

北方工业大学后勤集团职工考核工作探析

何廷明 曹 磊

北方工业大学坐落在北京石景山区，是一所以工为主，理、工、文、经、管、法相结合的多科性大学。该校后勤集团自2002年3月成立以来，在为学校发展提供有力保障方面成效卓著。近年来，集团通过了ISO 9000国际质量及环境管理体系认证，并积极推进北京市标准化学生食堂及学生公寓创建工作。目前，校内100%的学生公寓、60%的学生食堂通过了北京市教委标准化验收。曾荣获“全国高校后勤工作先进集体、全国建设节约型后勤工作先进单位、北京高校后勤先进党总支”等数十项国家、北京市荣誉称号。

随着该校的发展，后勤职工队伍及服务领域也在逐渐扩大。如何加强管理及提升服务水平，该校后勤集团以考核为突破口，成效显著。

一、制定、完善考核制度与措施

高校后勤职工考核是高校后勤人事管理工作中一项极为重要的工作。而考核的依据就是制定、完善考核的各项制度和措施。北方工业大学后勤集团依据其学校制定的《工作人员考核办法》、《工作人员考核实施细则》和后勤资产管理处制定的《北方工业大学后勤服务工作检查考核办法》，结合自身的实际情况，在考核中先后制定和完善了《人事管理办法》、《考核管理办法》、《考勤管理办法》、《年度员工考核实施方案》、《年终考核实施方案》、中层干部绩效考核表、基层员工绩效考核表、新任职干部试用期满考核测评表、年度考核登记表、事业编、非事业编员工考核结果汇总表等一系列制度、考核指标体系和表格，使考核工作操作有章可循，有据可依，保证了考核工作的顺利实施和客观、公正。

二、考核的组织实施

(一) 考核的组织与形式

该校后勤集团对职工的考核分为平时考核、年度考核、新任职干部考核和外部考核等四个部分。

1. 组织领导

为保证考核工作的顺利实施，集团成立了党总支书记、总经理、副总经理、办公室主任及相关人员参加的考核工作领导小组，全面负责集团考核工作的组织领导、考核等级评定、认定及相关政策的解释。各部门成立相应的考核工作领导小组，负责本部门职工的考核工作。加强对考核工作的组织领导是平时考核和年度考核落到实处和顺利进行的有力保障。

2. 平时考核

平时考核是年度考核的重要依据，分为日考、周考、月考和季度考核，做到日有班组自检记录，周有部门巡查评分，月有集团总结奖惩，保证了考核的公平性。

日考由班组进行。班组长按照职工所聘任岗位职责，每天对职工日常工作进行检查、督促，做好考勤和违规、违纪、工作成绩或失误记录。

周考由部门进行。各部门负责人每周定期不定期地深入到班组检查指导工作，对班组工作的成绩或不足进行肯定或限时整改，并做好相应的记录和评分。

月考由集团负责。集团将班组、部门考核情况汇总并进行抽查考核。坚持“逢五”考核制，即每月的5、15、25日和每星期五为集团考核日。为掌握基层工作情况，集团的相关领导要深入第一线进行检查、考核，作为集团月考的奖惩依据。

季度考核由集团负责。每季度集中各部门经理进行互评。先由各部门经理对本单位一个季度的工作进行自我评述，再由集团考核组通报一个季度的考核情况并进行综合评述。季度考核成绩累加到年终考核。

3. 年度考核

后勤集团年度考核工作安排在春季学期末进行，是学年度工作的总结。年度考核要求职工对照岗位职责，以实事求是的态度，从德、能、勤、绩、廉等五个方面认真总结一学年来工作中所取得

的成绩和存在的不足，以便在今后的工作中扬长避短。

年度考核实行班组（岗位）、部门、集团三级考核制度。为防止年度考核工作流于形式，后勤集团在考核前进行认真组织、准备，召开中层干部和职工动员会，就考核的有关事项作说明和要求，以达到统一思想、提高认识的目的。由于准备工作到位，有效地避免了考核中的随意性、应付型和人情因素等负面效应，从而保证了年度考核结果的客观、公正。

在年度考核中，集团考核小组根据各部门的总结及考核小组考评的成绩进行汇总并以书面形式报告集团办公会，集团再结合外部考核成绩，来确定各部门的工作业绩。年度考核为集团岗位聘任、津贴发放、优秀评选等工作提供考评依据。

4. 对新任职干部的考核

新任职干部试用期满一年后要进行民主考核测评。新任职干部要按照自己所聘任的岗位职责，对照实际工作实事求是地写出工作总结，在集团中层领导干部和部门员工代表参加的会议上作述职总结。参加考评的人员要按照《新任职干部试用期满考核测评表》的要求，根据新任职干部的实际工作情况进行民主测评，同时填写建议或评价。

5. 外部考核

该集团各部门要主动接受学校上级领导、行业部门和群众的监督、检查，对查出的问题要及时处理，并上报集团考核组。各部门要及时了解、落实学校教代会、学生会及意见箱、监督电话反映的意见，并及时向有关单位和服务对象反馈解决和处理情况。外部考核是集团考核参照的重要组成部分。

（二）考核的指标体系

1. 对部门的考核指标体系

后勤工作考核的目的是有利于保障学校各项工作的正常开展。该校后勤资产管理处代表学校按照与后勤集团签订的《后勤服务工作检查考核办法》检查考核后勤集团承担的各项工作，后勤集团在实际工作中又以此为依据，根据各部门的工作职责细化各项指标体系和量化评分分值（各有侧重），作为检查考核各班组、部门及其干部、职工工作的依据。

北方工业大学后勤集团所属各部门考核量化分值表（分）

部门\内容	考评项目	服务态度	服务质量	成本核算	伙食质量	工作安全	安全卫生	医疗安全	民主管理	效益
饮食	26项		15	20	25		30		10	
动力修缮	21项	20	50	10		20				
绿化卫生	20项	20	50	15		15				
学生公寓	21项	30	30			25			15	
校医院	18项	30	30	20				20		
接待中心	19项	20	30	20		30				
交通运输	17项	20	30			30				20
财务资产	9项	40	40			20				

2. 对干部、职工考核的指标体系

（1）中层干部考核指标

中层干部考核分为绩效考核和年度考核两部分。

绩效考核主要依据《北方工业大学后勤集团中层干部绩效考核表》的内容进行测评打分，包括思想品德20分（思想政治素质及个人修养、组织纪律观念、民主作风、团结协作）、能力40分（管理、创新、控制、决策、组织协调、沟通、发现解决问题、激励、理论研究能力）、态度10分（工作态度、出勤率、公

正性)、业绩 20 分(履行工作职责、完成效益指标)、廉洁 10 分(廉洁自律、管理规范)五个方面,要求参评者按照评分标准给出相应的分值,累计总分即为该中层干部的绩效得分。

年度考核注重对年度工作的整体考核,中层干部要就工作职责做述职报告,部门职工代表参加考核,按照《后勤集团××年中层干部年终考核表》进行民主测评,内容包括综合素质、工作表现和考核成绩三个部分,重点考察干部的综合素质。“综合素质”包括工作能力、主动性、工作效率、工作准确性、对本职工作的认识、专业知识、工作态度、合作性、责任感、创造力、发展潜力、记忆力、计算机水平、成本意识、出勤率、领导才能、个人仪表、廉洁自律 18 项,每一项中有四个选项,如工作能力“(1)经常保持高水准,极少出错;(2)通常保持良好水准,偶尔出错;(3)水准尚好,但需经常督促;(4)经常出错,实难委以重任”,参评者要对被考评的中层干部进行实事求是的评价,在四个选项中选出恰当的一项。

对中层干部的严格考核,目的在于使集团做到“知人善用”。只有通过严格考核的方式,才能使集团真正了解各部门的负责人,知其长短,然后扬其长,避其短,做到“人尽其才,才尽其用”,“人适其职,职得其人”,使每个中层干部都能发挥其专长和积极性,从而提升整个集团的工作质量和效益。

(2) 一般职工考核指标

该校后勤集团对事业编职工和非事业编制职工的考核主要依据《后勤集团基层员工绩效考核表》的内容进行量化考核,包括态度 30 分(出勤率、服务态度、协作精神、主动性、组织纪律性)、能力 30 分(专业知识技能、业务能力)、业绩 40 分(工作质量、工作量)三个方面,部门职工要在部门内作工作述职总结。

(3) 新任职干部考核指标

对新任职干部的考核主要依据《新任职干部试用期满考核测评表》的内容进行考核,包括职业素养、工作态度、团队意识、协调能力、开拓能力、出勤情况、工作表现、工作质量、工作效果、廉洁自律十项,每项 10 分,分优秀(9 或 10 分)、良好(7 或 8 分)、一般(6 分)、较差(0—5 分)四个等级,要求根据新任职干部的述职总结和实际工作情况进行测评和打分,并填写建议或评价。

三、执行考核结果

(一) 对部门的奖惩

该校后勤集团对各部门的考核等次分为 70 分及格、80 分良好、95 分以上优秀。集团对于日常考核优胜者给予通报表扬;季度考核优胜者给予奖励;年度考核优胜者给予重奖。

集团考核组对各部门的考核结果作为各部门年终评选先进、部门经理年终业绩、个人评优的重要依据。部门在年度考核结果排序获得第一名的,集团给予加分(指岗位工资)奖励;部门在连续三个季度考核排序中均不及格(70 分以下)的,集团将给予部门人员及经理减分(指岗位工资)处罚;对于工作达不到岗位要求,群众意见较多的部门或部门经理,考核组将建议集团解聘该部门经理。

(二) 对个人的奖惩

考核结束后,各部门要将考核结果按事业编员工、非事业编员工考核结果汇总表的要求分别填写上报集团办公室汇总。个人考核结果将与工资晋级、职称(工人技术等级)评定、先进个人评选等结合起来,考核合格者集团按月发放岗位工资,优秀者奖励,违规者按岗位责任制的规定扣罚岗位工资。凡群众向后勤集团多次反映的问题得不到解决,经查证属实的,要对责任人和单位负责人加倍处罚。

考核结果分优秀、合格、基本合格、不合格四个档次。事业编与非事业编优秀人员的比例控制在各自总人数的 15% 以内。优秀由本部门职工根据其一年工作的表现情况推选,集团考核工作领导小组认真审核各部门考核推荐意见,确定考核等次,在集团公示无异议后,由本人签字认可,上报学校存档备案。考核结果为合格等次以上的职工,按有关规定正常晋升薪级工资。由于考核程序规范、公正,集团从未接到任何举报。

几年来,北方工业大学后勤集团始终坚持内部考核与外部考核相结合,坚持平时考核与年度考核相结合并持之以恒,促进了部门与部门之间、职工与职工之间的良性竞争,充分调动了广大后勤职工的积极性,为该校的发展提供了有力保障。预祝该校后勤集团明天更美好。

作者:云南省文山学院(曾于 2010 年 4—9 月在北方工业大学后勤资产管理处和后勤集团挂职锻炼)(责编 赵永兵)