事机构设在人事处。

各工作小组的职责是：

- （一）负责起草和修订年度及期满、聘期绩效考核方案。
- （二）负责绩效考核的实施和日常事务工作。
- （三）负责解答绩效考核过程中出现的问题。

第三章 绩效目标制定与分解

第七条 目标制定与分解

- （一）学校制定五年规划和中长期发展建设规划。
- （二）学校按一定的规划期与各二级机构签订发展建设目标责任书。
- （三）各二级机构按聘期与各级各类教职工签订岗位任务书。

第四章 绩效目标实施与评估

第八条 绩效目标实施

校院两级机构和教职工共同为实现学校发展建设目标，努力完成以目标责任书和岗位任务书绩效任务为重点的绩效目标。

第九条 绩效考核针对各二级机构和教职工个人绩效任务完成情况，分别按二级教学科研机构、二级非教学科研机构、处级干部和处级领导班子、教职工进行分别考核。

（一）二级教学科研机构绩效考核遵循校院两级管理原则，学校与各二级教学科研机构签订目标责任书，对各二级教学科研机构进行考核，由发展规划处牵头负责组织实施。

(二) 二级非教学科研机构绩效考核以实现目标管理为核心, 绩效考核指标与机构职责、工作目标相一致, 对各二级非教学科研机构进行考核, 由党办校办牵头负责组织实施。

(三) 处级干部和处级领导班子绩效考核坚持党管干部的原则, 从德、能、勤、绩、廉等方面对处级干部进行考核, 按照领导班子任期目标责任书的要求对处级领导班子进行考核, 由党委组织部牵头负责组织实施。

(四) 教职工绩效考核以岗位聘任为基础, 按岗考核, 突出业绩, 主要由各二级机构对本机构内教职工进行考核, 由人事处牵头负责组织实施。

第十条 反馈与沟通

(一) 绩效考核结束后, 考核结果以适当形式在校内进行公示。

(二) 考核情况, 由各绩效考核工作小组负责组织进行反馈与沟通。

第十一条 绩效考核结果应用

(一) 学校设立绩效奖励基金, 用于绩效奖励分配。

(二) 绩效考核结果与绩效工资、干部选任、评聘、评优等挂钩。

(三) 学校绩效管理领导小组对绩效考核结果进行综合分析、评估, 并以适当形式予以公开。

第十二条 申诉受理

(一) 教职工对绩效考核结果有异议的, 可以向学校教职工申诉受理委员会申请复核。学校教职工申诉受理委员会办事机构设在校工会。

(二) 各二级机构对绩效考核情况有不同意见, 可向绩效管理领导小组进行说明与反映。

第五章 绩效目标改善

第十三条 目标改善

(一) 依据年度校院两级组织及教职工完成绩效目标、任务的情况, 及时研究、提出、实施相应的调整与改善措施。

(二) 依据期满、聘期校院两级组织及教职工完成绩效目标、任务的情况, 调整、改善校院两级组织及教职工个人未来绩效目标和任务。

第六章 附 则

第十四条 本办法由北京工业大学绩效管理领导小组负责解释。

第十五条 本办法自公布之日起施行。

附件：

1. 北京工业大学二级教学科研机构绩效考核办法（试行）（略）
2. 北京工业大学二级非教学科研机构绩效考核办法（试行）（略）
3. 北京工业大学处级干部和处级领导班子绩效考核办法（试行）（略）
4. 北京工业大学教职工绩效考核办法（试行）（略）

（来源：2012 年 12 月 10 日 北京工业大学）

河南师范大学绩效工资管理办法（试行）

为深化学校人事分配制度改革，进一步完善竞争激励机制，适应学校发展、岗位设置管理及绩效工资改革的需要，制订本办法。

一、指导思想

完善绩效考核制度，建立起与岗位设置管理制度相适应的绩效工资管理体系，通过新一轮分配方案的实施，规范校院（处）两级管理，在充分调动教职工积极性和创造性的基础上，进一步理顺收入分配关系。

二、分配原则

1. 服务学校教学科研管理

岗位设置、业绩考核和绩效工资分配应充分体现绩效导向和效率优先的原则，有利于提高教学、科研和管理服务水平，有利于学校改革发展目标的实现，为学校核心竞争力的提升提供强劲动力。

2. 优化学校内部分配结构

绩效工资分配应充分体现科学系统和统筹兼顾的原则，有利于在岗位聘任基础上调整理顺分配体系，有利于在不同类型和层级的教职员工之间构建和谐的收入分配关系，有利于各类教职员工队伍的协调和可持续发展，形成与学校财务收支状况相联系的动态分配机制。

3. 完善校院（处）两级管理

学校实行校院（处）两级聘任、两级考核、两级分配的管理模式。

学校负责处级正职和特殊专业技术岗位的聘任和考核，其余人员由所在单位聘任和考核。

三、绩效工资总量与结构

（一）绩效工资总量

综合考虑学校财力状况和外部竞争性，每年初测算下一年度的绩效工资总量，并报河南省人力资源和社会保障厅、河南省财政厅审批核定。

（二）绩效工资结构

绩效工资包括基础性绩效工资和奖励性绩效工资，基础性绩效工资（指国家绩效工资部分）按月随工资发放，标准根据国家相关文件确定；奖励性绩效工资包括岗位奖励绩效工资、超工作量奖励绩效工资、特殊贡献奖励绩效工资和统

筹性奖励绩效工资。

1. 基础性绩效工资

基础性绩效工资是用于支付聘任各类岗位的教职员工认真履行岗位职责、完成基本工作量的薪酬。

2. 奖励性绩效工资

奖励性绩效工资包括岗位奖励绩效工资、超工作量奖励绩效工资、特殊贡献奖励绩效工资和统筹性奖励绩效工资四部分。

(1) 职工完成岗位工作量后, 可以获得岗位奖励绩效工资。岗位奖励绩效工资用以体现地区经济发展和物价水平、岗位职责等因素, 相对稳定, 具有一定的保障功能。

(2) 职工超额完成学校规定的工作量, 可以获得超工作量奖励绩效工资。超工作量奖励绩效工资用以激励教职工超额完成工作量, 体现多劳多得, 优劳优酬。

(3) 职工完成《河南师范大学高水平成果(人才)绩效奖励办法》中规定的成果, 可以获得特殊贡献奖励绩效工资。特殊贡献奖励绩效工资用以激励教职工努力产出高质量、高水平成果, 以加速推动学校提升办学水平。

(4) 统筹性奖励绩效工资根据学校对教学科研单位的教学科研开展的绩效考核情况和贡献率发放。统筹性奖励绩效工资核拨后由各单位自主分配, 以调动学院相应工作的积极性, 进一步理顺贡献与收入的关系, 改善学院二次分配调控能力, 调节人员收入。

四、绩效工资实施范围和岗位类别

绩效工资适用于学校事业编制和参照事业编制管理受聘上岗的教职员工, 即正式聘任专业技术岗位、管理岗位和工勤技能岗位的教职员工。

按照工作任务、工作性质, 全校岗位设置为七大类:

特聘教授岗——省特聘教授岗, 校特聘教授岗(包括一级和二级)。

教学科研岗——教授岗(包括一级、二级、三级和四级), 副教授岗(包括五级、六级和七级), 讲师岗(包括八级、九级和十级), 助教岗(包括十一级和十二级), 教员岗。

专职教学岗——教授岗(包括一级、二级、三级和四级), 副教授岗(包括五级、六级和七级), 讲师岗(包括八级、九级和十级), 助教岗(包括十一级

和十二级），教员岗。该类岗位主要设置在公共课教学单位。

专职科研岗——教授岗（包括一级、二级、三级和四级），副教授岗（包括五级、六级和七级），讲师岗（包括八级、九级和十级），助教岗（包括十一级和十二级），教员岗。该类岗位主要设置在经批准成立的校级以上科研机构中。

教学辅助岗——正高级职务岗（四级），副高级职务岗（包括五级、六级和七级），中级职务岗（包括八级、九级和十级），初级职务岗（包括十一级和十二级）。该类岗位主要设置在实验、图书资料、电化教育、网络技术及其它除教学科研之外的专业技术系列。

行政管理岗——正校级岗，副校级岗，正处级岗（包括 A、B、C 三档），副处级岗（包括 A、B、C 三档），正科级岗（包括 A、B、C 三档），副科级岗（包括 A、B 二档），员级岗。

工勤技能岗——高级技师岗，技师岗，高级工岗，中级工岗，初级工岗。

五、绩效工资标准

（一）基础性绩效工资标准参考省直驻郑事业单位标准确定，按明确其基本工资的岗位执行。

（二）奖励性绩效工资标准根据学校财力状况以及上级主管部门核定的绩效工资总额确定和调整。奖励性绩效工资按实际工作岗位执行。

六、工作量及核算标准

学校对各类人员工作量进行量化，按照工作量标准进行考核。

（一）工作量核算范围

特聘教授岗、教学科研岗、专职教学岗、专职科研岗：纳入工作量核算的内容包括本科生教学部分（理论课教学，教育实习，指导本科生论文，实验教学等）；研究生教学部分（教学工作，指导研究生论文等）；科研部分（论文，项目，获奖，著作或教材等）。

行政管理岗：纳入工作量核算的内容包括出勤率、年度工作目标完成情况、服务质量评价。

教学辅助岗：纳入工作量核算的内容包括教学任务、出勤率、年度工作目标完成情况、服务质量评价、专业技术工作量。

工勤岗：纳入工作量核算的内容包括出勤率、年度工作目标完成情况、服务质量评价。

(二) 各类岗位的工作量标准及比例结构

1. 各类岗位的工作量标准

工作量的核算单位是“分”，本专科教学中的 1 个标准课时为 1 分，其它工作量均参考此标准确定。

合格工作量标准中包含两部分，即基本工作量和岗位工作量。

A、特聘教授岗工作量标准

岗位名称	合格工作量		
	合计（分/年）	基本工作量（分/年）	岗位工作量（分/年）
省特聘教授岗位	6210	710	5500
校特聘教授岗位（一级）	3680	680	3000
校特聘教授岗位（二级）	2650	650	2000

说明：

（1）省校特聘教授的岗位工作量标准系按照岗位奖励绩效工资数额除以岗位奖励绩效工资分值确定。按照“一事一议”原则享受其他标准岗位奖励绩效工资的特聘教授根据工资标准以相同办法核算工作量标准。

（2）特聘教授工作量考核结合聘任合同进行，超出合格工作量标准可获得超工作量奖励绩效工资；未完成聘任合同约定工作任务的按比例扣减岗位奖励绩效工资。

（3）特聘教授岗的工作量考核单独进行。

B、教学科研岗、专职教学岗、专职科研岗工作量标准

岗位级别		一级	二级	三级	四级	五级	六级	七级	八级	九级	十级	十一级	十二级
岗位名称		正高一级	正高二级	正高三级	正高四级	副高一级	副高二级	副高三级	中级一级	中级二级	中级三级	初级一级	初级二级
合格工作量	基本工作量（分/年）		700	600	560	430	380	340	280	260	250	155	150
	岗位工作量（分/年）		1400	1100	900	750	650	550	500	440	400	290	250
	合计（分/年）		2100	1700	1460	1180	1030	890	780	700	650	445	400

说明:

(1) 表一中的四级、七级、十级、十二级基本工作量标准按照原《河南师范大学人事分配制度改革方案(试行)》(校党字〔2008〕15号、校字〔2008〕45号)标准确定,其他各级标准根据工资中的岗位工资级差按比例核算。

(2) 表一中的四级、七级、十级、十二级岗位工作量标准按照原《河南师范大学人事分配制度改革方案(试行)》(校党字〔2008〕15号、校字〔2008〕45号)标准确定,其他各级标准按比例核算。

(3) 合格工作量=基本工作量+岗位工作量。

(4) 以下各表中的标准均按本办法核算。

C、教学辅助岗工作量标准

岗位级别		四级	五级	六级	七级	八级	九级	十级	十一	十二	十三
岗位名称		正高 四级	副高 一级	副高 二级	副高 三级	中级 一级	中级 二级	中级 三级	初级 一级	初级 二级	初级 三级
合格工作	基本工作量	410	355	313	280	235	220	205	126	120	50
	岗位工作量	650	550	500	450	400	370	325	275	200	150
	合计	1060	905	813	730	635	590	530	401	320	200

D、党政管理岗工作量标准

职员等级		三级	四级	五级			六级			七级			八级		九级	十级
				A 档	B 档	C 档	A 档	B 档	C 档	A 档	B 档	C 档	A 档	B 档		
合格工作量	基本工作量 （分/年）	1000	800	500	450	400	400	375	350	350	300	250	230	205	120	50
	岗位工作量 （分/年）	1500	1200	900	850	800	800	650	550	550	500	400	375	325	200	150
	合计 （分/年）	2500	2000	1400	1300	1200	1200	1025	900	900	800	650	605	530	320	200

说明:

因管理职员中五至八级职员的资历差异较大,特将五至七级职员的工作量标准分为A、B、C三档,八级职员工作量标准分为A、B两档。职员档次晋升主要

以行政职务任职年限为依据，任职年限从行政职务任命当年起按年度累加计算，任职年限达到调高档次的均从当年 1 月起执行。详见下表：

党政管理岗档次明细表

职员等级	五级			六级			七级			八级	
	A 档	B 档	C 档	A 档	B 档	C 档	A 档	B 档	C 档	A 档	B 档
任职年限（年）	>12	4-12	<4	>12	4-12	<4	>12	4-12	<4	≥8	<8

E、工勤技能岗工作量标准

岗位级别		一级	二级	三级	四级	五级
岗位名称		高级技师	技师	高级工	中级工	初级工
合格工作量	基本工作量 (分/年)	170	145	120	100	80
	岗位工作量 (分/年)	400	300	225	175	125
	合计 (分/年)	570	445	345	275	205

2. 各类岗位工作量结构

岗位类别	合格工作量		
	教育教学工作	科研工作量	服务工作量
教学科研岗 (含教学辅助系列中实验教学岗)	70%	30%	
专职教学岗	85%	15%	
专职科研岗	30%	70%	
教学辅助岗（含实验技术岗人员）		10%	90%

说明：

(1) 辅导员岗位属于教师系列岗位，由于工作性质的特殊性，除了具有教师工作的一般特点外，还承担对学生的思想政治教育工作和管理工作。因此岗位

职责中对学生的思想政治教育和管理工作占合格工作量的 85%，教学和科研工作占合格工作量的 15%，按学校的相关规定进行考核。辅导员教学科研工作量的构成分为教育教学工作量和科研工作量，分别为 70% 和 30%。其应完成工作量、实际完成工作量以及奖励性绩效工资发放都在本学院内进行。从教师中选聘的兼职辅导员按照专职辅导员的教学科研工作量标准考核。

(2) 学校对学院整体考核时，为保持教学和科研的比例结构，避免结构失衡，教学工作量和科研工作量不可打通使用，两种工作量分别核算津贴；在学院内部，教学工作量和科研工作量可以打通使用，教师可以根据自己的教学和科研特长，在学院的组织下，充分发挥自己的专长。

(3) 科研工作量在聘期内可以跨年度计算，即前一年未完成工作量可以用后一年工作量折抵。

(4) “双肩挑” 人员工作补贴

a、以专业技术岗位为主岗位兼做党政管理工作的“双肩挑”人员，其管理工作考核合格后可享受管理工作补贴，具体标准为：

处级正职：12000 元/年。

处级副职：8000 元/年。

未达到管理工作考核要求的，按比例折合计算管理工作津贴。

b、以党政管理岗位为主岗位兼做专业技术工作的人员，由兼职单位根据其专业技术工作量发放奖励性绩效工资。

(教学单位科级“双肩挑”人员的补贴标准，由单位自行制定，从学院酬金中支出。)

(4) 超额工作量：完成学校规定的教学工作量和科研工作量后，其余的工作量为超工作量，学校按照具体的超工作量数进行奖励（学校每年确定一次超工作量的分值，超工作量奖励经费按分值确定）。

3. 工作量的分值

分配中涉及三个分值：

(1) 基本工作量的分值：对应国家工资部分，学校不制定统一的分值（因为国家工资级差比例与岗位奖励绩效级差比例是不同的）。未完成基本工作量的个人，当年考核等次定为不合格。

(2) 岗位工作量的分值：对应岗位奖励绩效工资部分，分值根据当年学校

财力状况和外部竞争性确定（不低于上一年分值）。

（3）超工作量的分值：对应超工作量奖励绩效工资部分，分值根据当年学校财力状况、外部竞争性和省主管部门核定的绩效工资总量确定（不低于上一年分值）。

六、绩效工资发放办法

（一）基础性绩效工资

随工资逐月发放至个人。

（二）奖励性绩效工资

学校实行两级考核、两级分配的模式，根据考核结果核发奖励性绩效工资。

1. 岗位奖励绩效工资

学校根据各类人员岗位聘任情况逐月预先发放，年终核发超工作量奖励绩效工资时对单位进行总结算。

2. 超工作量奖励绩效工资

年终学校根据超工作量完成情况，一次性核发至单位。

对于教学单位，管理和其他教辅岗位的人均超工作量奖励绩效工资按本单位专业技术人员人均超工作量奖励绩效工资标准的 80% 计算。

对于管理和教辅单位，学校单独切块经费进行奖励，经费总额根据人员数和人均奖励数确定，其中人均超工作量奖励绩效工资标准按全校教学单位计入可转为酬金的创收等收入后人均标准的 60% 计算。

学校统一核算出全部管理单位和教辅单位的超工作量奖励绩效工资经费总数后，再根据各单位的考核结果计算各单位超工作量奖励绩效工资经费总量，核拨至各单位。

3. 特殊贡献奖励绩效工资

学校根据《河南师范大学高水平成果（人才）绩效奖励办法》中的相关规定，对完成相应成果的教职工或单位核发特殊贡献奖励绩效工资，每年核算一次。

4. 统筹性奖励绩效工资

学校按照绩效贡献率奖励办法中的相关规定，根据教学科研单位的绩效考核发放。经费每年核算一次，学校切块拨付至单位，由各单位自主分配。

七、组织与领导

（一）学校成立绩效工资分配领导小组和绩效工资分配工作小组，研究绩

效工资的投入总量和分配办法，并提出每年的具体核拨方案，上报学校审定。

（二）绩效工资的管理工作由学校人事处具体负责组织实施：

1. 教学工作量计算和各级岗位教学工作量标准由教务处、研究生学院负责组织修订；

2. 科研工作量计算和各级岗位科研工作量标准由科技处、社科处负责组织修订；

3. 各类、各级岗位的考核办法由人事处协调各相关部门制订。

（三）各单位相应成立绩效工资分配工作小组，由各单位领导班子成员、教职工代表组成，负责制定本单位绩效工资具体发放办法并组织实施。

八、配套文件

（一）各类岗位工作量核算办法

1. 《河南师范大学本专科教学工作量核算办法》
2. 《河南师范大学研究生教学工作量核算办法》
3. 《河南师范大学科研工作量核算办法》
4. 《河南师范大学学科平台管理团队工作量补贴办法》
5. 《河南师范大学行政管理岗位工作量核算办法》
6. 《河南师范大学以服务工作为主的专业教辅岗位工作量核算办法》

（二）高水平成果（人才）奖励

1. 《河南师范大学高水平成果（人才）绩效奖励办法》
2. 《河南师范大学一级顶尖期刊目录（人文社科）》
3. 《河南师范大学二级顶尖期刊目录（人文社科）》

（三）《河南师范大学教学科研贡献绩效奖励办法》

九、附则

（一）本办法涉及的相关标准，如遇上级政策变化，可作相应调整。

（二）本办法自 2015 年起施行，原来的相关规定自行废止。

（三）本办法由学校人事分配制度改革领导小组负责解释。

（来源：2015 年 12 月 25 日 河南师范大学）

上海对外经贸大学绩效工资实施方案

一、绩效工资改革的指导思想和基本原则

（一）指导思想

根据国家和上海中长期教育改革发展规划和人才发展规划纲要的总体要求，以实施绩效工资改革为契机和突破口，建立健全与岗位设置管理相适应的业绩考核评价机制，逐步形成完善的绩效工资水平决定机制和有效的分配激励机制，切实加强各类岗位队伍建设，全面提升人才培养质量，推进我校各项事业的持续、健康、快速发展。

（二）基本原则

1. 坚持按劳分配，多劳多得，优劳优酬的原则；
2. 坚持重点向教学科研一线教师倾斜，重点向优秀人才、重点岗位倾斜的原则；
3. 坚持公开、公平、公正的原则；
4. 坚持统筹兼顾、点面平衡的原则。

二、实施范围

1. 2010 年 1 月 1 日及以后在编在册的正式工作人员，列入实施绩效工资范围。
2. 2009 年 12 月 31 日及以前已办理退休手续和已达到或超过退休年龄未办理退休手续（经批准办理延长退休手续人员除外）不列入实施范围，按照退休人员待遇的有关规定执行。

三、国家和本市津贴补贴项目、标准的处理

1. 根据国家规定，事业单位实施绩效工资与规范补贴相结合进行。原国家规定的年终一次性奖金，以及原工资构成津贴比例按国家规定高于 30% 的部分，纳入绩效工资总量，不再另行发放。
2. 原本市规定的津贴补贴项目（含国家规定项目、标准，本市提高部分），包括地方职务（岗位）津贴、医保补贴性工资、地方生活津贴、八类地区工资补贴、物价补贴、伙食补贴、回族等少数民族物价补贴和伙食补贴、郊县工作津贴、海岛工作补贴、婴儿牛奶补贴、中夜班补贴、住房提租补贴、夏令补贴、增收节支奖、节编奖（包干工资）、书报费、年终一次性奖金中的地方职务（岗位）津

贴部分,原本市规定教育事业单位的津贴补贴项目,包括教育工作者津贴等,予以取消,其标准归并纳入绩效工资总量。

3.原学校自行发放的津贴补贴奖金等项目,予以取消,其标准归并纳入绩效工资总量。

4.国家规定发放的上下班交通补贴、粮油补贴、教(护)龄津贴、政府特殊津贴、各类特殊岗位津贴,以及本市原独生子女父母奖励费、选派青年志愿人员赴云南扶贫补贴、选派干部赴西藏等省市补贴等省市补贴项目和标准继续保留,不纳入绩效工资总量。

四、绩效工资总量的核定

1.根据市教委、市人保局规定的控制范围和学校实际,核定人均绩效工资水平和绩效工资总量。

2.校级主要领导的绩效工资,在市人力资源社会保障局、市财政局、市教委核定的本单位绩效工资总量内,由学校统筹考虑确定。其中,岗位津贴按全市统一标准执行;工作量津贴由学校制定发放标准,一般按月发放;绩效奖励部分根据绩效考核结果,由学校发放。

校级主要领导的绩效工资水平,一般不超过本校人均绩效工资水平的 2.5 倍。原规范前绩效工资水平超过本校人均绩效工资水平 2.5 倍的,规范后,超过部分暂时保留,待学校人均绩效工资水平提高后予以分步冲销。

3.对符合本市岗位设置管理要求的特设岗位聘用人员和执行省部级及以上引进人才计划协议年薪的人员,收入超过所在单位绩效工资人均水平以外部分可不纳入绩效工资总量。

五、绩效工资的构成与分配

绩效工资由基础性绩效工资和奖励性绩效工资两部分构成。其中基础性绩效工资约占总量的 60%,奖励性绩效工资约占 40%。

(一)基础性绩效工资

基础性绩效工资以岗位聘用为基础,根据各级各类人员履行岗位职责、完成工作任务的情况等因素确定。基础性绩效工资分为岗位津贴和工作量津贴两部分。

1. 岗位津贴

由市人力资源和社会保障局、市财政局分别按照专业技术、管理、技术工人、普通工人四类岗位分别制定统一标准。其中，专业技术岗位设置 13 个等级，管理岗位设置 10 个等级，技术工岗位设置 5 个等级，普通工人不分等级。不同等级岗位对应不同的津贴标准。教职工依据所聘岗位和工作年限，执行相应的岗位津贴。岗位津贴按月发放。

2. 工作量津贴

学校根据各级各类人员岗位等级和岗位工作量要求的不同，分别确定工作量津贴标准。

（1）教师（研究）岗位

根据规定，将岗位等级分为 11 级，按岗位等级确定工作量津贴标准。研究人员按职务档次，教师副高以上分为研究为主型、教学科研型两种类型，分别确定工作量要求。各等级工作量津贴标准按现行各等级岗位津贴的 80% 确定。

（2）其他专业技术岗位（含非一线专业教师）：

工作量津贴根据专业技术岗位职务档次，分为正高、副高、中级、初级、初初级 5 级，初级以上每级分为 2 档（2 档参照教师同级职务最低等级的 90%，1 档参照教师同级职务最低等级的标准），各等级工作量津贴标准按现行各等级岗位津贴的 80% 确定。各职务档次的岗位工作量根据岗位工作职责制定。

（3）管理岗位

工作量津贴按管理岗位职级分为三级、四级、校长助理、五级、六级、处长助理、七级、八级、九级、十级共 10 级，九级以上每级 12 档。各级岗位工作量根据岗位工作职责制定。各等级工作量津贴标准按现行各等级岗位津贴的 80% 确定。

（4）工勤技能岗位

工作量津贴按技术等级和工作内容分为四级，每级 2 档，各类岗位工作量根据岗位工作职责制定。各等级工作量津贴标准按现行各等级岗位津贴的 80% 确定。

（二）奖励性绩效工资

奖励性绩效工资以工作业绩为基础，根据各类人员绩效考核情况、取得创新性成果、做出的突出业绩和突出贡献等情况确定，分为基础业绩奖励性工资和超额奖励性工资。

1. 基础业绩奖励性工资：完成基本岗位工作量后发放的奖励性工资。基本工作量未完成的，不予发放基础业绩奖励性工资。各级各类人员的基础业绩奖励性工资标准按现行各等级岗位津贴的 20% 确定。

2. 超额奖励性绩效工资：根据超额完成工作量的情况确定。具体津贴项目如下：

（1）教学及相关绩效津贴

主要包括超额课时津贴、本科生导师津贴、实习指导津贴、系（专业和教研室）负责人教学管理津贴及其他相关教学津贴等。

（2）科研及相关绩效津贴

主要包括研究生导师津贴、学术委员会等学术组织活动津贴、学科（学术）带头人科研管理岗位津贴、科研标兵奖及其他相关科研奖励津贴。

（3）学生工作绩效津贴

主要包括：竞赛指导津贴、学生社团指导津贴、创新团队指导津贴：住宿辅导工作津贴等。

（4）其他绩效津贴

主要包括：松江工作津贴、年功津贴、主管及领班津贴、浮动津贴、住房津贴、人才引进特殊津贴及其他特殊津贴。

（三）奖励性绩效工资标准和办法

1. 奖励性绩效工资的标准由学校根据上级主管部门核定后我校绩效工资总量水平确定。

2. 按照岗位职责要求，按实计发，多劳多得，优劳优酬。

3. 由所在单位审核制单，相关操作主体部门复核签章，人事部门核计，财务部门核发。

4. 奖励性绩效工资分类定期发放。

5. 岗位基本工作量没有完成的人员，由相关部门对其基础业绩奖励性工资进行扣减。

六、经费保障与财务管理

1. 实施绩效工资所需经费：在财政拨款框架未作改革之前，经费来源渠道不变。

2. 实施绩效工资增量部分, 由市教委在教育经费增量中安排绩效工资经费以及学校自有资金按一定比例分担。

3. 规范学校财务管理和国有资产管理。学校取得的政府性收入, 应按有关规定及时足额上缴国库或财政专户。实行“收支两条线”管理。不得在核定的绩效工资总量外自行发放任何津贴补贴或奖金, 不得违反规定的程序和办法进行分配。

4. 绩效工资经费应专款专用, 按财政部规定, 加强会计核算管理。绩效工资应以银行卡的形式发放, 原则上不得发放现金。单位工会经费、集体福利费和其他专项经费要严格按照现行财务会计制度规定的开支范围使用和核算。

5. 按规定由政府投入的人才项目人员经费, 引进高层次人才的特殊报酬等, 暂不纳入绩效工资总量管理, 另行逐步规范。但须统一纳入教师统计范围, 便于市教委实时掌握教师收入变动情况和水平。

6. 学校应规范教师队伍建设专项资金中人员经费的使用, 严格按照专项资金管理办法中的开支范围使用和核算, 有关管理办法报市教委备案。

七、组织实施

1. 学校成立绩效工资制度改革领导小组, 成员由校领导组成。

2. 学校绩效工资制度改革执行小组, 由分管人事校领导为组长, 成员由人事处、财务处、教务处、科研处、学生处、研究生部、纪委(监察审计处)组成, 负责具体实施工作。

八、其他相关问题的说明

1. 职工所聘岗位(职务)和工作年限的确定办法, 按照 2006 年国家工资制度改革的相关口径执行。达到事业单位岗位津贴标准表规定工作年限, 且年度考核累计五年合格及以上的人员, 可从达到规定年限的当年 1 月 1 日起, 执行相应的岗位津贴标准。

2. 在国家规定出台前, 军队转业干部暂按其现聘岗位执行相应的岗位津贴标准。

3. 岗位变动的人员, 从岗位变动下月起, 执行新聘任岗位的绩效工资。

4. 经批准在两类岗位上任职的人员, 按其国家岗位工资对应的岗位, 执行相应的岗位津贴标准。

5. 新参加工作的大学本科(含双学士学位的本科生和未获得硕士学位的研究生)及以下毕业生,实行一年见习期,见习期间,按其所在岗位系列最低档岗位津贴标准的 60%执行;获得博士、硕士学位的毕业生在执行初期工资期间,按其所在岗位系列最低档岗位津贴标准的 70%执行。其他新聘用人员,连续工作满一年以上的,按其聘任岗位,比照同等条件人员岗位津贴标准执行。

6. 职工受行政纪律处分的(受开除公职处分除外),岗位津贴全额计发;受取保候审、行政拘留、强制戒毒、强制收容教育等行政处罚,以及刑事处罚的,在处罚期内,停发岗位津贴;停职审查的,在接受审查期间,暂缓发放岗位津贴,待审查结束作出结论后,再确定如何发放。

7. 职工在病假、事假、哺乳假期间,其岗位津贴计发比例,参照国家有关病假、事假、哺乳假期间计发工资的有关规定执行。

8. 停发、扣发和减发,根据学校有关规定执行。

九、附则

1. 学校原来出台的有关政策与本方案相抵触的,以本方案为准,若上级政策变化,按上级有关文件执行。

2. 学校聘用的非在编人事派遣人员,参照在编在岗人员的标准执行。劳务派遣人员,按原规定执行。

3. 本方案自 2014 年 1 月 1 日起执行,已发放的各类津贴补贴,按实结算。

4. 本方案由校长办公会议负责解释。

(来源:2014 年 1 月 1 日 上海对外经贸大学)

厦门大学的绩效考核体系揭秘及推行策略

一、厦大考评体系改革背景

学校现行的考核评体系应该说运行基本是良好的，发挥了它的作用。但是，原来的体系也存着一些问题。比如，在强调专任教师队伍重要性的同时，忽视了工程实验等系列专业技术人员和党政管理及工勤人员队伍的重要性，重视不够，激励不足；又如，原先的考评，存在重印象、轻业绩，重领导、轻群众，重数量、轻质量等倾向；还如，对专任教师的考评，存在重科研、轻教学，重论文、轻应用等问题；各个系列、学科、岗位有自身的特点和规律，简单的“一刀切”考评会造成不公平和效率低；随着社会的发展和环境的变化，可评价成果形式需要增加，范围需要扩大。

为了充分反映广大教职工的诉求，针对现行体系存在的问题，学校决定改革教职工绩效考核评价体系，建立健全一套中国特色、厦大风格、适应世界一流大学发展的教职工绩效考核评价体系，为实现学校发展目标提供制度基础。

二、厦大考评体系的五个统一

学校希望通过改革，实现以下五个“有机统一”：

（一）严格政治表现和师德要求，实现建设中国特色社会主义高校这一根本方向与学校发展、教职工个人成长的有机统一

这是从学校、教职工个人与国家关系方面来说的。我们的学校是中国共产党领导下的中国特色社会主义高校，考核评价体系要坚持党管人才的根本原则，引导广大教职工在教书育人、管理育人、服务育人过程中，坚持为人民服务，为中国共产党治国理政服务，为巩固和发展中国特色社会主义制度服务，为改革开放和社会主义现代化建设服务；引导广大教职工以德立身、以德立学、以德施教、以德做事，激励广大教职工做有理想信念、有道德情操、有扎实学识、有仁爱之心、素质高、能力强的党和人民满意的优秀高校工作者；引导广大教职工热爱祖国、热爱学校、热爱学生、爱岗敬业、诚实友善。

（二）实现学校发展目标和教职工职业生涯的有机统一

这是从个人与学校关系角度来说的。坚守学术水平的稳步提升，逐步达到世界一流，同时鼓励广大教职工热爱学校、心情舒畅、各尽所能，在不同岗位、用不同方式为学校发展、为学生成长做贡献是评价体系的核心事项。因此，要树立

系统化的考核评价理念,遵循人才成长规律、教学科研和管理服务规律。考核评价体系改革力求实现不同岗位、不同类别教职工个人职业发展与学校发展目标和学科发展目标的有机结合,促进各种人才人尽其才、各得其所、共同发展。

(三) 实现学校整体学术水平不断提升与各类人才队伍协调发展的有机统一

这是从学校内部教学科研、技术保障、管理服务等不同队伍之间相互关系而言的。要建设一流大学,培养一流人才,做出一流研究成果,提供一流社会服务,不断提升学术水平,专任教师队伍是根本、是核心竞争力。但工程实验等系列专业技术队伍和党政管理及工勤队伍也很重要,如果没有一流的工程实验技术和管理服务保障,也不可能有可持续的一流教学科研成果。要注重专任教师、工程实验等系列专业技术人员、党政管理及工勤人员等不同队伍之间的平衡协调;要根据不同系列、不同岗位,合理设计绩效考核评价指标体系,建立健全工作质量评估机制,对工程实验等系列专业技术人员和党政管理及工勤人员要强化工作目标完成情况、服务质量等实绩的评价,激励他们做出一流业绩。既要改变教师考核是“硬约束”、工程实验等系列专业技术人员和党政管理及工勤人员考核是“软约束”的现象,也要改变忽视工程实验等系列专业技术队伍和党政管理及工勤队伍重要性的现象。同时,坚持定性考核与定量考核相结合,坚持德才兼备,注重凭能力、实绩和贡献评价工程实验等系列专业技术人员和党政管理及工勤人员。将考核评价结果作为岗位晋升、薪资变动的主要依据,将考核评价结果与已实行的岗位绩效协议工资制度有机结合,多劳多得、多贡献多得、多担当多得、高质量多得,持续调动广大工程实验等系列专业技术人员和党政管理及工勤人员的积极性,使认真工作、辛勤劳动、深受师生欢迎、做出突出业绩、工作质量高的同志有更大的获得感,形成奋进、包容、精致、先进的文化生态。

(四) 实现学校按统一规则“依法治校”与因发展不平衡而产生的多样化组织运行方式特殊需求的有机统一

这是从教学科研单位内部一般与特殊关系而言的。学校要发展、要提升、要稳定,必须有统一规矩,必须依法治校,必须规矩面前人人平等。但学科发展不平衡、学科领域性质各异、学科成长规律有别,简单的“一刀切”会顾此失彼。因此,既要有学校层面的基本要求、基本标准、统一规定,又要有各学部、各学院在学校基本标准约束下,根据本门类、本学院、本学科的实际情况和发

步提升,又适应新兴学科、交叉学科成长壮大;既实现学校总体目标,又调动各学院、各学科的主动性,实现共同协调发展;既保证学校统一规定较长时期保持稳定且不折扣、不例外、不变通地切实贯彻执行,又增加制度的灵活性和适应性。此外,通过对教职工考核评价结果的分析、运用,可以了解各支人才队伍建设情况、学科发展状况,及时调整人力、财力、物力投入政策,对成绩优异的学科促进其向世界一流水平迈进,对发展滞后学科给予更多关注支持,促进资源优化配置,推动均衡发展、科学发展。

(五) 实现教学科研业绩基本标准与多元化业绩载体的有机统一

这是从教学科研人员中从事不同性质工作、做出不同形式成果的人员之间关系而言的。目前的考核评价体系,教学科研不均衡,科研为硬任务、教学往往为软任务,存在重科研、轻教学的问题;在科研成果评价方面,以论文、经费和获奖为主要评价载体。在教学评价方面,以教学工作量为主,确实存在重数量轻质量、重论文轻专著、重论著轻应用等问题。这种导向不仅不利于落实人才培养这一高校基本使命,还会激励教师注重理论研究、轻视实际应用,也使得高校功能不能完全发挥。因此,要通过改革,实现从单一评价转变为以学术水准为核心的综合评价,从注重数量转变为提升质量。在坚守学术标准的前提下,克服评价单一局面,坚持教学和科研并重、坚持论文与其它成果形式在同等质量前提下同等对待,激励各类人才各显神通、各建功业,共同为学校发展、服务国家和人民做出贡献。

三、厦大考评体系的六项原则

(一) 政治引领、师德为先

要把思想政治表现和品德学风要求,作为教师考核评价的首要标准,坚持师德“一票否决”。过去也强调政治和师德要求,但只是在总纲中简要提及,在这次改革方案中要明确作为考核评价指标的首条。

(二) 全面改革、系统推进

在推进专任教师考核评价体系改革的同时,推进工程实验等系列专业技术人员、党政管理及工勤人员考核评价体系改革。坚持“干什么、评什么”,增强考核评价指标的针对性,准确评价工程实验等系列专业技术人员、党政管理及工勤人员的工作质量和服务保障能力。

(三) 业绩主导,分类施策

按照不同岗位人才成长规律,坚持全面考核与突出重点相结合,全面考核师德师风、教育教学、科学研究、社会服务、专业发展等内容,重点突出业绩、贡献等关键绩效指标(KPI)。在全校统一的质量导向和基本学术要求基础上,根据不同类型、不同层次教职工的岗位职责、工作特点,以及所处职业生涯的不同阶段,分类、分层次、分学部、分学科设置考核内容和考核方式,健全分类管理和评价办法。

(四) 综合评价、公平对待

以问题为导向,着力解决重科研、轻教学,重数量、轻质量,重论文、轻专著,重论著、轻应用等普遍问题。要强化教学基本要求,明确教师不能突破教学底线标准;要把同质量教学成果和科研成果同等对待;要实行多元评价,高度重视教学工作量以外的教学业绩,高度重视经费、论文、奖项以外的科研成果和社会服务业绩,如专著、发明专利、技术解决方案、咨询报告等。但在增加可评价成果形式和扩大其范围的同时,要坚决防止质量下降,坚持学术水准不降低,以高质量论文为基准,确保业绩可比性和质量一致性,只有通过评审确定其质量相当于论文时,论文以外其他教学科研、社会服务成果或业绩才能被同等对待或作为替代选项。既要针对性地解决评价载体单一问题,又要防止“搭便车”“钻空子”,降低学术水平,挫伤具有真才实学、做出高质量成果教师的积极性。

(五) 传承发展,吸收创新

厦大自身的文化传统,近百年来特别是进入本世纪以来业已形成和积累的优秀传统和行之有效的具体做法,都将继承。例如,实行师德“一票否决”、重要岗位制度、特聘教授制度、不同年龄段教师有不同的教学科研要求、与世界一流大学相称的高水平学术标准等有关精神和具体规定,都在新制度中予以继承。同时,又瞄准世界一流大学的奋斗目标,充分吸收国内外高水平大学的经验做法,结合学校实际,坚持问题导向,针对当前教职工队伍发展中存在的突出问题和薄弱环节,改革创新。

(六) 切实可行,操作简便

力求绩效考核评价主体、指标、程序等关键要素具体明确、切实可行,确保考核对象对工作投入有合理的预期。建立可计量、可比较的考核评价指标体系,避免主观因素和感情色彩的影响,研发公开、透明、简便的考核评价管理信息系统,合理设计考核评价表格,简化考核评价程序,使考核评价工作真正做到操作

简便,确保考核对象对工作投入有合理的预期。建立可计量、可比较的考核评价指标体系,避免主观因素和感情色彩的影响,研发公开、透明、简便的考核评价管理信息系统,合理设计考核评价表格,简化考核评价程序,使考核评价工作真正做到操作简便,确保改革平稳推进,取得成效。

四、厦大考评体系如何考

专任教师、工程实验等系列专业技术人员管理及工勤人员,是三个不同的教职工群,需要找准对他们考评的侧重点。

对**专任教师**,采取聘期考核和年度考核相结合的方式,以聘期考核为主,中初级职务专任教师实行 3 年聘期,其他职务教师实行 5 年基本聘期;个别教师有特殊理由经学院和学部审查同意,可以按合同确定聘期。教学和科研业绩均以聘期为时间单位来考量,聘期内如何分配教学科研时间,教师有自主权,既克服短期行为,又解决教学科研时间上的矛盾冲突。年度考核只看工作进展、看社会服务贡献,不考察成果,鼓励教师报告学术进展,参与学校、学院共同性、管理性、服务性工作。进一步明确对理工医地科 45 岁以上和人文社科 50 岁以上的教师,以考核教学工作为主,科研不作硬性要求;对青年教师适当减少教学工作考核权重,增加科研工作考核权重。

对**工程实验等系列专业技术人员**,采取实行聘期考核和年度考核相结合,以年度考核为主。聘期考核着重岗位升级,将支撑成果、创新成果等作为聘期考核指标,引导工程实验等专业技术人员为单位教学科研工作提供优质高效服务,产出与岗位职责相关的高水平技术成果。年度考核着重保障服务绩效,设立客观公正、操作性强的年度标准工作量及量化考核指标。针对定位模糊、缺乏导向的问题,以服务水平、服务质量作为主要考核依据,重点考量实验教学辅助、实验室建设管理、仪器、图书档案及信息系统开发维护使用等方面的能力;针对忙闲不均、管理松懈的问题,设立基本工作量要求,结合客观工作量、主观满意度及出勤状况等三部分进行综合考量;针对满意度低、难以考核的问题,建立多角度满意度测评机制,由同事、领导、服务对象根据被考核者的日常工作表现,对被考核者 6 项指标评分。

对**党政管理及工勤人员**仍然实行年度考核,注重工作目标、服务态度、服务质量等方面的考核。针对评价标准比较单一、评价维度不够多元、服务对象评价不到位、个人考核结果与单位建设成效关联度不高等问题,实行业绩主导、关联

方全方位评价。单位正职领导（含主持日常工作的单位负责人）的考核结果与单位绩效考核结果相关联；单位副职领导采用群众评议和领导综合评价等相结合的方式进行考核，并与单位绩效考核结果建立一定关联；科级及以下人员采用群众评议和领导综合评价相结合的方式进行考核。同时，强化服务对象评议，采用窗口评议、网络评议、日常评议等办法，收集服务对象评价信息，根据获师生肯定情况、被投诉情况及意见建议处理情况对个人服务质量进行评议。在此基础上，领导进行综合评价，得分占一定比例的权重，既保证领导有足够的指挥协调权威，也避免个人好恶影响公正。

五、厦大考评体系的“三个分”

厦大考评体系改革的最大特点之一就是“一突出、二坚守、三个分”。“一突出”，就是根据全国高校思想政治工作会议的要求，突出思想政治和师德要求；“二坚守”，就是坚守学术标准不降低。这两个特点好理解，那么“三个分”，也就是分科、分权、分类，具体是怎么个分法呢？

分科，就是不同学科按其规律确定具体的评价标准。在学校过去的评价体系中，只按文科、理科两大类制作 2 张指标体系表。在此次改革中，共制作了 9 张表，六个学部每个学部 1 张表，又根据艺术、建筑、临床医学等学科的特殊性，制作了 3 张表。

分权，就是学校管宏观、管大局、管基本，学部或学院管细节、管特殊、管具体。学校根据建成世界一流大学的发展目标，坚守基本学术标准不能降低，对教学、工程实验技术工作的数量和质量标准，科研的论文、获奖、经费等要求，学校只管底线，定基本标准。在不低于学校制定的基本标准的前提下，由学部或学院制定实施细则，可根据本学院、本学科发展状况，提出更高业绩要求。

分类，就是以产生最佳业绩为导向，该以个人就以个人为考核单位，该以团队就以团队为考核单位。依赖个人努力产生业绩的学科领域，仍以个人为单位来考评；仰赖集体、团队才能产生业绩，并且具备一定条件的，可申请实行以团队为单位考评，按照国际通行做法来考核。对于已达到世界一流水平的学科，可以引入国际同行评议制度，按照世界一流大学标准来考核。但对申请实行团队考核或实行特殊考核办法的，要事先定出细则，由学部审定，经学校备案后实行，一方面是为了总结经验，另一方面是为了保证透明、公正。

同样,对工程实验等系列专业技术队伍,针对类型多样、标准单一的问题,由学校牵头制定考核评价的指导性标准。由学部或学院根据不同岗位、不同学科、不同技术系列的特殊性,制订符合学科特点和人才成长规律的考核评价实施细则。

六、厦大如何推行考评体系

厦大考核评价体系改革涉及所有教职工,制度影响涉及面大如何确保制度的有效实施?

首先,校党委校行政高度重视绩效考核评价体系改革,党委常委会、校长办公室、学校务虚会多次研究改革方案,要求在全校范围内多层面、多方式征求教职工意见,并决定提交校七届第三次教代会讨论。

校党委书记张彦指出,考核评价体系改革是人事制度改革的关键,改革要面向未来、解决问题,以深化人事制度综合改革为核心,推动学校各项工作朝着世界一流大学方向转变与调整。

朱崇实校长强调,推进考核评价体系改革的目的在于推动学校事业发展,促进学校综合改革、内涵发展再上一个新台阶。

其次,加强组织实施。一是要加强组织领导。各单位要根据学校绩效考核评价的总体要求,进一步健全工作机构,认真做好本单位实施细则制定、考核评价具体组织实施等有关工作,保障改革平稳有序推进。二是要加强宣传阐释。各单位要充分认识到改革的必要性和紧迫性,认真组织教职工学习改革有关文件,把改革的核心内容宣传到位、解释到位,切实做好教职工思想政治工作,进一步统一教职工的思想认识。三是要做好过渡衔接。各有关部门要安排好新旧制度衔接,确保改革顺利推进。

这里需要强调的是,考核评价体系改革是学校发展进步的需要,整体上符合广大教职工的根本利益。作为薪酬制度改革的配套制度,也要求必须尽快出台。但对人的考核评价是历史性难题,也是世界性难题,改革方案虽然是经过了广泛的调查研究、集思广益,上上下下、来来回回,十几易其稿,但难免有不周全的地方。总之,方案在执行的过程中,对于有关条款的解释,学校会遵循有利于教师的原则。

(来源:2017年6月30日 厦门大学报;原标题:让广大职工有更大的获得感——副校长杨斌就教职工绩效考核评价体系改革方案答记者问)