

沧州职业技术学院文件

沧职院字【2022】16号

沧州职业技术学院 部门年度工作考核办法

为推进内部质量保证体系建设，提高部门工作效率和效益，实现学院既定战略目标，全面提高人才培养质量，结合学院实际制定本办法。

一、指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，强化全面质量管理和绩效意识，按照“目标管理、过程考核、自我诊改、螺旋提升”的工作方针，以职责履行、目标实现、质量保证为核心，以自主改进和持续创新为动力，建立科学合理的工作任务分配、调度落实、中期督导、年终考核体系，促使各部门瞄准高质量发展目标，建立自主诊改机制，不断提升工作质量和
管理信息化水平，为推动学院特色创新发展、圆满完成年度工作目标任务提供有力保障。

二、基本原则

(一) 客观公正原则

完善部门工作目标、考核标准和管理制度，以完成目标过程中产生的数据和资料为依据，建立质量管理平台，采集、分析处理考核过程数据，形成科学的考核指标体系、考核标准、考核程序，确保考核民主公开、客观公正。

(二) 全面绩效原则

坚持全面考核和突出重点相结合，定性考核与定量考核相结合，质量控制与绩效考核相结合，过程考核与结果考核相结合。过程考核重在目标落实执行、质量控制与问题解决，结果考核重在目标任务完成与业绩贡献。

(三) 持续改进原则

部门通过持续自主改进工作，不断完善工作目标、考核标准及管理制度，实现质量管理与保证“PDCA”良性循环，推动教育教学和管理持续创新，不断增强制度管控能力，促进工作质量螺旋提升。

三、考核对象

根据工作属性和特点不同，考核对象分为教学部门、职能部门两大类考核组。教学部门由学院各系部组成，职能部门由学院管理部门及教辅部门组成。

四、组织领导

部门考核在学院党委统一领导下进行，成立由学院主要领导任组长，其他院领导为成员的考核领导小组。在领导小组的领导下，质量控制与考核办公室负责部门考核工作的具体事宜。

五、考核内容

部门考核包括工作业绩考核和述职评价两部分。

(一) 工作业绩考核

教学部门工作业绩考核包括职责履行、目标任务、成效贡献和实习管理四部分，从完成时间、完成质量、完成效益三方面考核。工作业绩考核满分为 200 分。职能部门工作业绩考核包括职责履行、目标任务和成效贡献三部分，从完成时间、完成质量、完成效益三方面考核。工作业绩考核满分为 200 分。教学部门和职能部门实行不同的计分办法。

教学部门工作业绩=职责履行（40%）+目标任务（30%）+成效贡献（20%）+实习管理（10%），即教学部门职责履行满分为 80 分、目标任务满分为 60 分、成效贡献满分为 40 分、实习管理满分为 20 分。

职能部门工作业绩=职责履行（60%）+目标任务（30%）+成效贡献（10%）。职能部门职责履行满分为 120 分、目标任务满分为 60 分、成效贡献满分为 20 分。

1. 职责履行。主要考核部门履职情况、工作任务完成情况、工作质量等，体现部门整体工作实绩和办事效果。用质量系数和履职测评等指标考核。质量系数包括及时率、退改率和满意度（详见附件 1）。履职测评由质量控制与考核办公室组织实施，年终考核时在质量管理平台上进行，参加测评人员包括院领导、部门负责人、教职工代表等，各类人员参加测评的人数根据年终考核时具体情况而定。

2. 目标任务。主要考核学院战略规划性工作任务及部门改

进性工作任务等完成情况，体现工作亮点、改进提升及特色创新等。

目标任务用质量系数、贡献度、达成度等指标考核。根据目标任务达成难易程度和重要程度不同，目标任务分为达标类、培优类和培育类三大类和 A 级、B 级两个等级，赋予不同的考核分值。

A 级目标任务：指学院确定的战略规划性任务，分达标类、培优类和培育类，细分为 A1、A2、A3 三级。

A1 级：每项分值为 80-100 分，如完成国家级标志性成果；

A2 级：每项分值为 25-60 分，如完成省级标志性成果等；

A3 级：每项分值为 10-20 分，如完成市级、院级成果等。

B 级目标任务：指部门改进性工作任务，由分管院领导与部门负责人共同研究确定，每项计 5 分，各部门年度 B 级任务不超过 3 项，B 级目标任务均为达标类。

达标类任务指本年度必须达成的目标任务，任务目标完全达成获得相应分值。任务目标未完全达成，从其部门“职责履行”得分中扣减该任务应得分值的 10%。

培优类任务指本年度应提前谋划部署且在上级部门启动任务成果遴选时必须达成的目标任务，任务目标完全达成获得相应分值。任务目标未完成达成，从其部门“职责履行”得分中扣减该任务应得分值的 10%。

培育类任务指本年度应启动培育期望下一周期达成的目标任务，任务目标完全达成获得相应分值加分，任务目标未完全达成不减分。

因上级部门未启动等因素造成未达标的任务不扣分。

3. 成效贡献。主要考核部门年度内取得的与部门业务相关的综合类、教师教学类、科研类、竞赛类等成果。《成效贡献计分办法》见附件 2。

4. 实习管理。主要考核教学部门年度内实习组织、实习管理的实施情况，由教务处组织审核、评价。

(二) 述职评价

述职评价在年终进行，主要考核各部门一年来的整体绩效，考核成员由学院领导、部门负责人及教职工代表组成。考核成员在查看部门工作计划、工作总结、上一年度自主诊改报告，听取部门述职的基础上，对各部门进行综合评价。述职评价以无记名投票的方式进行，分为优秀、合格两个等级，考核优秀部门比例：教学部门不超过 40%，职能部门不超过 30%。

六、考核实施

(一) 工作业绩的考核实施

1. 工作业绩考核依据

(1) 职责履行。各部门按照学院审核确定的部门职责，梳理岗位具体化工作，确定岗位工作标准、佐证材料、责任人、考核赋分等信息，在规定时间内填写《部门岗位具体化工作与工作标准一览表》（附件 3），经分管院领导批准后，报质量控制与考核办公室。质量控制与考核办公室审核、汇总后，提交学院党委会研究确定，形成《2022 年度部门岗位具体化工作与工作标准一览表》，并上传质量管理平台。

(2) 目标任务。质量控制与考核办公室依据党政工作要点、

基本办学条件、上级文件传导的重要任务、本年度中专项建设任务和本科专业设置条件等要求，将对学院发展影响重大的关键性指标编制为年度 A 级目标任务，确定牵头部门和分值。

各部门依据年度 A 级目标任务与分管院领导、配合部门进行沟通，在达成一致的基础上将归属于本部门的目标任务细化为可交付、可测量的工作，补充填写任务标准，包括验收要点、完成时限、责任人、配合部门、任务级别等。在规定时间内填写《A 级目标任务一览表》（附件 4），经分管院领导批准后报质量控制与考核办公室。

各部门根据本部门年度工作要点及上一年度工作自主诊改报告，确定 B 级目标任务，将目标任务细化为可交付、可测量的工作，补充填写任务标准，包括验收要点、完成时限、责任人、配合部门、任务级别等。在规定时间内填写《B 级目标任务一览表》（附件 5），经分管院领导批准后报质量控制与考核办公室。

质量控制与考核办公室审核、汇总各部门 A 级、B 级目标任务，提交学院党委会研究确定，形成《2022 年度 A 级目标任务一览表》、《2022 年度 B 级目标任务一览表》，并在质量管理平台中部署。

（3）追加 A 级目标任务。各部门的年度目标任务考核分解表上传后，考核期内不再变更。后期因上级部门或学院重要工作需要追加 A 级目标任务时，由任务承担部门填写《追加 A 级目标任务申请表》（附件 6），经分管院领导批准后，报质量控制与考核办公室并上传质量管理平台。年终考核时，由考核领导

小组审核认定。每个部门追加 A 级目标任务原则上不超过 2 项。

(4) 成效贡献。成效贡献赋分采取过程填报、年底审核的方式，各部门按照成效贡献计分办法，在质量管理平台的成效贡献模块，按流程进行过程性填报。年底考核时，质量控制与考核办公室依据《成效贡献计分办法》进行审核认定。

(5) 实习管理。教务处制定《2022 年度岗位实习管理考核办法》，经分管院领导批准后配置到实习管理平台。

2. 工作业绩计分办法

(1) 职责履行。职能部门职责履行满分 120 分，其中履职测评 15 分，佐证职责履行任务的基本材料 5 分，具体化工作 100 分，由部门自主拟定各项具体化工作的考核赋分。

教学部门职责履行满分 80 分，其中履职测评 5 分，佐证职责履行任务的基本材料 5 分，具体化工作 70 分，由部门自主拟定各项具体化工作的考核赋分。

职责履行得分=履职测评得分+基本材料得分+ Σ 各项具体化工作分值 \times 质量系数-减分项总和。

(2) 目标任务。同类考核组内目标任务原始分的最高值折算为满分，其他部门按比例折算计分。

目标任务原始分= Σ 各目标任务的等级分值 \times 质量系数 \times 贡献度 \times 达成度。

(3) 成效贡献。同类考核组内成效贡献原始分的最高值折算为满分，其他部门按比例折算计分。

成效贡献原始分= Σ 各类成效贡献分值。

(4) 实习管理。实习管理原始分的最高分为 110 分，折算

为 20 分，按此比例折算计分，计入质量管理平台各系部的工作业绩得分。

3. 工作业绩得分及排名

(1) 职能部门的工作业绩得分及排名

工作业绩得分=职责履行得分+目标任务折算分+成效贡献折算分。

职能部门的工作业绩排名按工作业绩得分进行。

(2) 教学部门的工作业绩得分及排名

工作业绩得分=职责履行得分+目标任务折算分+成效贡献折算分+实习管理折算分（有实习管理任务的部门）。

由于教学部门工作业绩得分构成有差别，有实习管理任务的部门满分为 200 分，没有实习管理任务的部门满分为 180 分，所以教学部门的工作业绩排名采用得分率进行。

工作业绩得分率=工作业绩得分/满分

(二) 述职评价的考核实施

述职评价采用“评级”打分方式，包括优秀、合格，其中“优秀”等级折算为 90 分、“合格”等级折算为 70 分。

述职评价得分=院领导班子成员评价平均分×50%+部门正职评价平均分×30%+教职工代表评价平均分×20%。

(三) 部门综合考核得分及排名

部门综合考核得分由工作业绩和述职评价两部分组成。

职能部门综合考核得分=(工作业绩得分÷2)×70%+述职评价得分×30%。

教学部门综合考核得分=(工作业绩得分率×100)×70%+

述职评价得分×30%。

职能部门和教学部门的综合考核排名按组内综合考核得分进行。

质量控制与考核办公室分类统计教学部门、职能部门工作业绩考核得分、部门综合考核得分及组内排名，报学院党委会研究决定形成部门年度考核结果。（附件8：教学部门年度考核结果汇总表、附件9：职能部门年度考核结果汇总表）

七、减分项与一票否决

（一）减分项

1. 被上级主管部门通报批评，每次减责任部门职责履行5分。被院内通报批评，每次减部门职责履行1分。

2. 发生给学院完造成不利影响的事件，根据事件性质和影响大小，每次事件减责任部门职责履行2分，职能部门如有管理责任，每次事件减相关职能部门职责履行1分。

3. 考核人必须严格公正，提报考核数据不真实、履职不到位，被投诉举报核实后每有1项减部门职责履行1分。

4. 协同部门无正当理由不配合工作，导致工作任务无法按期完成，每有1项减其职责履行0.5分。

5. 相关职能部门要严格执行学院《工作通报制度》，按时提报《工作通报事项一览表》（附件7），经分管院领导批准后，报质量控制与考核办公室并上传质量管理平台。

职能部门应按时按质按量完成相关职责范围内的工作检查通报，每少发布1次通报减职责履行0.5分。通报出现错误或通报针对性差、问题责任部门不明确，每次减职责履行0.5分。

年底考核时，按质量管理平台通报统计结果计入减分项。

(二) 一票否决

有下列情况之一的，实行“一票否决制”。被一票否决的部门，年度考核一律定为不合格。

1. 落实党风廉政责任不力，部门人员有违法违纪行为，受到党纪、政纪处分或被追究法律责任的；

2. 发生重大责任事故，造成重大经济损失或人身伤亡的；

3. 发生重大舆情事件，给学院造成严重不良影响的；

4. 对没有充分理由，不能按期完成学院确定的重要工作任务，造成较大影响的；

5. 对照教育部《关于建立健全高校师德建设长效机制的意见》，部门人员有严重违反师德的行为，造成恶劣社会影响的；

6. 考核过程弄虚作假经查证属实的；

7. 职责履行考核低于满分 60%的。

(三) 其他情况

上级和学院若有其他规定的减分项或一票否决项，以上级或学院文件规定为准。

八、考核结果使用

(一) 工作业绩考核结果使用

1. 工作业绩考核结果作为年终目标绩效发放的依据。考核奖励标准如下：工作业绩排名第 1 名的教学部门和职能部门的人员年终目标绩效奖励系数为 1.0，其余名次依次递减 3%，当年退休人员和新入职人员按实际工作月数测算，部门调整人员根据现部门考核结果测算。

2. 工作业绩考核奖励分配办法

(1) 质量控制与考核办公室将各部门工作业绩考核结果报组织人事部审核汇总，学院研究通过后发放，个人年度考核为不合格的不予奖励。

(2) 学院领导班子成员的考核奖励标准，由学院党委根据分管部门的考核结果和年度其他工作完成情况确定。

(二) 部门综合考核结果使用

1. 作为学院年终评优评先主要依据。

2. 考核为优秀的部门为学院本年度先进集体，党政主要负责人年度考核结果定为优秀。

3. 考核为优秀的部门，如果工作业绩排名在教学部门前 40% 或职能部门前 30% 以后的，执行教学部门前 40% 或职能部门前 30% 最后一名的考核奖励标准。

4. 考核为优秀的部门，适量增加年度考核优秀指标。

5. 学院党委对考核不合格部门的党政主要负责人进行约谈或诫勉谈话。对连续两年考核不合格部门的党政主要负责人，按有关规定调整岗位或降免职，且部门副职年度考核不得定为优秀。

6. 考核结果作为干部选拔任用的重要依据。

九、考核周期

部门考核以自然年度为考核周期。

十、附则

(一) 由于部门工作的特殊性，将质量控制与考核办公室和纪检监察处确定为单独考核部门，其年度考核等级和奖励标准由学院党委研究确定。

(二)各部门按照时间节点，在质量管理平台上填写诊断报告模块，用于年终述职；认真总结部门年度工作目标完成情况，分析部门工作存在的主要问题，提出具体改进措施，形成部门年度工作自主诊改报告（参考模板见附件10：部门年度工作自主诊改报告），经分管院领导批准后，报质量控制与考核办公室，并上传质量管理平台。

(三)本办法自发布之日起执行，此前有关规定与本办法不一致的，以本办法为准。

(四)本办法由质量控制与考核办公室负责解释。

附件：

1. 有关评价指标说明
2. 成效贡献计分办法
3. 部门岗位具体化工作与工作标准一览表
4. A级目标任务一览表
5. B级目标任务一览表
6. 追加A级目标任务申请表
7. 工作通报事项一览表
8. 教学部门年度考核结果汇总表
9. 职能部门年度考核结果汇总表
10. 部门年度工作自主诊改报告

沧州职业技术学院

2022年6月10日