

高职院校系部绩效考核指标的设置思路与实践

李 涛 韦巧艺

广西职业技术学院 物流学院 广西南宁 530226

摘 要: 高职院校系部绩效考核体系设置, 对于高职院校系部有效开展绩效管理、提升治理能力具有重大意义。在目前的绩效管理工作中仍存在一些问題, 影响系部绩效管理工作的效果。针对问題, 本文结合绩效考核指标设置的具体性、可度量性、可实现性、现实性、时间性等五个原则深入探讨了高职院校系部绩效考核指标的设置的具体思路, 以期对今后高职院校系部绩效考核指标设置工作有所帮助。

关键词: 高职院校; 绩效指标; 设置

《国家中长期教育改革和发展纲要(2010-2020)》明确提出建设现代学校制度, 完善学校管理体制, 建立符合学校特点的管理制度^[1]。国务院印发的《中国教育现代化2035》提出了推进教育治理体系和治理能力的现代化。高职院校要完善自主管理能力, 完善学校治理结构。近年来, 高职院校二级管理改革, 成为高职院校落实国家相关教育文件, 改进提高管理水平的有力抓手。在管理水平的过程中, 如何构建一套“学校——系部”绩效管理体系, 对于提高高职院校整体管理水平和科学化办学具有重要的意义。而在这一体系中, 高职院校的系部处在教学育人的一线位置, 是整个体系发挥成效的立足之本, 因此必须科学构建系部内部考核指标体系。

一、科学的系部绩效考核指标的导向性作用和意义

高职院校系部绩效考核指标设置得科学与否, 对于能否有效提高管理水平和运行效率, 激活其自我管理、

基金项目:

2018年度广职院社科类重点课题“基于诊改视角下的高职院校二级院系绩效管理方案研究——以广职院管理系为例”(桂职院〔2018〕209号183102)

2021年度广西教育科学规划课题“高水平专业群建设视域下的高职院校二级院系绩效考核体系研究”(桂教科学〔2021〕1号2021C373)

作者简介:

李涛(1983.11-), 男, 壮族, 广西南宁市武鸣区, 工商管理硕士, 广西职业技术学院副教授、经济师、一级企业人力资源管理师, 研究方向: 绩效考核、员工关系管理; 韦巧艺(1997.08-), 女, 壮族, 广西南宁市武鸣区, 工商管理硕士, 研究方向: 员工培训、员工绩效管理。

自我创新、自我发展的源动力, 最终实现高校整体的发展目标, 完善高职院校现代治理体系都具有重要的现实意义^[2]。

主要的意义和作用有以下几点:

(一)是完善高职院校二级管理模式, 建立现代治理体系的必然要求。学校以科学设置考核目标为抓手, 有利于明确各岗位的职责和工作目标, 通过绩效考核工具手段, 监督检查所制定的目标相关工作的开展实施和完成的情况, 从而对学校整体的各项工作进行有效把控, 对工作中的亮点进行总结, 对工作中的不足之处进行改进, 是实现管理科学化、规范化的内在要求。

(二)是责任下沉、实施激励的客观要求。通过合理的绩效考核指标设置建立责任传导机制, 将学校目标层层分解落实到系部、教研室(科室)、和每一位教职员身上, 明确各自的发展方向、工作目标和责任。在考核期末, 以绩效考核衡量每一位教职员的工作绩效, 进行差额激励, 利用目标导向、压力传导机制激活每一位教职员工作为学校发展因子的源动力。

(三)是提高学生培养质量的根本要求。科学的系部绩效指标考核体系, 属于系部各项事业改革发展监督保障机制中的重要组成部分。推动和保障系部各项工作, 如“三教”改革、专业建设、学生管理、科研与社会服务、就业与创新创业等按既定计划推进实施, 取得既定的效果, 这一切最终关系到学校人才培养质量的提升, 更好地完成“授业解惑、立德树人”的根本使命。^[4]

二、高职学校二级院系绩效考核指标设置存在的问题

目前, 很多高职院校开始实行二级管理体制改

在改革的过程中，“学校——系部”二级绩效管理体系随之建立。站在学校层面，如何对各级系部的绩效考核指标进行设置的研究成果较多，机制较为完善；而系部自身内部绩效考核指标的设置，由于各系部的实际情况不尽相同、专业管理人才缺乏、管理水平参差不齐，研究仍处在探索阶段，在考核指标设置过程中问题较多，暂不能很好地适应系部自身管理改革和发展的要求。在实际工作中主要有以下五个典型问题：

（一）考核指标制定的统一性不够。即未能在充分地学习上级部门、学校对二级系部设置的考核指标的情况下，未经统筹考虑和科学分解，片面地从自身出发，直接单方面地着手设置本系部的各项考核指标，最终导致教职员工的工作对系部工作整体目标的支持力度不够。学校层面有的指标，系部层面没有，两者不是同向而行，不能相互支持，甚至南辕北辙，而导致最终出现系部下面的教研室和老师均达成自己的各项绩效指标，但系部却没有达成学校对于系部考核指标的窘况。

（二）工作的目标和责任传导机制不够完善^[3]。学校的整体目标和责任未能科学分解、具体落实到系部每一位教职员工的身体上。具体体现在：系部领导完全理解学校确定的系部工作的目标的难度和阻力，但在任务分解时，或只是分解到教研室或者专业，或专业带头人。每位教职工并不清楚明白自身的目标是什么；或者是知道教研室或者专业的目标，但因为个人工作目标不明确而产生迷茫，或者“搭便车”的心理，试图滥竽充数，蒙混过关。绩效指标未能够通过组织内部参数的有效设置，把组织战略目标分解为可运作的工具。^[5]

（三）指标设置过程中，片面进行量化。有的系部在一些考核指标设置过程中，进行片面量化，例如枉顾考核对象客观情况的差异，片面执行平均分配、一刀切的目标设置，单方面强调扣分、罚款，忽视奖励。例如学生宿舍违纪通过次数进行考核，忽视各系部学生数的不同。破坏了广大教职员工正常的心理契约，让广大教职员工产生做多错多，不如不做的心理，影响系部乃至学校整体任务的完成。

（四）绩效考核指标描述模糊。主要体现为考核指标中工作任务完成的时间界定不够清晰，例如存在着按自然年，还是按学期的争议，一些工作成果的界定不够明确，例如对于各种学生竞赛的分类，各专业技能竞赛的分级未能够明确界定；还有横向、纵向科研项目界定等等。指标描述和界定模糊，必会引发教职员工的异议，

损害考核指标在教职员工心里的严肃性和公正性。

三、解决思路

为避免上述问题，在系部的指标体系中，需要遵循SMART原则对各项考核指标进行设置，主要思路有以下五点：

（一）目标设置应当全面而具体。全面性主要是指系部内部绩效考核指标的设置需要考虑学校对系部的考核指标，在学校对系部的考核指标的基础上进行科学分解，保证系部内部各项考核指标对整体工作目标的有效支撑。而具体性包括以下几个方面：

1. 指标的设置应当全面而重点。需要包括各岗位的主要工作。指标的制定应当循一定的原则由粗到细，层层分解。例如，对于专业教师，可以依照教学、科研、社会服务、学生管理等大模块，进行设计，再以教学为例，细化为教学工作量、教学效果、教学改革成绩等具体指标。辅导员，则可以按照九大职责进行设计。指标的选取应当依据重点的原则，提前考虑数据收集的难度，优先选取关系整体工作的结果性考核指标，再辅以选取过程性指标。

2. 指标落实的考核对象要具体。针对考核对象、分类制定和落实考核指标。系部被考核对象通常划分为：教学管理岗、学生管理岗和专业教师岗，即使是专业教师，亦或是由于岗位类别不同，需要区别设置。在分类的基础之上，针对每一个岗位的工作说明书进行指标设计，针对每一类教职员工设定目标。

3. 指标的权重、分值规定要具体。视每一项绩效考核指标完成的难度、条件、复杂程度，用百分率或赋值的方法具体标明权重。明确指标权重，有利于发挥导向作用，使考核对象将有限的精力投入到重要的工作中，提高工作的效率。

（二）要实现考核指标的可度量，需要活用量化的措施和方法。常见的量化措施例如：

1. 简单的加减积分制，主要运用于一般的工作积分，例如日常出勤、竞赛指导、论文发表、科研方面的工作量的衡量；

2. 相对积分制，主要用于大工作量的间接衡量，例如社会服务和企业服务的到款额、教学满意度等方面指标的衡量；

3. 一票否决制，运用于教学事故、学生安全事件等极其重要工作的衡量等等。

4. 指标维持制，对于某些工作已完成得较好时，继

续提高非常困难时,指标的设置就应该是继续维持这些较好的数据,继续保持下去。主要运用于像就业率、对口率、违纪次数与学生人数比等等。

在指标的可度量性方面,应该选取能够进行客观印证的或者是第三方印证的指标,少用或慎用主观评价指标。因为受制于评价人的不同主观评价指标不适宜拿来直接比较。同时,应当优先使用结果性指标,配合性选用过程性指标。实现考核指标的可度量,还要考虑衡量的其他问题,例如,单项考核分数的计算是否封顶、不同类型岗位教职工如何进行比较的问题。单向考核分数峰顶与否,需视具体情况和考核目标确定。而不同岗位教职工则需要按比例进行强制排序后,赋予一定的级别(如优良中差)后,才能进行对比,不能直接进行对比。

(三)为了保证考核目标的可实现,考核目标需要考核双方进行充分沟通的基础上确定。系部绩效考核者通常为系部领导或者系部绩效管理委员会,被考核者为教职员。双方需要做好以下工作:

1.指标的设置首先应当具有挑战性同时具有可实现性。指标的设置需要综合考虑上层指标的分解、本系部的发展目标、时机、老师的个人能力。应当具有一定的难度,但是又是通过全身心的努力,能够达到的。

2.考核者和被考核者要充分沟通。系部的考核者,同时又是学校层面的被考核者。系部自身内部绩效考核指标需要参考学校对系部的考核指标后,通过科学分解得到。系部绩效考核管理者需要跟教职员沟通系部绩效指标设置的目的和初衷,宣贯学校层面发展目标意义和发展的决心,解释考核指标方案设置需要考虑的学校层面的因素,通过征得教职员的理解,统一思想。

3.系部对于完成指标的困难和条件要予以解决和支持。教职员站在被考核者角度,需要跟系部考核者沟通自身目前的条件和达到目标存在的困难,希望得到的帮助和支持等,系部管理者应当重视教职员提出的问题,在将来的工作中予重点关注、支持和解决。最后,双方在充分沟通、相互谅解的基础之上共同确定可实现的绩效考核指标。

(四)考核指标设置的过程中,需要考虑系部现实情况,做出符合客观实际的个性化方案。需要注意以下

两点:

1.没有一成不变的系部内部考核指标体系。不同的系部都应根据自身的具体情况制定自身的体系,而同一系部在不同的绩效考核周期(通常为一年),考核指标体系通常都不会完全相同。因为指标考核体系设置需要考虑的两个主要因素:系部发展的整体目标、系部自身(含教职员)的条件总是不同的,要保持指标体系发挥良好的作用必须进行实时调整。常见的情况是,在每个考核期间来临前,视学校对系部的整体考核目标和当时系部的客观实际确定内部考核指标体系。

2.在对系部整体目标进行分解的时候,必须考虑针对客观的情况作出调整。例如,该指标比较重要时,应该在分解之前进行加乘然后再分解到个人,使得系部内部个人绩效之和大于系部整体目标,防止个别人没有达到目标而影响系部整体目标的达成。如果该指标时系部的弱项,则应该挂钩激励措施,增加完成该项指标的收益,激励大家发挥积极性主动性去完成这项指标。

结语

系部内部绩效考核指标设置不是简单地一蹴而就,需要在考虑科学管理规律和客观实践相结合地基础上,进行充分考虑、谨慎设置后,在实际运行中还需要不断地调整完善。

参考文献

- [1]许庆良.如何构建高效系部绩效考核体系[J].现代经济信息,2019,11:41-42.
- [2]徐燕燕.高校系部绩效评价指标体系构建——以上海师范大学为例[D].上海:华东理工大学,2012.
- [3]黄婕,范圣法,胡欣敏,等.高校系部本科教学工作绩效考核评价体系的构建——以华东理工大学为例[J].化工高等教育,2017,3:24-25.
- [4]王秋夜.“双高计划”背景下高职“双师型”教师质量提升的实然、应然与必然[J].无锡职业技术学院学报,2021,20(06):1-5.
- [5]王晓梅.基于KPI的高职院校教师绩效考核指标体系研究[J].教育学术月刊,2011(05):95-97.