

DOI: 10.19552/j.cnki.issn1672-0601.2021.02.004

高职本科院校行政管理人员 360 度绩效考核 体系设计与实施

罗少珍

(广东工商职业技术大学, 广东 肇庆 526000)

摘要: 行政管理人员是学校管理队伍中的重要组成部分,其绩效水平直接关系到学校的整体管理水平。文章分析了当前高职本科院校行政管理人员绩效考核中存在的问题,并对行政管理人员的 360 度绩效考核体系展开了详细的介绍。

关键词: 高职本科院校; 行政管理人员; 360 度绩效考核体系设计; 实施

中图分类号: G712 **文献标识码:** B **文章编码:** 1672-0601(2021)02-0017-05

Design and Implementation of 360 - Degree Performance Appraisal System for Administrative Personnel in Higher Vocational Undergraduate Universities

LUO Shaozhen

(Guangdong Business and Technology University, Zhaoqing 526000, China)

Abstract: Administrative personnel are an important part of the school management team and their performance level is directly related to the overall management level of the school. This paper analyzes the problems existing in the performance appraisal of the administrative personnel in the current higher vocational undergraduate universities, and makes a detailed introduction to the 360 - degree performance appraisal system of the administrative personnel.

Keywords: higher vocational undergraduate university; administrative personnel; design of 360 - degree performance appraisal system; implementation

0 引言

随着我国教育事业的蓬勃发展,我国高职本科院校教育得到了迅猛的发展,高职本科院校行政管理人员的绩效考核也越来越受重视。因为绩效考评结果关系到每一位行政管理人员的切身利益,绩效考评结果将会与职务职级晋升、工资待遇提升、评优评先和学习培训选派等挂钩。当前我国高职本科院校的行政管理人员绩效考核体系中仍存在着许多问题,严重影响到院校的整体管理水平。基于此,笔者介绍了高职本科院校行政管

理人员 360 度绩效考核体系的设计与实施。

1 高职本科院校行政管理人员绩效考核存在的问题

高职本科院校各类制度都是由行政管理人员来制定的,行政管理人员学习和接受培训程度以及职业能力提升的速度不同,会产生一定的素质差异,学校的人力资源配置需要及时进行调整。现有的高职本科院校中对行政管理人员的考核制度就需要进一步完善。目前相当一部分高职本科院校中的行政管理方面尚未制定一套正式的、结

收稿日期: 2020-03-06

作者简介: 罗少珍(1975—)女,讲师,硕士研究生。主要研究方向: 高校人力资源管理。

构化的绩效考核制度和建立客观的绩效考核优化体系,导致在绩效管理过程中存在以下几方面的问题。

1.1 考核内容比较传统且理论化

如今高职本科院校中关于行政管理人员的绩效考核主要是全面评价和检查其工作和岗位职责。绩效考核主要从德、能、勤、绩、廉等方面进行全面考核,虽然从各个方面对高职本科院校行政管理人员的考核进行了一定的处理,但是相当一部分的行政管理人员对所从事的工作缺少实质性的评估,不能很好地对岗位的性质做出准确的分析,只注重履行岗位的职责和要求,也没有根据岗位的要求和职责制定相关的评价标准,这样就很大程度上降低了行政管理人员的工作效率。并且考核过程比较简单,考核内容比较传统单一且理论化,缺乏全面性和针对性,这样的考核结果很难对行政管理人员做出综合的评价,也起不到激励和监督的作用。

1.2 考核指标不符合岗位工作流程与职责

如今有部分高职本科院校对行政管理人员的考核指标没有详细的标准,相对比较简单,每一项考核结果均按照等级进行划分,可分为优秀、良好、合格、基本合格、不合格等五项,并且对此五项赋予了实际的分值,在全体行政管理人员中,优秀等级占15%。目前这种考核方式存在以下缺陷,其一是考核指标以定性指标为主,由于定性指标很难满足具体、可衡量的要求,实现不了量化分析,从而不能够充分的显示各个岗位、各个部门中行政管理人员之间具体的差异;其次是高职本科院校行政管理部门那么多,在各个部门中的行政管理人员岗位工作流程与职责都不同,而且每个行政管理人员在工作岗位上取得的成绩和做出的贡献也不同,如果所有行政管理人员都选用同样的标准进行考核,则很容易造成评价结果的不公平、不公正。

1.3 考核方法不适合

有的高职本科院校中行政部门管理人员主要采用汇报工作总结的形式进行整体考核,将报告总结起来直接上交给上级,然后再由上级进行评

价,最后给出成绩。这种考核方式也存在较大的缺点,上级直接通过工作总结对下级进行考核,有可能出现对被考核者从事的工作了解不充分或者对其工作不满意甚至存在偏见等因素的影响,考核的结果均有可能存在差异性。同样以工作总结作为绩效考核方法也存在较大的主观性和随意性。如果高职本科院校自身缺少科学的、行之有效的绩效考核方法,对被考核者缺少客观、准确的评价,作为被考核者的行政管理人员的管理水平高低就很难反映出来。绩效考核的监督功能难以发挥,考核结果也很难做到公正、客观、具有说服力。

1.4 考核结果对个人改进的方向和方法不明确

绩效管理过程是一个不断改进和完善的过程,主要体现在设计周密的考核指标、多元化的考核主体、考核结果反馈方式以及分阶段实施考核。目前高职本科院校人事部门对行政管理人员的考核还是停留在表面考核,并没有深入到内部,也就是说在整个考核过程中缺少了最重要的反馈环节^[2]。第一步,绩效反馈应该是绩效考核工作最后实施的内容,也是最为关键的一个部分。整体考核能否达到绩效评估的目的,不仅仅是取决于绩效反馈的自身,若是在绩效考核中只存在考核,而不存在反馈,则高职本科院校的行政管理人员就无法了解自己在本绩效周期内的业绩是否达到既定目标,行为态度是否符合预定的标准,如果行政管理人员不能客观了解自己工作中的不足,有效改善绩效,考核也就失去了意义。绩效反馈对考核结果来说是非常重要的,而考核结果的应用则可以全面分析行政管理人员的职业发展走向,还可以帮助他们找到属于自己最正确的道路。

2 360度绩效考核体系

2.1 360度绩效考核体系的内涵

360度考核法又可以叫作全方位全视觉考核法,是绩效考核最常用的一种方法,此种方法突出以人为本,将客观事实作为依据,此中间不仅仅体现了自下而上、自上而下的有关评价,而且更具有同级和相关部门联系人的评价,通过多个角度、多个方位的考核,能够有效避免实际绩效考核中

出现的误区,力求达到考核的公平性和民主性。

2.2 绩效考核设计原则

为了让绩效考核操作性更强、更科学有效,在全面构建 360 度绩效考核体系的同时还需遵循以下原则:

(1) 考核指标的科学公平性原则。高职本科院校评价指标体系是以行政管理人员岗位分析为导向,根据负责工作关键流程及其特点设计相关的考核指标。科学、合理的评价指标应契合行政管理人员岗位的实际,即行政管理人员经过自己的努力能够达到,属于“看得见、摸得着”的目标。如果指标定得太高,大部分行政管理人员都达不到,就失去了导向作用;如果指标定得太低,不需要经过努力就能完成,又失去了应有的激励作用。因此考核关键指标的设计一定要充分体现科学性、公平性以及考核结果的合理性。需要强化行政管理人员在德、能、勤、绩、廉等方面的管理,并对品行、工作效益等指标进行设计。

(2) 考核内容的全面性原则。行政管理人员进行绩效考核的主要目的是提高自身的素质,能充分认识到自己的特长和存在的问题,在以后工作中加以改进,提高工作绩效,促进其职业发展的目的。考核部门设计相关的指标时,应根据工作任务和岗位实际来确定绩效评价内容,以德、能、勤、绩、廉等设立一级考核指标,在一级考核指标的基础上设立二级考核指标,将绩效考核内容与行政管理人员的实际工作结合起来,使考核结果尽可能正确和客观。

(3) 考核主体的多元化原则。人力资源管理部门对行政管理人员设计相关的考评主体,考评主体应由被考评者本人、上级、下级、同级或行政职能部门联系人担任评价人,这样的考核更加民主,各个考核主体可以从多视角地观察行政管理人员的工作表现,从而获得更加真实、客观的考核结果。

(4) 考核的目的性原则。考核的目的首先是评价行政管理人员的岗位工作业绩、品行和结果。其次是引导行政管理人员自身成长,使其充分了解自己的优势和不足,认同考核的结果,并不断的

改正和提高。再次是与他们的薪酬待遇及奖励直接挂钩,激发他们持续的工作激情和奋斗精神,否则,绩效考核如同废纸一张。

2.3 确定绩效考核的主体

作为行政管理人员绩效考核的主体,考核人员能否全面、客观、公正地对行政管理人员进行评价,是影响行政管理人员绩效考核评价的最主要因素。根据 360 度绩效考核的设计原则,绩效考核主体应包括被考评者的上级、同事、下级、人力资源管理人员、行政管理人员个体和学校行政职能部门联系人。绩效考核的主体主要分为以下几个层面:其一是主管领导,主管领导对下属的工作情况有较为全面的了解,可以根据工作完成情况对其进行评价,威信较高。其二是下属部门负责人,行政管理人员与下属部门负责人之间经常存在工作上的沟通与联系,对行政管理人员的工作表现有一定的了解,他们的评价是可取的。其三是行政管理人员个体,考核的目的就是促进行政管理人员的自身发展,自我评价可以加深对考核的投入程度,充分了解自己的优缺点。其四是同事,行政管理人员与同事之间相互接触的较多,更能全面了解其日常工作情况,同事间既有合作关系又有竞争关系,同事评价方面比较全面真实。其五是学校行政职能部门的联系人员,学校行政职能部门的联系人员与行政管理人员存在工作上的联系或者合作关系,因此他们对行政管理人员的工作表现具有一定的了解,他们的评价具有一定的公正性。其六是人力资源管理人员,人力资源管理部门对行政管理人员参加学校召开的会议、组织的活动以及各项培训经常考核,对其工作的开展和完成情况比较了解,与被考评者没有利害冲突,因此,人力资源管理人员可对被考评者进行公平公正的考核。

2.4 考核指标设定

高职本科院校行政管理人员绩效考核工作是为了提高工作效率和积极性,同样的考核指标可以从德、能、勤、绩、廉等方面进行全面设计,如表 1,考核指标需进行分级,并且层次越多,则考核结果就会越精确,但是指标也不宜分的过于全面,这

样一来也就加大了统计部门的工作量,因此,考核指标需要根据考核部门的分级去设计、实施考核目标^[3]。通过专家访谈得到以下权重。

结合高职本科院校行政管理工作的实际情况,可以确立绩效考核共性指标,运用层次分析法将德、能、勤、绩、廉进行细分,以工作业绩及工作态度等相关指标,确定绩效指标的权重,直到可量化、可操作。在绩效考核中,定量标准通常指可以用数字分值进行量化考核的标准。定量标准主要由计分、加权及误差调整等因素构成。加权就是针对考核要素的权重比例给予一定的相对权数或绝对权数。误差调整主要指在测量过程中可能出现的随机误差或系统误差进行纠正。

表 1 行政管理人员考核指标体系

一级考核指标	一级指标权重/%	二级考核指标
德	20	思想素质
		人际关系
		民主作风
		创新意识
能	20	知识技能
		决策能力
		沟通能力
		组织能力
勤	10	公关能力
		爱岗敬业
		求真务实
		服务意识
绩	40	积极进取
		责任心强
		工作效益
		工作效率
廉	10	工作职责
		有效达成工作目标
		遵守规章制度
		廉洁自律
		秉公办事
		严守机密

2.5 考核结果与绩效工资直接挂钩

高职本科院校行政管理人员的绩效考核结果与单位绩效工资直接挂钩。通常绩效工资为固定

部分和奖励部分,对于固定部分是在每月工资中按时发放,而奖励的部分可根据单位行政管理人员绩效考核得分进行分配。分配方法有以下两种:

(1) 按照行政管理人员年度绩效考核等级进行分配。可将年度考核结果不同的等级设定系数,例如“优秀”为 1.2,“良好”为 1.1,“合格”为 1.0,“基本合格”为 0.8,“不合格”为 0.5^[4];再根据以下公式分配绩效工资奖励部分:

$$\text{行政管理人员年度绩效奖励} = \frac{\text{行政管理人员年度绩效奖励总 } i}{\sum \text{全体行政管理人员年度考核等级对应系 } i} \times \text{个人年度考核等级对应系数}$$

(2) 直接与行政管理人员年度绩效考核的分数挂钩。例如:可按如下公式进行分配: $\times$ 行政管理人员年度绩效奖励总额^[5]

3 高职本科院校行政管理人员绩效考核实施的落地措施

3.1 实施组织考核

根据 360 度绩效考核设计思想和原则,组织行政管理人员进行绩效考核时需要注意以下几点:

第一,开展专业化考核培训。为使参与考评者和被考评者对绩效考核的方法、指标、流程和考核结果的反馈等方面有更深入的了解,应在全校对 360 度绩效考核办法、管理方案等进行全面宣传和培训,再进行绩效考核。避免在实际的考核过程中出现一些相关的人为因素和考核结果产生一些误差。因参与考评者较多,且涉及的面较大,因此需要重点保证考核的公正性。

第二,重视沟通和引导,形成以绩效为导向的组织文化。在新的绩效考核体系全面推出后,既要考评者进行专业培训,增强考评者的水平和技能,主管领导与行政管理人员有必要进行真诚高效的双向沟通,主管领导阐明行政管理人员的工作标准和完成期限、工作的范围和权限、工作需要的资源。行政管理人员也需要参与到沟通的过程中,向主管领导表达自己对工作目标的想法,工作中可能遇到的障碍,通过有效的沟通切实解决

实施过程中遇到的相关难题。

第三 根据考核方法和原则,计算考核结果。考核者对行政管理人员的实际工作有一定的了解,但也可能存在考评者的了解偏差,所以在一样的考核项目中,不同考评者的评分也会不同。以要素“能”为例,如表 2 根据上述表 1 中将各级指

表 2 要素“能”的指标权重分配一览表

考核 指标	二级指标	考评者及评分比重 / %					
		主管领导 (20%)	行政管理 人员个体 (10%)	学校行政职能 部门联系人 (10%)	下属部门 负责人 (20%)	同事 (20%)	人力资源 管理人员 (20%)
能	公关能力(10%)	20	10	10	20	20	20
	组织能力(20%)	40	20	20	40	40	40
	沟通能力(20%)	40	20	20	40	40	40
	决策能力(25%)	50	25	25	50	50	50
	知识技能(25%)	50	25	25	50	50	50

第五 向被考评者反馈绩效考核结果。绩效考核结束后,被考评者有权利了解自己绩效亮点和工作中的不足,考核部门人员应及时对被考评者公开考核结果。绩效反馈采用面谈的方式,选择最佳的面谈时机和内容,由主管领导与行政管理人员进行真诚沟通,就绩效考核结果的看法,绩效现状达成共识。经过探讨,行政管理人员应当明确绩效改进的方向和需要提升的知识、技能,从而改变工作态度和改进工作绩效。

3.2 应用绩效考核结果

考核部门人员得出行政管理人员的考核结果时,应及时将相关结果反馈给对应的行政管理人员。绩效反馈采用面谈的方式,选择最佳的面谈时机和内容,由主管者与行政管理人员进行真诚沟通,就绩效考核结果的看法,绩效现状达成共识。让其及时认识到自己的优点和不足,对在工作上表现出色、成绩卓越的行政管理人员应给予物质、精神的奖励,以形成正向激励。对考核结果不突出的行政管理人员,经过沟通和讨论,要帮助其明确绩效改进的方向和需要提升的知识、技能,制定好职业生涯发展规划。与此同时,考核部门人员应当结合在绩效评估中遇到的问题,在下一个绩效周期开始前对指标和标准给予必要的修

标计算出行政行政管理人员的总评分。

第四 绩效考核周期以年度为单位。一个年度单位由两个学期构成,考核部门可以把学期作为被考评者评分的时间单位,并分别对两个学期相关的考核指标进行平均计算,由此算出的算术平均数可作为行政管理人员的绩效总分。

正,从而使整个评价体系更加科学完善。

4 结语

总而言之,360 度绩效考核体系是一个准确、全面和可靠的绩效考核体系,采用其对行政管理人员进行考核,其能够有效提高高职本科院校行政管理人员的工作效率。在高职本科院校中,合理设计行政管理人员 360 度绩效考核体系,不仅能够让行政管理人员明确自身职能,还能进一步促进高职本科院校的发展。

参考文献

- [1]李红波,莫华.行政管理专业本科毕业生能力需求分析[J].中国管理信息化,2018,21(10):219-220.
- [2]魏惠萍.应用型本科院校行政管理人才培养质量及保障机制研究[J].农村经济与科技,2018,29(06):297.
- [3]乐一方.高校后勤中层管理人员绩效考核体系设计——基于 360 度绩效考核法[J].金华职业技术学院学报,2018,01(05):11-15.
- [4]曹盈.基于 KPI 的高校行政管理人员绩效考核探究——以 H 学院为例[J].白城师范学院学报,2018,32(06):83-87.
- [5]伍爱春.对绩效工资改革视觉下高职行政管理人员绩效考核的探索[J].经济师,2013,15(04):183-139.

(编辑 姜伟志)