

系统规划 科学考核 激励干部新担当新作为

党委组织部（党校、人才工作办公室）

机关优秀集体工作案例创新奖一等奖

自党的十八大以来，随着全面从严治党的深入推进，干部乱作为问题得到有效遏制，但也有少数干部存在不作为、慢作为的问题，有的庸政懒政怠政，有的改革勇气锐气弱化。需要按照严管和厚爱结合、激励和约束并重的要求，着眼于建立激励机制和容错纠错机制，抓住影响干部干事创业、担当奉献的关键症结，有针对性地提出对策措施。改革和完善干部考核评价制度，用好考核结果，是解决突出问题的关键环节，这为进一步加强和改进干部考核工作提供了遵循。建立科学规范的考核评价机制，必须形成更加鲜明的用人导向，切实发挥干部考核的指挥棒作用。

一、工作思路

建设一支政治强、善管理、勇担当、作风好的高素质中层领导干部队伍是一个系统工程。对现有的干部加强考核是一个必要环节。考核评价就像“指挥棒”，决定着领导干部工作的方向，有什么样的考核标准，就有什么样的政绩观。因此，党委组织部完善了干部考核办法，推进干部考核工作的科学化、制度化、规范化。

1. 引导干部新担当新作为

坚持用习近平新时代中国特色社会主义思想武装干部头脑，增强干部信心，增进干部自觉，鼓舞干部斗志。引导干部深刻领会新时代、新思想、新矛盾、新目标提出的新要求，以时不我待、只争朝夕、勇立潮头为历史担当，努力改革创新、攻坚克难，不断锐意进取、担当作为，发挥示范表率作用，带头履职尽责，带头担当作为，带头承担责任，一级带着一级干，一级做给一级看，以担当带动担当，以作为促进作为。

2. 树立重实干重实绩的用人导向

坚持从对党忠诚的高度看待干部是否有担当作为，注重从精神状态、作风状况考察政治素质，既看日常工作中的担当，又看大事要事难事中

的表现。坚持优者上、庸者下、劣者汰的原则，对贯彻执行党的路线方针政策和决策部署不坚决、不全面、不到位等问题要及时跟进，对不担当、不作为的干部，根据具体情节该免职的免职，该调整的调整，该降职的降职，使能上能下成为常态。

3. 为敢于担当的干部撑腰鼓劲

建立健全容错纠错机制，宽容干部在改革创新中的失误错误。把干部在推进改革中因缺乏经验、先行先试出现的失误错误，同明知故犯的违纪违法行为区分开来；把尚无明确限制的探索性试验中的失误错误，同明令禁止后依然我行我素的违纪违法行为区分开来；把为推动发展的无意过失，同为谋取私利的违纪违法行为区分开来。坚持有错必纠、有过必改，对苗头性、倾向性问题早发现、早纠正，对失误错误及时采取补救措施，帮助干部吸取教训、改进提高，让他们放下包袱、轻装上阵。

二、措施与举措

1. 考核内容精细化

干部考核工作是一项复杂而具体的重要工作，建立科学的考核内容

分类，是提高考核结果科学性、准确性的重要前提。党委组织部着力提高干部考核科学性，对干部考核内容进行科学分类，深入研究当前干部考核中存在的问题，打好基础、抓住关键、重点突破。针对我校实际情况，对中层领导班子和中层领导干部的考核设置了不同的考核内容。

中层领导班子的考核内容主要包括思想政治建设、领导能力、工作实绩、党风廉政建设四个方面。思想政治建设，主要包括贯彻党的教育方针，执行民主集中制、团结协作，牢固树立政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，坚定不移维护党中央权威和党中央集中统一领导。领导能力，主要包括科学决策、管理驾驭、推动落实、务实创新等。工作实绩，主要包括工作任务的完成情况、工作效果和规范化建设等方面的考核内容。党风廉政建设，则主要包括作风建设、落实党风廉政建设主体责任和监督责任、民主监督、党务政务公开、遵守党的各项纪律和财经纪律等。

中层领导干部的考核内容主要包括德、能、勤、绩、廉五个方面。德，主要考核政治、思想和职业道德的表现，执行学校决定、决议的情况。能，主要考核业务技术水平、管理能力的运用发挥、业务技术的提

高和知识更新的情况。勤，主要考核工作态度、勤奋敬业精神、负责态度和遵守劳动纪律的情况。绩，主要考核履行职责的情况，完成工作目标任务的数量、质量、效率，取得成果的水平以及社会效益和经济效益。廉，主要考核廉洁自律、严格管理的情况。

对正职的考核侧重于主体责任的落实、决策能力、驾驭能力、统筹协调、抓班子带队伍情况等；对副职的考核则侧重协调配合、组织实施能力等。

2. 考核程序规范化

考核程序的规范度直接关系到考核结果的精准度。党委组织部在设置精细化考核内容的同时，通过综合考量、系统谋划，规范了我校领导干部考核程序。（见图 1）

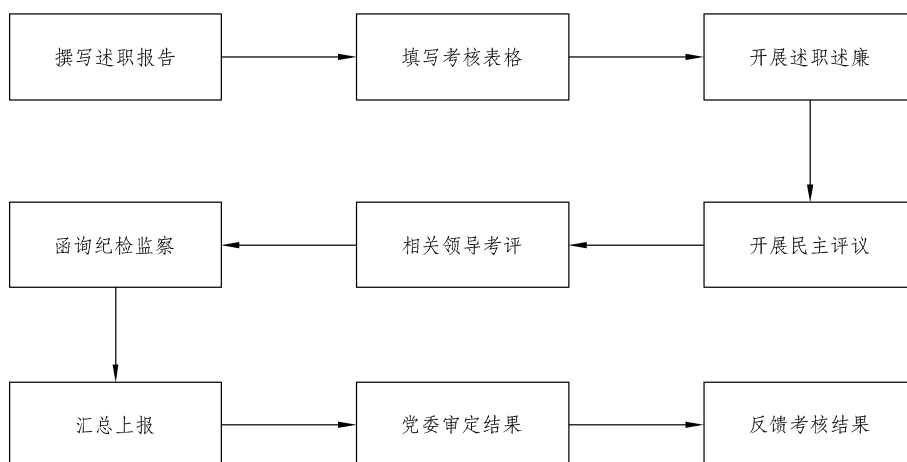


图 1 中层领导班子和领导干部考核程序

3. 考核维度多元化

按照考核内容，采取定量与定性相结合，分类分层、多维度考核的办法进行。考核的维度包括本单位教职工考评、直接服务对象考评、相关校领导考评、本单位主要负责人考评（针对中层副职）。直接服务对象考评是指：相关党群、行政、业务部门、直属单位等需在本单位民主测评会中邀请直接服务对象代表参加评议。

中层领导班子、领导干部考核，在本单位民主测评会上述职述廉。考核最终成绩包括民主评议，人事考核，党建工作考核，党委书记、校长、分管校领导、其他校领导考核。根据上级要求分类考核的原则，对中层正职和副职、行政和党组织领导干部设置了不同考核参数，具体情

况如表 1 所示。

表 1 中层考核方法

考核对象	民主测评	人事考核	党建考核	校领导考核	其他校领导/单位正职考核
领导班子	50%	5%	5%	30%	10%
行政正职	50%	7%	3%	30%	10%
党组织正职	50%	3%	7%	30%	10%
行政副职	50%	7%	3%	30%	10%
党组织副职	50%	3%	7%	30%	10%

4. 考核成绩标准化

为了进一步明确考核结论，我们按照考核成绩确定考核结果等次。

领导班子年度考核结果分为好、较好、一般、较差四个等次。领导干部年度考核结果分为优秀、称职、基本称职、不称职四个等次。(见表 2、表 3)

表 2 中层领导班子考核结果等次

考核结果等次	得票率条件
“好”	“好” + “较好” 85%，且“好” 50%
“较好”	“好” + “较好” 70%
“一般”	“好” + “较好” <70%，且“较差” 30%
“较差”	“较差” >30%

表 3 中层领导干部考核结果等次

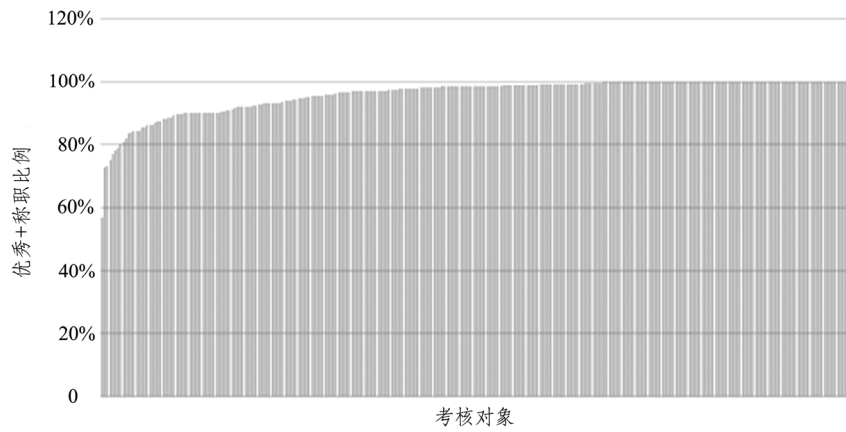
考核结果等次	得票率条件
“优秀”	“优秀” + “称职” 85%，且“优秀” 50%
“称职”	“优秀” + “称职” 70%

“基本称职”	“优秀” + “称职” + “基本称职” 70%
“不称职”	“不称职” >30%

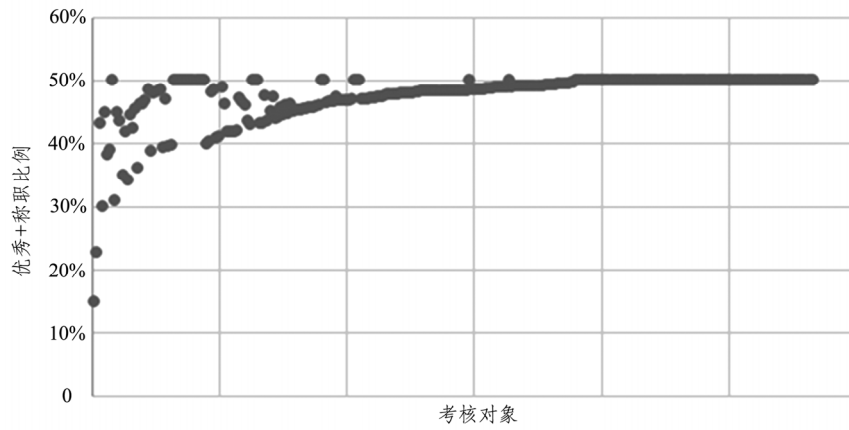
三、考核结果分析

在考核过程中我们收集了大量数据，对这些数据进行了系统化的挖掘分析，对进一步改进和加强干部管理提供了有力的数据支撑。

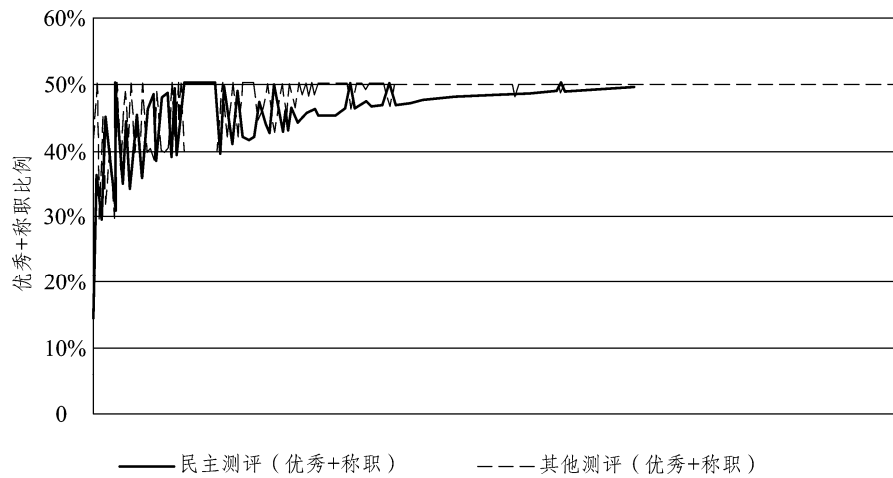
我们首先分析了中层领导干部 2017 年度考核测评数据，2017 年度中层领导干部考核中有个别干部总成绩（优秀 + 称职比例）低于 70%；其次分析了民主测评数据，发现部分中层领导干部在群众中的评价很差；再次将民主测评数据与其他测评数据进行了对比，发现部分中层领导干部民主测评与其他测评的结论相悖。我们将以上分析上报学校党委，为党委在干部调整方面提供决策依据。（见图 2）



(a) 中层领导干部测评数据 (2017年)



(b) 中层领导干部民主测评数据 (2017年)



(c) 中层领导干部民主测评与其他测评数据对比 (2017 年)

图 2 考虑结果分析

考核结果就是“风向标”和“指挥棒”。正确的运用考核结果，发挥考核导向激励约束作用是设置考核制度的主要目的，关系到整个考核工作的权威性和生命力。

党委组织部将考核结果运用于《西南交通大学领导干部能上能下暂行规定》中的相应条款。同时对被评定为“好”“优秀”等次的领导班子和领导干部，在一定范围内给予表扬，作为评奖评优的重要依据，对坚持原则、勇于负责，敢抓敢管、真抓实干的领导班子和干部，予以充分的肯定和保护；评定为“一般”等次的领导班子，对领导班子主要负责人实行提醒谈话；评定为“基本称职”等次的领导干部，对其实行诫勉

谈话；评定为“较差”等次的领导班子主要负责人和评定为“不称职”等次的领导干部，予以职务调整或免职。

四、考核成效

通过系统规划、科学考核，“肯干事、能干事、干成事、不出事”的干部用人导向日益突出；敢想、敢干、勇于开拓创新的良好氛围正逐步形成，全校上下显现新时代新担当新作为。

对相关党群、行政、业务部门、直属单位考核过程中增加了直接服务对象代表参加评议。促进了机关作风主动改革、主动转变。从前“门难进、脸难看、事难办”的官僚作风不见了，取而代之的是挂牌上岗、热情接待、主动办理，让全校师生从细节处感受到点点滴滴的转变。

对单位正职的考核增加了书记、校长、分管校领导和和其他校领导的评议，使得学校的各项决议能够快速、高效以及彻底地得以执行。各二级单位主要负责人能够带领本单位围绕学校中心开展工作。各个单位年度工作计划保质保量按时完成，全校上下与学校党委同心同向同行。

对单位副职的考核增加了书记、校长、分管校领导和单位正职的评

议，不但可以促使副职干部坚决执行学校各项决定，同时还能为其调动下属投入工作保驾护航。

学校党委明确坚持用思政工作的一流带动全校各项工作实现一流，因此对二级党组织书记的考核更加严格，要求二级党组织书记年度评优的前提是单位党建年度考核为“优秀”。考核的要求促使各单位对党建工作高度重视，工作水平大幅提高，工作成绩十分显著。

五、结束语

实施新的年度考核办法虽然时间不长，但是取得的成绩却是有目共睹，取得的效果广为赞誉。虽然学校在整体的精神面貌上有了明显好转，但是“等靠要”的惰性思维依然存在，为官不为的现象时有发生，推诿懈怠的情况没有得到根本性的扭转，这些都严重阻碍了学校实现复兴的步伐。为了解决这些问题，党委组织部必须抓住“关键少数”，进一步加强对中层领导干部的管理与监督。

一支高素质的党政领导干部队伍是实现扎根中国大地办世界一流大学强有力的组织保障。学校党委确定了“建设轨道交通领域世界第一的

大学”这一奋斗目标。复兴交大、创建一流大学，需要全校上下始终保持昂扬向上、敢于冒尖、敢于胜利的精气神。全校各级干部是复兴交大的“领头雁”、深化改革的“冲锋队”。加强学校干部队伍建设，就是要着力培养忠诚、干净、有担当的高素质干部，着力培养肯学习、勤思考、身先士卒主动干的新时代交大好干部。要加强干部考察与考核工作，真正把复兴学校的好干部选出来、用起来。

（执笔人：樊治辰）

高校职务科技成果混合所有制改革实践

科学技术发展研究院

机关先进集体工作案例创新奖一等奖

科技成果转化难是长期困扰我国科技界的世纪难题。为促进科技成果转化,在原科学技术处支持下,学校国家大学科技园从 2010 年开始进行职务科技成果混合所有制探索与试验,其核心是将职务科技成果的国家所有改变为国家、职务发明人共同所有,以产权来激励职务发明人进行科技成果转化。2016 年 1 月,在总结过去五年“职务科技成果混合所有制”小范围试验的基础上,学校批准由科学技术发展研究院(以下简称科研院)与国家大学科技园提交的《西南交通大学专利管理规定》(“西南交大九条”),在国内高校中率先实施“职务科技成果混合所有制”,使职务发明人首次拥有了职务科技成果的所有权,正式开启职务科技成果混合所有制改革的进程,开启了中国知识产权改革 2.0 时代。

一、实现目标

为全面贯彻落实国家创新创业的精神，提高学校科技成果转化效率，研究院牵头实施了职务科技成果混合所有制的改革实践。这个政策体系以“深化职务科技成果混合所有制改革”为抓手，以完善学校科技成果转化体制机制为主线，以整合转化工作团队和完善政策配套为重点，通过制度创新，实现学校科技成果转化从“管理”向“治理”的转变，有效地提高学校科技成果转化效率。

二、具体举措

1. 加强顶层设计，协调各职能部门，贯通全校之力。职务科技成果混合所有制改革具有全局性、战略性，政策涉及面广，法理探索程度深，需要调动全校各方面积极性综合发力才能实现上述目标。研究院服从学校发展大局，聚精会神全力投入，从顶层设计入手，做到认识统一、组织落实、力量到位，为推行混合所有制改革工作创造了有利的条件。

研究院积极整合学校资产与实验室管理处、国家大学科技园、产业处、教务处、团委、学生处、创新创业学院等各职能部门的成果转化职