

坚持“四个导向”，实行目标管理， 全面提升学院治理能力

——青岛大学学院考核评价改革的探索与实践

一、案例主题

学院兴则学校兴，学院强则学校强。学院是学校办学治校的主体，是学校改革发展工作的着力点和落脚点。面向新时代，青岛大学积极应对新形势、新任务、新要求，坚持“目标导向、质量导向、贡献导向、结果导向”，积极推进学院考核评价制度改革，实施目标管理，推进“学院办大学”改革，激发学院改革动力，挖掘学院发展潜力，提高学院自主管理、自我发展的能力和水平，促进了学校各项事业高质量发展。

二、背景与起因

进入新时代，我国高等教育进入内涵式发展新阶段，2020年，中共中央、国务院印发了《深化新时代教育评价改革总体方案》，高校围绕评价标准、评价内容和评价手段等进行探索实践，是贯彻落实党中央的决策部署的必然要求。

近几年，山东省出台了推进新时代山东高等教育高质量发展的20条意见，密集出台了一系列措施。从2018年开始，对省属高校开展年度绩效考核，考核结果作为财政预算拨款和奖惩的重要依据。2019年，省教育厅明确对省属高校进行分类考核。通过实施高校分类考核、分类发展、拨款体制改革、提高奖励性绩效占比等方式，不断推进新时代山东高等

教育高质量发展。

从学校层面看，2016年以来，学校立足高水平大学建设的目标，站在深化综合改革、提升治理能力的高度对考核工作进行改革，目的是为了更好地发挥出考核的导向和激励作用。青岛大学总结以往对教学科研单位考核工作的经验，制定实施教学科研单位年度基本目标任务计算办法，用制度化、规范化的方式核定教师、学院基本工作任务，形成较为完备的考核制度，推进学校治理体系和治理能力现代化建设。

三、做法与经过

学校对二级单位的考核设计遵循“按劳分配、多劳多得、上不封顶、下不保底”原则，坚持以“目标导向、质量导向、贡献导向”为牵引，按人员分配目标任务，按目标任务完成的情况分配绩效，适度考虑各学院（部）、学科发展的不均衡，聚焦解决“干好干坏一个样”的弊端。

（一）目标导向，分类施策

一是科学设置考核指标体系,考核标准制度化。根据学科评估要求和山东省对省属高校的绩效考核办法，学校设置了教学科研单位考核指标体系，制定并下发了《青岛大学二级单位年度考核工作实施办法》和《青岛大学教学科研单位年度基本工作任务计算办法》。该指标体系涵盖人才培养质量、科学研究水平、师资队伍建设和学科建设4个一级指标，下设18个二级指标，另各有12项提升任务和扣减因素。**二是高标准锚定目标任务，考核标准明确化。**以“双一流”建设为

契机，引导各学院、学科眼睛向外，不搞校内相互攀比，而是在省内、国内进行同学科、同专业比较，高标准锚定目标任务，用制度化、规范化的方式核定目标任务，明确各二级单位的年度工作任务。**三是坚持分类指导，考核标准合理化。**教学工作任务仅与本单位教师的岗位类型相关，教学为主型岗位每周12学时，教学科研型岗位每周6学时，科研为主型岗位每周1学时；科研工作按照人文社科和自然科学两大类学科分类下达，设置博士点单位调节系数，学院科研任务= $(\text{学校年度发展目标任务}/\text{全校当量人数}) \times \text{学院当量人数} \times \text{博士点单位调节系数}$ ；对于教学为主型教师不考核科研工作任务，对于科研为主型教师倡导其承担大项目、取得标志性成果。

(二) 质量导向，称量结合

一是考核重质轻量。在人才培养指标方面，教学工作量等主要反映“量”的权重逐步降低，而反映教学质量的深造率、就业率、学生竞赛获奖、授予学位研究生高水平成果产出率等指标权重逐步提高。在科学研究指标方面，重点考核科学研究与实践创新、科研平台建设、国际影响力和其他标志性成果，核心监测点是国家三大奖、代表性论文、主持的国家重点重大项目，以及纵向横向到校科研经费数。在师资队伍建设指标方面，不再把人才引进数量作为硬性考核指标，更加关注人才引进质量和水平，更加关注对现有教师队伍的培养，注重提高师资队伍国际化水平。**二是考核称量结合。**采取定性与定量相结合的办法进行考核，对于不能量化

方式衡量的教师工作，如师德师风、教书育人成效等采取定性方式考核。通过完善考核评价体系，真正把有教育情怀、兢兢业业、淡薄名利、潜心育人的优秀教师考核选拔出来，树立正确的教师考核评价导向。

（三）贡献导向，优绩优酬

一是充分发挥二级单位奖励性绩效分配自主权。学校重点实施了以扩大学院薪酬分配自主权的校内薪酬体系改革，完善了“以目标任务为牵引，按人员分配目标任务，按目标任务完成情况分配绩效，按劳分配，优绩优酬”的学院奖励性绩效核拨办法。学校年初根据目标任务预核拨学院绩效基数的50%，年底根据学院考核结果，核拨全年实际学院绩效与预核拨的差额部分。学院绩效与工作业绩同比例增减，上不封顶，下不保底，从而充分调动二级单位的工作积极性。学校制定指导意见，指导二级单位根据本单位实际情况，完善本单位的奖励性激励机制。在严格实施程序的基础上，提高教学工作在绩效工资中的比重，突出科学研究创新导向，强化科技成果转化收益奖励，充分体现业绩和贡献导向，做到“多劳多得、优劳优得、少劳少得、不劳不得”，向付出劳动多、贡献大的人员倾斜，不按职称身份均分，不搞平均主义、论资排辈。二是加大奖励性绩效占比。我校为四校合一高校，教职工工资分别由省财政和市财政支持，为保持校内平衡，基础性绩效工资参照青岛市义务教育系统标准执行，奖励性绩效工资由我校在人社厅核定的绩效工资总量范围内自主确定方案。为充分发挥奖励性绩效工资的激励导向作

用，不断优化绩效工资结构，逐步加大奖励性绩效工资占比，2020年开始，奖励性绩效工资实际分配总额达到绩效工资总量的70%。

（四）结果导向，真奖真惩

一是不承担工作任务的老师不能参与绩效分配。各学院重新修订学院分配办法，所有发放的绩效必须与老师付出的劳动、做出的贡献挂钩。凡是按照教授、副教授、助理教授身份发放的绩效全部停止。教师实践教学、服务学院、服务社会，参与学科建设、学科建设等方面做的工作，以及学院管理人员、教辅人员的绩效发放办法，由各个学院自行决定。不干活的不能参与绩效分配，这是一条纪律，必须遵守。

二是建立考核奖惩机制。考核结果排序前三名的学院（部），学校奖励核拨该学院（部）绩效总量的10%，同时事业单位工作人员年度考核优秀比例从15%上升到20%；排序第四至第六名，学校奖励核拨该学院（部）绩效总量的5%，同时事业单位工作人员年度考核优秀比例从15%上升到18%。排序后三名的学院（部），事业单位工作人员年度考核优秀比例从15%降为10%。

三是实行单位考核与干部考核的联动。对于考核后3名的学院（部），要向学校提交书面整改报告，校领导约谈学院（部）主要负责人，在干部年度考核中，主要负责人考核结果不得为优秀等次。

四、成效与启示

通过学院考核评价改革，激发了各二级单位的内生动力，“学院办大学”的理念真正落地，全面提升了学校人才培

养质量和办学水平。

（一）育人质量显著提高

获批39个国家级和17个省级一流专业建设点，一个国家级综合改革试点专业，2个山东省普通本科高校应用型人才培养专业发展支持计划专业，15个专业通过教育部专业认证；获批国家级课程10门（含课程思政示范课），省级一流课程72门；近五年来，学校本科生就业率从90.79%提高到92.74%，深造率从22.60%提高到38.32%，深造质量列省属高校第一。

（二）双创教育更具活力

获“互联网+”大赛国赛银奖1项，“创青春”全国金奖2项，“挑战杯”全国三等奖2项，“阿里电商人工智能挑战赛”世界冠军1项，位列全国综合类本科院校竞赛排行榜第19位。学校入选教育部“深化创新创业教育改革示范高校”，首批国家级创新创业学院建设单位，“山东省双创示范基地”“山东省创新创业典型经验高校”，获批“全国社会实践先进组织单位”“全国社会实践优秀团队”、全国学雷锋志愿服务“四个100”先进典型、团中央“全国志愿者服务先进典型”等荣誉称号。

（三）学科建设工作不断迈上新台阶

青岛大学入围软科（ARWU）、USNews、泰晤士高等教育（THE）和QS亚洲大学世界四大主流大学排行榜，连续四年位列软科世界大学排行榜500强。2019-2022年，连续4年进入软科世界大学学术排行榜全球前500。17个学科入选2022

软科世界一流学科；27个学科入选2022软科中国最好学科排行榜，其中系统科学位居全国第2位，连续三年成为省属高校唯一跻身顶尖学科行列的学科；14个学科进入USNews2022年世界大学学科排名榜。学校国际学术影响力位居世界排名729位，比“十二五”末前进1063位，成为全国进步最快的高校之一。12个学科进入全球排名前1%，入选学科数位居全国高校33位，省属高校第1位。

（四）师资队伍整体水平不断提升

学校培育国家级人才17人，学校国家级人才数量达到88人；省级人才165人。17位教师入选“中国高被引学者榜单”。获批全国高校黄大年式教师团队1个，获批山东首批师德涵养基地1个，全国专业技术人员先进集体，入选山东省高等学校青年创新团队引育计划团队26个。“十三五”博士后基金数量列全国21位。

（五）高水平科技成果不断涌现

获国家科技进步二等奖1项；获山东省科技奖54项；获中国纺织工业联合会科技奖一等奖3项。发表SCI等高水平论文24770篇，年均增长24%，列省属高校第一位。其中Nature、Science、Cell及子刊、AM、PNAS、JACS、Angew Chem Int Ed等国内外顶级期刊115篇，高被引论文总数达345篇，年均增长21.5%。2022年自然指数论文位居全球排行榜305位，国内高校77位。

（六）服务社会能力全面提升

在服务社会方面，涌现出一批先进典型，如：董蓓教授

团队与海信集团联合研发的“计算机辅助手术系统”与“外科智能显示系统”，已在全国100多家医院推广并应用于临床；夏延致教授团队利用海藻纤维制备技术开发多功能海洋纤维及纺织品，建成以海带为原料年产6000吨的海藻纤维生产线；房宽峻教授团队研发的活性染料无盐染色关键技术、高品质纺织品清洁染色关键技术等在愉悦家纺有限公司全面推广应用；韩光亭教授团队研发的无乳胶环保地毯技术在东方地毯有限公司实施应用，年产5000吨植物染健康产品生态纺织项目在恒丰集团推广应用；刘敬权教授团队创立的青岛华高墨烯科技股份有限公司已在新三板成功挂牌上市，现有一条年产1000吨的石墨烯浆料生产线；曲丽君教授团队长期致力于石墨烯在纺织领域应用研究，与济南圣泉、青岛即发、恒天海龙、青岛雪达等企业开展了深入技术合作；龙云泽教授团队与青岛聚纳达科技有限公司联合研发的手持式静电纺丝仪、大型纳米纤维生产线等被CCTV新闻联播报道，多款产品已销售到国外；田晓亮教授团队创造性地提出了“动力型热管系统”，获25项发明专利，与山东达因海洋生物制药股份有限公司合作研发高端中央空调装备，已到账横向经费3000余万元。