

民办高职院校中行政管理人员 绩效考核的探究

——以 A 学院为例

梁彩情

(安徽工程大学 材料科学与工程学院, 安徽 芜湖 241000)

【摘 要】 高职院校的行政管理是高职院校管理体系中的重要组成部分,对高职院校的教学改革、教学管理、行政管理等方面均起重要作用。为了提高行政管理人员的工作积极性、主动性和工作效率,对行政管理人员进行科学合理的绩效考核尤为关键。基于此背景,以 A 学院为例,分析了民办高职院校行政管理人员绩效考核的现状及存在的问题,并有针对性地提出了对策建议。

【关键词】 民办高职院校;行政管理人员;绩效考核

【中图分类号】 F592

【文献标识码】 A

【文章编号】 1009-6043(2020)10-0104-03

一、前言

在当前的经济形势下和社会教育环境下,职业教育变得越来越重要。2019 年国务院印发了《国务院关于印发国家职业教育改革实施方案的通知》,国家对职业教育越来越重视。职业教育的重要性,被提高到了“没有职业教育现代化就没有教育现代化的地位”。A 学院是山西省民办职业院校,是我国高职教育发展中的一个小小的缩影。近些年,职业院校如何推进职业教育的发展,如何推动职业教育的改革,是职业教育发展研究的重要方向。高校的行政管理人员是教学改革、教学管理、科研管理等方面的管理者和服务者,在高职院校的在日常经营管理中承担重要角色,行政管理人员对高职院校的高效运转和快速发展起到至关重要的作用。如何提高行政管理人员的工作积极性、激发工作热情、提高工作效率和创造性就变得尤为重要,研究表明绩效考核是实现这一目的最有效的途径。本文以 A 学院为例,介绍行政管理人员绩效考核的现状,分析目前的考核体系存在的问题,在此基础上提出改进的建议,提高 A 学院的行政管理人员的管理水平、工作能力,激发管理人员的工作热情,提高工作效率,以此来促进行政管理人员和 A 学院共同发展。

二、A 学院行政管理人员的构成情况

自学院成立以来,学院设行政职能部门共有学院办公室、党群工作部、教务处、学生处、招生就业处、人事处、财务处、科技产业处、对外交流与合作中心、后勤处、保卫处、图书馆等 14 个职能机构。截止到发稿前各个部门具

体人员情况统计如下表。

学院行政管理人员的情况统计表

类 别 部 门	年 龄			学 历			称 职		
	20-30	30-40	40 以上	大专	本科	研究生	助教/ 初级	讲师/ 中级	副高 及以上
教务处	1	8	0	0	6	3	7	2	0
党群工作部	0	4	3	4	2	1	4	2	1
学生处	1	4	2	3	4	0	6	1	0
招生就业处	0	4	1	3	2	0	5	0	0
人事处	1	3	1	2	1	2	2	3	0
财务处	0	0	0	0	2	0	1	1	0
科技产业处	1	0	2	1	1	1	1	0	2
后勤处	0	4	7	10	1	0	10	1	0
对外交流与合作中心	0	2	0	0	0	2	0	1	1
图书馆	0	6	3	8	1	0	8	1	0
保卫处	0	3	0	3	0	0	3	0	0

由上表可见,A 学院的行政管理人员的特点:(1)大部分是中青年(2)学历普遍不高(3)职称比较低,基本上都是初级职称。针对这些情况,A 学院行政管理人员的绩效考核应注重能力的培养,业务管理水平的提高和自身综合管理素质的提升等方面进行激励、引导。

三、A 学院行政管理人员绩效考核现状

(一)行政管理人员绩效考核制度

为提升学院教学、科技产业服务、辅导与服务品质,A 学院为教职员工薪酬分配、升职、聘用、奖励、培训等提供参考依据,特依据相关法律法规,制订《A 学院教职员工考核评价办法》(以下简称“本办法”)。A 学院没有专门的行政管理人员绩效考核评价办法,对行政管理人员也采用此办法。考核评价内容包括:教学业绩、科技产业服务

【作者简介】 梁彩情(1983-),女,安徽泗县人,中级经济师,中级会计师,硕士研究生,研究方向:职业教育管理、企业财务管理。

【基金项目】 山西省哲学社会科学基金项目(2020W325)。

成效、辅导与服务品质、日常工作服务质量、个人能力提升、部门综合业绩。考核形式主要是信息平台累积积分制。根据工作的性质和对岗位的要求,采用积分门槛制考评,采用月考评和学年考评相结合的方式进行。具体见下表。

行政管理人员考核评价门槛分要求

岗位类别	职称	总分门槛	分项目门槛				备注
			教学业绩门槛	科技产业服务成效门槛	辅导与服务品质门槛	日常工作服务质量月门槛	
行政服务人员		250	----	----	----	80	
备注	“——”表示无门槛要求,但亦可参与该项工作,并可计入总分。						

日常工作服务质量评价指标

评价指标	评价内容	单位	计分标准	备注	信息核定部门
工作表现 (20分)	出勤 (10分)	每月	10分。迟到早退每次扣1分;事假每天扣0.5分;病假每天扣0.3分;旷工半天扣2.5分;旷工3天以上者本项不得分,月事假累计15天及以上者本项不得分,月病假21天及以上者本项不得分。参加学院组织的各项会议,无故缺席按旷工对待,不足半天按半天计,超过半天不足一天按一天计。		各部门、人事处
	工作态度及作风 (10分)	每月	10分。有利用工作之便,泄露学校机密或散布信息的每次扣5分;泄露学校重要消息,对工作造成不良影响,此项计零分;不服从学校或部门工作安排的每次扣3分;上班时间内上网玩游戏、干私活等违反学院工作纪律和行为规范规范的每次扣2分;有违法乱纪的记零分,并给予相应处分和处罚;有重大违反校纪校规的计零分;因个人行为举止造成不良影响的每次扣3-10分。		各部门
工作业绩 (60分)	岗位工作履职情况 (60分)	每月	60分。认真履行岗位职责,按质按时按量完成工作任务,得满分;没有很好履行岗位职责,或未完成主要工作任务,每项次扣5-8分;月度工作任务或领导分配的工作部分未及时完成的,每项次扣3-5分;工作基本未完成的,视情况扣20-25分;工作中出现违反原则和违规操作的,每项次扣3-5分;工作出现差错每次扣3-5分;出现一般事故的,每项次扣10-20分;出现严重失误或事故的,每项次扣30-60分;因失误或事故,给学院造成不良影响或经济损失的加倍扣分。本职工作受到市以上通报批评扣30分,受到学院通报批评扣5-10分。	各部门要依据部门工作人员岗位职责细化评价内容及所占分值	各部门或分管领导
服务满意度 (20分)	服务态度 (20分)	每月	20分。因工作作风、服务态度等引起同事或服务对象投诉经核实每次扣5分;每月被投诉不同事项超过3项,扣10分;与服务对象及其他部门人员因工作态度、服务意识等发生争吵的每次扣5分,发生打架斗殴的计零分。		信息系统记录

(二)行政管理人员绩效考核制度实施

A学院行政管理人员绩效考核采用二级考评的考核制度,院务会为学院考评领导机构,负责全院考核评价工作的统一部署、协调和考评结果审定。人事处负责学院全面考评工作的实施,为一级考评。各部门分别成立考评小组,负责本部门考评工作的部署与实施,为二级考评。A学院的行政管理人员考核分成两个部分:一是中层行政管理人员考核,首先是领导小组根据定量与定性相结合的方式进行绩效考核,各个部门正职考核的步骤包括:1. 述职报告,被考核者填写学年工作总结和考核评价登记表,全面总结全年各项工作。在进行述职之前给在座的所有考核者发一份个人指标考核评价表和部门综合评价表。2. 领导考核,由考核小组根据述职报告对两份评价表中的考核指标进行逐项打分。3. 民主测评,由学院办公室组织,从各个教学系部和教辅部门按照一定比例抽取代

表进行民主测评打分。4. 考核结果,根据学年考评得分、部门考评得分、民意测评结果及各项的权重,得出优秀、良好、合格、不合格四个等级。二是一般行政管理人员考核,由各个部门组成的考评小组对部门成员进行考评。具体程序:1. 根据日常工作服务质量月考核由部门领导进行打分,同时作为月奖金发放的依据。2. 学年进行个人述职,领导小组进行打分考核作为剩余绩效和学年部门奖金发放的依据。3. 根据月考评和学年考评相结合得出优秀、良好、合格、不合格四个等级。

四、A学院行政管理人员绩效考核存在的问题

(一)绩效考核体系不健全

在整个绩效考核实施过程中最重要的就是年终考核,而在年终考核过程中发现,只是行政管理人员做述职报告,领导层和民主代表根据事先准备好的评价表进行考核打分,考评主体只是根据平时工作关联程度和印象进行考评。因此存在测评内容模糊,测评程序不规范,测评的主体相对来说比较单一等问题。由于行政管理人员工作内容和职务都不同,因此考核的内容、考核的指标也应该不同。在考核评价门槛表中发现,对所有行政管理人员四项分项目门槛的要求只有一项,而且总门槛分要求一样。从而使得整个考核体系不合理。

(二)考评目的界限不明确

A学院绩效考核的目的不明确,绩效考评只是为了完成上级领导安排的任务,只要完成不出现重大的问题,基本考核结果都合格^[3]。这样的考核结果没有起到绩效考评的目的和意义,也达不到激励的作用。从而导致行政管理人员只要做好平时的考勤,填好月考评的评价表,期末材料的总结就可以了。绩效考评的结果由办公室进行整理,评出等级。结果只用于奖金和绩效的分配,没有用于其他方面的管理。因而导致绩效考核不能反应行政管理的平时实际情况,无法促成行政管理人员与学院共同进步、共同发展的目的。

(三)考核方法单一

人力资源的考核方法有很多种,常见的有360绩效考评法、目标管理法、关键绩效指标法、平衡计分卡等多种考评方法。A学院采用的是述职报告和经验判断法为主,此种方法容易导致片面性和“晕轮效应”。在中层管理人员考核中,只是填写一份年度考核评价表和一份述职总结报告。年度述职大会时候,领导和民主代表根据述职总结,对手中的考核评价表进行打分。而一般行政管理人员绩效考核基本上都是由个人的上级领导主观的直接进行评定。述职报告可以说更多是一种表面的工作,对一般行政管理人员用经验主观的判断法根本不公平。从而就无法达到考核的目的和作用。

(四)考评的指标设置不合理

无论是一般的行政管理人员还是中层管理人员,考核的指标都相同,难以进行量化考核。绩效考核中又大部分采用主观描述的方法,缺少定量的标准。由于没有量化的标准,没有明确的说明,绩效考评中根据考核者主观感

觉来判断决定,这样的考评难以实现各个工作岗位的亮点和真实的绩效,严重影响考评的结果。导致考核片面化,不科学,容易引起争议,难以达到绩效考核的实效。另外考核指标千篇一律,缺乏正对性。行政管理人员主要分布在教学、人事、财务、后勤、学生处等部门,每个部门每个岗位工作的内容、工作的性质、以及工作要求都不相同,因此考核的侧重点也应该不相同。A学院采用相同的标准去考核不同岗位的行政管理人员,缺乏针对性,使得绩效考评的结果不公平和不科学。

(五)考核评价主体单一

职业院校行政管理人员服务的主要对象是教师和学生^[1]。教师和学生对行政管理人员的工作最熟悉和了解。能够为教师和学生解决困难、提供周到的服务,是衡量行政管理人员的工作能力、工作态度、工作效率、工作水平的重要依据。A学院绩效考评主体是上级领导和教师代表,没有把学生纳入考评主体,显得考核不够科学合理。

五、改进A学院行政管理人员的绩效考核的对策建议

(一)构建科学合理的绩效考核管理体系

绩效管理体系是个系统的工程,需要由人事处和各个职能部门共同合作来完成。在绩效考核的实施过程中,人事处负责考核制度的制定,各种考核表格的设计制作,对被考核者进行培训、宣传,考核结束后组织对考核人员进行谈话交流,通过本次考核结果,让被考评人员提出问题和对本次考评提出相应的看法,同时让他们重视自己在本次考评中出现的问题,下次能够及时改进和避免并能够取得进步。各个职能部门负责考核管理人员的安排,考核指标的与内容的确定,绩效改进与提升等工作,主要是绩效考核的具体执行者。人力资源部门与各个职能部门相互配合、通力合作,共同完成绩效考核这项工作^[4]。

(二)对A学院行政管理岗位进行全面岗位分析

行政管理人员的工作职位分析,结合学院发展的目标和行政管理人事的实际情况,分析其所在岗位的工作职责、工作内容、工作性质和应具备的能力要求等进行认真、全面、详实的说明,让被考核者知道如何进行考核,从哪些方面进行考核、用什么标准进行考核,让被考核者提前做到心中有数。

(三)科学设置绩效考核指标

进行科学合理的绩效指标设计是绩效考核成败的关键,因此要谨慎的、全面的、科学合理的进行指标设计。绩效考核是建立在岗位工作分析的基础上进行的,这样才能保证绩效考核和工作密切相关,才不会脱离实际。行政管理人员进行绩效考核指标设计时:1.要根据不同部门、不同工作岗位的性质和特点来进行指标设计。2.在指标制定过程中要与被考核者进行沟通交流,防止指标设计的过高和过低,指标的设计要遵循着员工通过自身的努力能够达到这一原则^[5]。3.对于中层行政管理人员,由于他们的工作需要创新性和自主性,在指标设计时应该注重结果为主,考核他们的工作能力和最终的业绩。4.对于

一般的行政管理人员,由于他们平时的工作有一套流程和标准,从事日常事务性工作,对创新性要求很低,绩效要偏向过程行为性考核,主要考察被考核者完成工作的态度、质量、效率、集体感等方面。

(四)建立多元化的考核评价主体

所谓评价主体,是指主导评价活动的人与团体。一些高校在对教师教学质量考核时,为保证考核工作的“全面”性。在考核主体的确认时,实现了“多元化”方案,即:教师自评、领导考核、学生评教、同行互评等。采用多元化的评价主体能够保证考核结果的更客观、更准备、更全面。选择评价主体时要把握两个原则:1.考核评价的指标、内容是他们所了解掌握的。2.评价主体对所评价的岗位性质、工作内容等方面是了解熟悉的。这样才能保障考核结果的公平、公正。

(五)选择多种考核方法,提高考核质量

在日常管理方面,高职院校和企业有许多相似的地方,绩效考核方法也可以借鉴企业成熟的考核方法进行考核。例如360度绩效考核方法,从多方位、多角度对被考核者进行评价,考核人主要是被考核人的上级、同级、下级、服务对象,是一种应用比较多的、比较科学合理的考核评价方法。这样考核的结果就更准备全面,能够保证考核的真实有效。

(六)强化考核结果落实

由于许多高职院校对行政管理人员的考核缺乏科学性、全面性的认识,考核存在走过场、流于形式等问题,自然考核结果也必然落地无声。只有科学的运用考核结果,把考核的结果切实的与职工的工资、绩效、奖金、晋升、培训、岗位聘任等结合起立,才能真正的调动行政管理人员的工作积极性,提高工作效率,才能发挥绩效考核的激励作用。

六、结语

绩效考核是绩效管理核心内容之一,而高效的绩效管理能够给高职院校带来高水平的发展,因此高职院校的领导要重视绩效考核,要注重绩效考核文化的建设,从而来保证考核结果的公正合理,这样才能够调动管理人员的工作积极主动性和创造性,从而达到在实现管理人员个人发展的同时,最终促进组织目标实现的目的。

[参考文献]

- [1]李鑫.绩效考核在高职院校在行政管理中的应用探析[J].才智,2018(17):208-209.
- [2]张瑞云.基于绩效管理理念的高职院校行政管理人员绩效考核探析[J].今日中国论坛,2013(19):109-110.
- [3]张立云.高职院校行政管理人员绩效考核办法探究[J].科技资讯,2018(18):136-138.
- [4]王旭.普通高校行政管理人员绩效考核探析[J].当代教育实践与教学研究,2019(21):96-97.
- [5]吴莹辉.高校行政管理人员绩效考核中存在的问题及对策[J].知识文库,2012(6):99-101.
- [6]郭菲.高校行政管理人员绩效考核研究[J].财会学习,2019(33):219-220.

[责任编辑:赵磊]