

飞院洛发〔2019〕26号

关于印发《中国民用航空飞行学院洛阳分院 个人绩效管理细则（试行）》的通知

分院各单位：

根据学院关于全面实施绩效管理改革的要求，结合分院实际，特制定本细则（试行），经分院研究同意，现印发给你们，请遵照执行。

- 附件：1. 分院正职、副职、二级部门正职个人绩效计划
2. 其他教职工个人绩效计划
3. 教职工态度指标库
4. 教职工能力指标库

中国民用航空飞行学院洛阳分院
2019年4月17日

中国民用航空飞行学院洛阳分院

个人绩效管理细则（试行）

第一章 总则

第一条 目的

为客观准确地评价洛阳分院以下简称“本单位”教职工的工作成果，不断提高教职工的工作绩效与素质能力，并通过绩效管理持续不断地改进和提升洛阳分院的管理水平，全面贯彻落实学院“双一流”高校建设、“十三五”战略发展规划、各项管理制度以及年度重点工作，特制定本细则（试行）。各二级部门可在本办法原则的基础上进一步细化，制定适合于本部门的个人绩效管理细则。

第二条 绩效管理原则

1. 透明原则：绩效管理的步骤、方法、绩效指标以及考核结果必须公开透明，并且得到考核双方认同。

2. 客观原则：要以各种统计数据 and 事实为基础进行绩效管理，被考核者要逐步完善基础数据记录，建立工作日志、备忘录、会议记录以及其它工作记录档案。

3. 参与原则：除考核者外，被考核者也要深度参与绩效管理的全过程，履行相应的责任。上下级之间应保持双向的绩效沟通，使绩效考核能够与每个业务活动结合起来。

4. 激励原则：绩效考核结果与被考核者的奖励性绩效以及个人发展紧密联系。促使被考核者不断提高工作成效，完成绩效目

标。

第三条 适用范围

本细则（试行）适用于洛阳分院的事业编制人员（含 93 年院站合并时企业人员）、劳动合同制员工（以下统称“教职工”）。

本细则（试行）的奖罚基础是教职工的奖励性绩效。

第二章 职责分工

1. 拟定、修改分院的个人绩效管理细则，由分院绩效管理改革工作领导小组负责，分院各二级部门的个人绩效管理细则，由分院各二级部门负责。

2. 统筹绩效考核工作的节点与时间，绩效计划启动与结束、过程跟踪、绩效考核启动与结束、结果应用落实，由分院绩效管理改革工作领导小组（各二级部门）负责。

3. 由直接上级拟定下属的绩效考核指标。

4. 各级管理干部完成对下属教职工的考核评分、绩效沟通及绩效辅导。

5. 审核权重指标、加减分项评分结果，由分院绩效管理改革工作领导小组（各二级部门）负责。

6. 处理个人绩效考核申诉，由分院绩效管理改革工作领导小组（各二级部门）负责。

7. 及时收集、整理、汇总绩效考核的相关信息，由分院绩效管理改革工作领导小组（各二级部门）负责。

第三章 考核主体与内容

第四条 考核主体与考核周期

个人绩效考核的对象不同，考核主体也不同。考核周期均为年度及聘期。年度绩效考核一年开展一次，每年第一季度内完成上一年度的考核；聘期考核在聘期结束后的一个月內完成。

表 3-1 个人绩效的考核主体与考核周期

被考核者	考核主体	考核周期
分院正职领导	学院领导、其他业务相关单位院管干部正职、 直接下级	年度、聘期
分院副职领导	学院领导、分院正职领导、分院其他副职领导、 直接下级	年度、聘期
分院各二级部门正职	分院正、副职领导、分院其他各二级部门正职、 直接下级	年度、聘期
其他教职工	直接上级、本单位其他领导、本单位同级和下级 教职工	年度、聘期

第五条 考核内容及评分方式

个人绩效的考核内容分为加减分项目及权重指标。其中，各被考核对象的权重指标数量一般为 8-12 项，不超过 15 项。

（一）加减分项目

加减分项目不占权重，总加分不超 10 分，总减分不设下限，具体项目如下表所示。

表 3-2 教职工加减分项目考核内容及评分方式

项目类别	具体项目	评分方式
------	------	------

加分项目 (总加分不超过 10 分)	(1) 开创性工作, 有深远影响并且取得实际成效的事项; (不超过 3 分/项) (2) 完成分院专项困难工作; (不超过 1 分/项) (3) 为学院争取重大项目; (为学院争取校级项目, 加 1 分/项; 为学院争取省级项目, 加 2 分/项; 为学院争取国家级项目, 加 3 分/项) (4) 受到上级部门书面表彰, 学院得到荣誉的; (省级不超过 1 分/项, 省以上不超过 2 分/项) (5) 难度特别大, 付出精力大的工作; (不超过 1 分/项) (6) 使学院、分院免受荣誉、人员、资产重大损失的工作; (不超过 2 分/项) (7) 为学院、分院明显增加收入的工作; (不超过 2 分/项) (8) 完成分院安排的特殊任务; (不超过 2 分/项) (9) 直接上级认为应该加分的。(不超过 2 分)	教职工的加分项考核先由个人自评并提供支撑材料, 再由直接上级审核、打分。
减分项目 (总减分不设下限)	(1) 受到违纪处分的; (减分规定见表 3-3) 失职渎职, 造成重大损失的; (不超过 30 分/次) (2) 工作失误, 给学院、分院带来损失的; (不超过 10 分/次) (3) 不服从分院、部门安排工作的; (不超过 5 分/次) (4) 利用学院、分院资源在外兼职取酬, 影响本职工作的; (不超过 5 分) (5) 工作拖拉, 不能按期完成工作的; (不超过 2 分/次) (6) 部门有不和谐的表现; (不超过 1 分/次) (7) 有投诉并经查证属实的; (不超过 1 分/次) (8) 直接上级认为应该减分的。(不超过 2 分)	教职工的减分项由直接上级依据相关支撑材料, 考核打分。

教职工同时受到多项党纪处分或行政处分时, 按对其年度绩效考核结果影响较重的处分确定扣减分值。

表 3-3 违纪处分绩效得分扣减规定

处分类型	绩效得分扣减	评分方式
------	--------	------

党纪处分	(1) 警告 (15 分) (2) 严重警告 (20 分) (3) 撤销党内职务 (25 分) (4) 留党察看 (30 分) (5) 开除党籍 (30 分)	由直接上级依据正式下发的党纪处分通知, 考核打分。
行政处分	(1) 警告 (15 分) (2) 记过 (20 分) (3) 降低岗位等级 (25 分) (4) 撤职 (30 分)	由直接上级依据正式下发的行政处分通知, 考核打分。

(二) 权重指标

1. 分院正职领导

分院正职领导权重指标包括工作业绩及态度能力两大维度。

表 3-4 分院正职领导权重指标考核内容及评分方式

考核内容	指标抽取	权重	评分方式
工作业绩 (满分 100 分)	工作业绩得分直接引用所在单位的部门绩效得分	80%	引用所在单位的部门绩效得分
态度能力 (满分 100 分)	由组织部从《教职工态度能力指标库》中统一抽取	20%	指标得分=直接下级评分×20%+分管学院领导评分×50%+其他学院领导评分均值×20%+其他业务相关单位院管干部正职评分×10%
年度绩效总得分 (加权平均)	年度绩效得分=各项指标得分×权重+加减分项目得分		
聘期绩效得分	聘期绩效得分=聘期内年度绩效得分均值		

2. 分院副职领导

分院副职领导权重指标包括工作业绩及态度能力两大维度。

其中, 工作业绩指标由分院绩效得分及个人业绩指标构成。

表 3-5 分院副职领导权重指标考核内容及评分方式

考核内容	指标抽取	权重	评分方式
------	------	----	------

工作业绩 (满分 100 分)	工作业绩得分由两部分组成: (1)所在单位的部门绩效得分 (2)个人业绩指标,由分院正职领导拟定	(1) 部门绩效得分 为 30% (2) 个人业绩得分 为 45%	(1) 引用所在单位的部门绩效得分 (2) 个人定量业绩考核指标得分直接依据客观数据计算 (3) 个人定性业绩指标由各考核主体打分(同态度能力指标)
态度能力 (满分 100 分)	由分院正职领导从《教职工态度能力指标库》中抽取	25%	指标得分=直接下级打分*20%+分院正职*50%+分管学院领导*20%+分院其他副职*10%
年度绩效总得分 (加权平均)	年度绩效得分=各项指标得分×权重+加减分项目得分		
聘期绩效总得分	聘期绩效得分=聘期内年度绩效得分均值		

3. 分院二级部门正职

分院二级部门正职权重指标包括工作业绩及态度能力两大维度。其中,工作业绩指标由部门绩效得分及个人业绩指标构成。

表 3-6 分院部门正职权重指标考核内容及评分方式

考核内容	指标抽取	权重	评分方式
工作业绩 (满分 100 分)	工作业绩得分由两部分组成: (1)所在单位的部门绩效得分 (2)个人业绩指标,由分院正职、分院分管副职领导拟定	(1) 部门绩效得分 为 30% (2) 个人业绩得分 为 45%	(1) 引用所在单位的部门绩效得分 (2) 个人定量业绩考核指标得分直接依据客观数据计算 (3) 个人定性业绩指标由各考核主体打分(同态度能力指标)
态度能力 (满分 100 分)	由分院正职、分院分管副职领导从《教职工态度能力指标库》中抽取	25%	指标得分=直接下级打分*20%+(分院正职领导+分院分管副职领导)*50%+分院其他副职领导*20%+分院其他各二级部门正职*10%
年度绩效总得分 (加权平均)	年度绩效得分=各项指标得分×权重+加减分项目得分		
聘期绩效总得分	聘期绩效得分=聘期内年度绩效得分均值		

4. 其他教职工

其他教职工权重指标包括工作业绩及态度能力两大维度。

表 3-7 其他教职工权重指标考核内容及评分方式

考核内容	指标抽取	权重	评分方式
工作业绩 (满分 100 分)	依据岗位重点工作, 与直接上级协商拟定考核指标	70%	(1) 定量指标得分直接根据客观数据计算 (2) 定性指标得分=同级互评得分×20%+直接上级评分×60%+本单位其他领导评分×20%
态度能力 (满分 100 分)	由直接上级从《教职工态度能力指标库》中抽取	30%	得分=同级互评得分×20%+直接上级评分×50%+本单位其他领导评分×15%+下级教职工打分×15%
年度绩效总得分 (加权平均)	年度绩效得分=各项指标得分×权重+加减分项目得分		
聘期绩效总得分	聘期绩效得分=聘期内年度绩效得分均值		

注:

(1) 各二级部门可在此原则基础上, 根据本部门情况对评分方式进行修改。

(2) 根据部门情况, 同级可为本部门同级领导或同部门同科室其他教职工评分。

(3) 若教职工无管理的下级教职工, 则由本部门其他领导打分。

第四章 考核步骤

第六条 绩效培训

根据人事部门下发的通知，组织本单位教职工参加每年年初的统一培训，内容包括：绩效考核制度、绩效考核流程、指标设计原则、考核实施过程应注意的问题等。

第七条 绩效计划

根据绩效管理机构下发流程启动通知，在规定时间内完成各项绩效计划工作：

1. 分院正职领导拟定本单位年度工作计划，确定本单位各项重点工作的负责人。

2. 分院副职领导进一步分解重点任务至所分管部门，拟定部门年度工作计划，与分院正职签署《个人绩效计划》，双方各自保留一份。

3. 分院二级部门正职进一步分解重点任务至下属部门，拟定其年度工作计划，与直接上级签署《个人绩效计划》，双方各自保留一份。

4. 其他教职工与直接上级确定考核期内的个人重点工作，确定各项绩效考核指标，与直接上级签署《个人绩效计划》，直接上级与教职工各自保留一份。

第八条 绩效考核

根据绩效管理机构下发绩效考核启动通知，在规定时间内完成各项考核评分工作：

1. 分院正职领导的业绩指标得分直接引用分院的部门绩效考核得分，态度能力指标先由本单位直接下级和其他业务相关单位正职评分，再由学院领导评分。

2. 分院副职领导根据客观数据自行计算个人定量业绩指标得分，定性指标先由本单位直接下级评分、再由分院其他副职领导评分后，转交分院正职领导、学院分管领导审核并评分。

3. 分院二级部门正职根据客观数据自行计算个人定量业绩指标得分，定性指标先由直接下级评分，再由其他二级部门正职评分后，转交分院正职领导、分院各副职领导审核、评分。

4. 其他教职工上报直接上级和单位其他领导审核、评分。

5. 人事部门汇总绩效考核结果备案。

第九条 绩效面谈

根据绩效管理机构下发绩效面谈流程启动通知，在规定时间内完成本单位教职工的绩效面谈工作，考核者和被考核者就考核结果进行讨论和充分交流，肯定成绩，指出不足，提出改进意见和建议。

第十条 结果应用

1. 绩效考核结果分布

不同的被考核主体应用不同的绩效考核结果分布规则，具体如表 4-1 所示。

表 4-1 个人绩效考核结果分布规则

被考核主体	年度绩效考核	聘期考核
分院正、副职领导	自然分布	自然分布

其他教职工	强制分布，具体分布比例见表 4-3	自然分布
-------	-------------------	------

2. 奖励性绩效分配

教职工奖励性绩效系数与个人绩效得分挂钩（见表 4-2），分布比例与部门绩效考核得分挂钩（见表 4-3）。

表 4-2 奖励性绩效系数与绩效考核分数对照表

考核分数区间	奖励性绩效系数
分数 ≥ 100 分	1.1
$90 \leq \text{分数} < 100$	1.05
$80 \leq \text{分数} < 90$	系数=1
分数 < 80 分	0.95

表 4-3 各单位教职工奖励性绩效系数分布比例

奖励性绩效系数	部门绩效 ≥ 90	$80 \leq \text{部门绩效} < 90$	$70 \leq \text{部门绩效} < 80$	$60 \leq \text{部门绩效} < 70$	部门绩效 < 60
1.1	不超过 20%	不超过 15%	不超过 10%	不超过 5%	不超过 5%
1.05	不超过 30%	不超过 25%	不超过 20%	15%-20%	10%-15%
1.0	各单位自行把握	各单位自行把握	各单位自行把握	各单位自行把握	各单位自行把握
0.95	原则上可以有	原则上可以有	必须有适当比例	必须有适当比例	必须有适当比例

注：不满 1 人的情况，采用四舍五入的机制

3. 岗位调整

（1）岗位晋升

年度绩效考核结果是决定教职工是否晋升的主要依据，对考核得分优秀的教职工，经所在二级部门与党委办公室审核后，根据分院实际的人才需求情况与教职工职业生涯规划，制定教职工晋升提案，上报分院党委会审批。

（2）工作调动

根据年度绩效考核结果，对连续两年考核得分 80 分以下的教职工，可以考虑调整岗位，不服从安排者另行处理。

第十一条 反馈与申诉

1. 申诉形式

个人绩效考核的申诉需要以书面形式提交申诉报告，并由绩效管理机构负责将教职工申诉记录备案。

2. 申诉时限与处理

教职工对考核结果存在异议，须在 3 个工作日内向分院各部门正职（分管领导）提交申诉报告，分院各部门正职（分管领导）须在 10 个工作日内负责对申诉材料进行审核处理。若教职工对处理结果感到不满意或分院各部门正职（分管领导）逾期未处理，教职工有权直接向分院正职领导、分管学院领导提请二次申诉。

第十二条 特殊情况处理

1. 若二级部门只有副职无正职，则由副职承担空缺正职的绩效评分责任。

2. 若二级部门只有正职无副职，则由正职承担空缺副职的绩效评分责任。

3. 若教职工拒绝签订《个人绩效计划》，则该教职工奖励性绩效系数为“0.95”。

4. 若教职工职务调动或晋升且新岗位到岗日期距年终不足三个月，则该年度不签订新岗位《个人绩效计划》，年终以原岗位《个人绩效计划》作为绩效考核依据。

5. 若教职工职务调动或晋升且新岗位到岗日期距年终超过三个月，则必须针对新岗位签订《个人绩效计划》，年终同时考核原岗位与新岗位的《个人绩效计划》。该年度绩效考核总分=原岗位绩效得分*该年度原岗位工作月数/12+新岗位绩效得分*该年度新岗位工作月数/12。

第五章 附则

第十三条 文件冲突

本细则（试行）与国家法律法规和上级政策不一致的，按国家法律法规和上级政策执行。本细则（试行）与学院其他制度不一致的，按照本办法执行。

第十四条 制度修订与解释

教职工关于本细则（试行）的修订要求应以书面报告提出，由分院人事科受理，作为下一次细则修订的参考。

本细则（试行）由分院人事科负责解释，自发布之日起施行。

附件一：分院正职、副职、二级部门正职个人绩效计划

被考核者姓名				所在单位					
院管干部正职				考核周期					
其他考核者				评分日期					
考核内容权重	部门绩效权重：_____；个人业绩权重：_____；态度能力权重：_____								
指标分类	指标名称	指标权重	自我评分	院管干部正职评分	单位其他副职评分	分管学院领导评分	最终得分		
态度能力 (满分 100 分)									
部门绩效得分									
个人业绩 (满分 100 分)	指标名称	指标权重	目标值	实际完成情况	自我评分	院管干部正职评分	单位其他副职评分	分管学院领导评分	最终得分
加减分项目 (不占权重,加分不超过 10 分,减分不设下限)	加减分事由 (“XX 时间,因 XX 事实,可加/减 XX 分”)				院管干部正职意见			最终得分	
个人绩效考核总分	注：总分=部门绩效得分*权重+个人业绩得分*权重+态度能力得分*权重+加减分项得分								
绩效计划确认	院管干部正职签名： 时间：____年____月____日				被考核者签名： 时间：____年____月____日				
考核结果确认	院管干部正职签名： 时间：____年____月____日				被考核者签名： 时间：____年____月____日				

附件二：其他教职工个人绩效计划

被考核者姓名				所在单位				
直接上级				考核周期				
其他考核者				评分日期				
考核内容权重	业绩指标权重：_____；态度能力权重：_____							
指标分类	指标名称	指标权重	自我评分		直接上级评分		本单位其他领导评分	最终得分
态度能力 (满分 100 分)								
业绩指标 (满分 100 分)	指标名称	指标权重	目标值	实际完成情况	自我评分	直接上级评分	本单位其他领导评分	最终分值
加减分项目 (不占权重,加分不超 10 分,减分不设下限)	加减分事由 (“XX 时间,因 XX 事实,可加/减 XX 分”)				直接上级意见			最终得分
个人绩效考核总分	注：总分=业绩指标得分*权重+态度能力得分*权重+加减分项得分							
绩效计划确认	直接上级签名：			被考核者签名：				
	时间：____年____月____日			时间：____年____月____日				
考核结果确认	直接上级签名：			被考核者签名：				
	时间：____年____月____日			时间：____年____月____日				

附件三：教职工态度指标库

序号	指标名称	优秀(100分)	良好(80分)	一般(60分)	较差(40分)	很差(20分)
1	出勤情况	日常工作准时出勤，并能够根据工作需要自主安排加班	日常工作能够按照学院规定准时出勤	绝大部分情况下能够按照学院规定准时出勤	大部分情况下能够按照学院规定准时出勤	不能够遵守学院出勤制度，经常缺勤
2	完成任务认真程度	工作态度认真，积极准时完成本岗位各项工作，有时会对提高工作效率提出合理化建议	工作态度认真负责，能按时完成本岗位各项工作	工作态度比较认真负责，能按时完成本岗位各项工作	工作态度有时不端正，对安排工作不能积极准时完成	对工作不能保持端正态度，对安排工作经常不能积极准时完成
3	工作效率情况	工作时精神很集中、专注，工作效率很高	工作时精神能集中、专注，工作效率较高	工作的大部分时间精神能集中，工作效率一般	工作的大部分时间精神比较集中，工作效率较低	工作时精神不集中，经常，工作效率很低
4	服从上级安排的态度	对上级安排的各项工作，总是能按照上级指示，主动积极高效率开展工作	对上级安排的各项工作，一般能主动积极完成	对上级安排的各项工作不能保持一贯性，有时不能按照上级指示开展工作	经常不愿按照上级指示，但能勉强开展工作	经常不愿按照上级指示开展工作
5	向上级汇报工作的及时性	对本人目前开展的工作有深刻认识，总是主动及时将工作现状准确反映给领导	对本人目前开展的工作有较深认识，能够主动将工作现状较准确反映给领导	一般能主动将工作现状反映给领导	很少主动将工作现状反映给领导	从不主动将工作现状反映给领导
6	勇于承担责任程度	能够充分理解本岗位所承担责任，能够根据工作需要主动承担更多的责任	对本岗位所承担责任较深理解，能够根据工作需要承担本岗位职责以外的责任	对本岗位所承担责任一定理解，能够根据工作需要承担一些本岗位职责以外的责任	对本岗位所承担责任理解不清晰，不能够根据工作需要承担本岗位职责以外的责任	对本岗位所承担责任理解不清晰，从不愿根据工作需要承担本岗位职责以外的责任
7	计划制定的周密性	有很强的计划性，考虑问题细致周到，做任何工作都有充分准备	有较强的计划性，考虑问题全面，进行各种工作前准备比较充分	有一定的计划性，进行各种工作前能做一些准备工作	工作计划性不强，考虑问题不够全面，准备工作不够充分	工作计划性较差，考虑问题不细致全面，工作时很少提前作准备
8	处理问题全面周到的程度	能够深入全面考虑工作中的问题，愿意积极主动处理问题，且处理问题会全面考虑多方面因素	能够深入全面考虑，工作中大部分的问题，处理问题比较细致、有前瞻性	能花时间去考虑工作中的问题，但处理有些问题是仍欠细致	工作中的问题较少愿意去深入全面考虑，处理事情较草率、粗略，有时引发问题	工作中的问题很少愿意去深入全面考虑，处理事情草率、粗略，常引发问题
9	工作中的原则性	在工作中，总是能坚持原则，维护学院的长远利益	在工作中，一般能坚持原则，维护学院的长远利益	在工作中，基本上能坚持原则，维护学院的长远利益	在工作中，较多时候不能坚持自己的原则	在工作中，处理问题没有任何原则
10	以身作则的程度	注重自己的一言一行，工作中的行为远超出学院的基本要求，并能通过自己的行为影响同事	比较注重自己言行，工作中的行为超出学院的基本要求	能注重言行，工作中的行为能达到学院的基本要求	工作中的大部分行为达到学院的基本要求	工作中的大部分行为不能达到学院基本要求，给他人造成不良影响
11	虚心好学、刻苦钻研的程度	有很强的上进心和欲望，经常主动向他人虚心学习	对于新知识愿意学习和吸收，愿意向他人虚心学习	认识到学习和吸收新知识的重要性，但很少主动向他人虚心学习	有认识到学习和吸收新知识的重要性，但极少进行学习	不能认识到学习和吸收新知识的重要性，并且不愿意主动向他人虚心学习
12	愿意承担更多工作的态度	总是主动承担更多工作	经常愿意承担更多工作	一般能承担更多的工作	有时愿意承担更多工作	从不愿意承担更多工作
13	团队协作性	团队协作性很强，能与相关岗位人员有效沟通、真诚合作，得到相关岗位人员的一致认同	团队协作性较强，能积极参与团队交流与学习，得到大多数相关岗位人员的认同	团队有一定协作性，能与多数相关岗位人员保持较愉快的合作关系	团队协作性较差，很少与工作中相关岗位人员保持愉快的合作关系	团队协作性很差，同工作中相关岗位人员合作关系较紧张

14	关注部门工作情况的程度	总是能主动关注部门各类工作情况,考虑部门、学院的整体利益	能关注部门各类工作情况,考虑部门、学院的整体利益	一般能关注部门各类工作情况	很少关注部门各类工作情况	从不关注部门各类工作情况
15	关心教职工成长及教职工工作效率改进的程度	对本单位下属日常行为很关心,了解下属工作技能及工作效率水平,经常帮助教职工提高工作技能	关心本单位下属日常行为,了解下属工作技能及工作效率水平,有时帮助教职工提高工作技能	对本单位下属日常行为比较关心,比较了解下属工作技能及工作效率水平,很少帮助教职工提高工作技能	对本单位下属日常行为不太关心,不太了解下属工作技能及工作效率水平,从不帮助教职工提高工作技能	不关心本单位下属日常行为,不了解下属工作技能及工作效率水平
16	服从大局的态度	关注学院长期发展,对学院远近期发展目标了解清晰,主动思考如何工作,以实现学院发展目标	了解学院长期发展,对学院远近期发展目标有所了解,能思考如何实现发展目标	对学院长期发展有一定了解,对学院远近期发展目标不很清晰,对如何实现发展目标很少思考	对学院长期发展不太了解,对学院远近期发展目标很不清晰,从不思考如何实现发展目标	对学院长期发展不了解,对学院远近期发展目标不关心
17	工作交流中的文明礼貌程度	总是能热情、友好、礼貌的对待他人,在学院内广受称赞	总是能友好、礼貌的对待他人	经常能友好、礼貌的对待他人	较少友好、礼貌的对待他人	经常态度粗鲁,待人不善
18	工作中为他人考虑的程度	总是能主动的从他人的角度考虑问题,顾及他人的感受与利益,是同事的楷模	经常从他人的角度考虑问题,能顾及他人的感受与利益	有时能从他人的角度考虑问题,在一定程度上顾及他人的感受与利益	极少从他人的角度考虑问题,极少顾及他人的感受与利益	从不为他人考虑,从不顾及他人的感受与利益
19	提高服务质量的主动性	总是能主动为他人提供超出期望的工作、服务,经常受到赞赏	总是主动为他人提供达到期望的工作、服务	一般能主动为他人提供达到期望的工作、服务	提供的工作、服务,有些时候达不到期望	提供的工作、服务,经常达不到期望

附件四：教职工能力指标库

序号	能力名称	定义	优秀(100分)	良好(80分)	一般(60分)	较差(40分)	很差(20分)
1	沟通能力	能与他人通过多种渠道,有效进行相关信息交流,从而传达、收集、交换信息的能力	沟通能力很强,能有效传达自己的意愿,并全面把握他人观点,能预期他人反应,引导对方达到目的,对工作有着很好的促进作用	沟通能力较强,能根据需要选择合适形式表达观点,交谈中注意倾听,并能很快把握他人的观点	沟通能力尚可,能用简洁、易懂的语言或是举例表达观点,能较好的了解他人意图,基本能满足工作需要	沟通能力较差,基本能表达自己意图,但表达不够通顺、简洁、清晰,较难了解他人的叙述要点,有时影响工作中的交流	沟通能力差,经常词不达意,意图表达不清,经常影响工作中的交流
2	人际交往能力	能主动与他人快速建立互信、积极的关系,敏感认识、预防、处理分歧与矛盾的能力	能在很短时间内,把握他人的需求与特点,从而迅速与他人建立互信、积极、不断深入的长期关系,并轻松化解将与他人的矛盾,给工作的开展带来极大的方便	待人友好、有礼,与大多数人保持良好的关系,并能根据工作需要,与有关人建立较好的关系	能与大多数人融洽相处,但与他人的人际关系范围不广,程度不深	较为自我,很难与他人建立良好的长期关系,有时影响到工作的正常开展	自我封闭,不懂与他人相处,经常因此影响工作
3	应变能力	能察觉细微变化的能力,针对不同环境、情况,及时调整工作方法,顺利解决问题的能力	善于审时度势,对变化的工作条件、突发的问题,能迅速找出解决的办法,及时高效地完成任务	对于自身掌握的知识、技能,知道融会贯通,运用自如,基本能解决工作中遇到的新问题	在上级辅导下,能够灵活运用所学知识、技能,解决未遇到过的问题	不擅于运用所学的知识、技能、方法,面对新问题,常生搬硬套,工作效率很差	为人刻板,适应性差,对突发、全新的问题措手不及,经常因此影响工作
4	学习能力	理解各类信息的内涵和外延,并通过提炼和记忆转化为自身知识、技能,用以解决实际工作问题的能力	学习能力极强,能不断吸收各类知识与技能,并能工作中灵活运用	学习能力较强,工作中比较注意吸收新的知识与技能,能将一些学习成果运用到工作	学习能力一般,掌握知识与技能较慢,但基本能胜任岗位要求	接受能力较差,理解慢,较难掌握新的知识与技能,知识更新的跟上岗位要求	接受能力很差,很难学习吸收新的业务知识和管理技能,经常影响工作
5	决策能力	比较来源不同的信息,分清其中的关系,有效探究问题的范围及原因,能把握重点,并决定最佳处理方案的能力	有丰富的经验和知识,能透过现象迅速识别问题本质;迅速做正确的决定	能发现问题(或矛盾)存在的主要原因;能权衡利弊,做出决定,并对决定有自信	能发现问题存在的某些原因,并依赖简单的因果关系来做出选择并采取行动,基本能做出解决工作中问题的决策	经常等待足够信息或是依赖常规做法来做出决定,有时影响到工作的进行	经常盲目凭自己的感觉来判断或作决定,影响工作的顺利进行
6	计划/执行能力	能广泛收集信息,调查研究,制定计划,并应对环境变化,在资源有限的情况下,完成计划的能力	能设计并实施计划方案,实现领导的目标;能根据领导的目标,自动自发地修正方案或目标,以提升绩效	能有效制定工作计划,准确把握上级的指示或计划的内容,当情况变化时,能及时向上级汇报,并提供相应的调整方案或及时措施解决。	能制定一般性计划,理解上级的指示或计划,能克服困难,发挥创造性,采取有效措施,基本能独立完成计划	工作中经常没有计划性,执行上级安排的任务时,经常请求额外的支持才能完成任务	做事完全没有计划性,执行计划过程中不知道变通。

7	组织能力	能够调动他人，按人员特点，明确具体的分配任务，安排任务、项目进度，总揽大局的能力	能全面把人员需求与特点，高效运用有限资源，充分调动人员积极性，总揽大局，高效完成任务	能了解人员特点，并据以分配任务、调动积极性，人员能力发挥较好，工作效率较高	基本能合理安排任务，调动人员正常工作，基本能发挥人员能力，完成工作	能粗略的安排人员任务，但分配不合理，未能调动人员积极性，工作效率较低	不知道如何调动人员，难以完成任务，常影响工作的按时完成
8	领导能力	适切地影响他人或团体成员，以引导个人或团体达成组织目标的能力	能洞察新事物和新变化可能带来的影响，进行调整；能设立愿景和培养使命感，使部门成员认同愿景，并激发下属为使命而奋斗的热情和信心	能主动征求下级的建议及意见，使下属理解并接受所确定的方向和目标，关心教职工成长，并通过多种方式激励下属，提升部门绩效	能指出下属的不足；能够利用奖励和表彰等方式提高教职工积极性；能够分配工作与权力，传授一些工作知识，完成任务	基本能够按学院要求对他人作评估；欠缺分配工作、权力及指导下属之方法，任务进行偶有困难	无法正确评估他人；不善分配工作与权力，缺乏指导教职工的方法，内部时有不服怨言
9	团队协作能力	能够主动与同事共同完成工作、关系融洽，充分发挥各自的优势的能力。	能主动帮助团队成员解决问题；积极鼓励团队内的协作；妥善解决团队内的冲突，培养团队荣誉感	能赞扬团队成员的成绩，通过适当形式在一定程度上鼓励和激发团队成员的信心和勇气	对团队有积极的心态，能与他人分享知识和经验，但程度不深	基本能与团队内的成员和平相处共事，发挥一定作用	在团队内工作时，不能发挥自身能力
10	管理能力	能设定监督工作的程序和进度来考核下属工作和检查下属职责，审核下属业务或计划的实施成果	能将影响工作目标的重要指标、重要信息传递给团队中每一成员，使其能自主管理	能设定检验环节，合理处理突发事件；能适当而正确地授权；能激励团队成员完成工作目标	能定出下属业务或计划实施情况的反馈指标；定期检查反馈指标；对需要指导、向其寻求帮助的团队成员提供指导与支持	能询问工作的进度和计划的实施情况，但是很少指导下属完成工作	放任下属，不了解下属工作状况，常影响工作的进程
11	专业能力	承担起不断推动专业知识更新的责任，和运用专业知识和技能实现责任目标的能力	某一领域的领军人物，拥有经验丰富的专业知识及技能，乐于分享自己的经验	关注业界的发展，经常发表新的想法与观点，行业内的专家，愿与他人配合工作	对业界动态有一定关注，有较好的专业领悟能力，时而有一些自己特定的想法，能与他人配合工作	不关心业界动态，专业知识不够丰富，没有持续学习精神，观念老套，不易变通	缺乏本职专业知识及经验，又缺乏主动学习的意愿