



高职院校行政人员绩效考核体系优化研究

文 / 徐州工业职业技术学院 画佳

【摘要】绩效考核是评估行政人员工作水平的重要方式，其体系的优化建设能够促进管理队伍的可持续发展。本文从高职院校行政人员绩效考核体系现存问题进行分析，并从多个角度提出绩效考核体系的优化措施。

【关键词】高职院校；绩效考核；优化措施

一、高职院校行政人员绩效考核的意义

绩效考核是绩效管理的重要一环，是指基于固定标准和科学评价方法，对考核对象的工作表现及工作效能进行评估的过程。考核结果通常以分数或等级形式反馈给考核对象，进而推动考核对象进一步改进工作方式，提升工作水平。通过考核结果的反馈与运用，能够促进行政人员提升管理水平，优化人力资源的合理配置，从而保障全校工作平稳运行，推动高职院校行政管理效能全面增强。

二、高职院校行政人员绩效考核体系现存问题

（一）绩效考核目标不够明确。高校的绩效考核目标不仅是督促行政人员完成本职工作，更是引导个人将本职工作与学校的战略目标相统一。只有将个人目标与集体目标紧密相连，才能使个人产生的效能为集体发展汇聚力量。然而在实际操作中，绩效考核文件中的考核目标往往局限于评价个人师德师风和工作实绩，督促职工完成任务，为薪资待遇调整提供依据。这样的目标概念导致教职工将眼光局限于绩效工资的调整，对于学校的战略目标和发展规划缺乏全面系统的了解。高职院校的发展应当有5至10年以上的目标规划，如果学校的发展目标与行政人员的绩效考核目标割裂开来，行政人员的努力对于学校发展的推动作用就无从谈起，绩效考核工作更是失去了意义。

（二）绩效考核指标设置不够科学。绩效考核的指标设置偏向于定性指标，由“德、能、勤、绩、廉”五个方面组成，个人自评、部门负责人评价与职工之间民主测评相结合，最终得出考核结果。考核内容笼统涵盖了行政人员的师德师风、爱岗敬业、廉洁

自律等各方面表现，对于不同岗位的评价无法区分。民主测评的评价指标只有满意、基本满意、不满意和不了解四项选择，有些职工通过个人好恶来评价彼此，甚至为了拉高自己的评价恶意给他人打出差评，使测评有失公允。考核结果包括优秀、合格、基本合格和不合格。优秀指标在不同部门的比例设置有所偏颇，对于个人的评价存在论资排辈的现象，从而使真正优秀进取的年轻职工积极性下降，不利于学校的长远发展。

（三）绩效考核队伍缺乏专业性。绩效考核的牵头部门是人事处，而考核过程的完成和考核结果的评定涉及各部门负责人、各级党总支。学校领导层组成的绩效考核小组汇总结果并签署意见。这种自上而下的评价方式存在多方面的问题：考核前的工作部署环节缺乏系统的培训。考核工作周期限制在两周甚至更短的时间内，小组成员因本身工作繁忙而对于考核工作缺乏投入。部分考核者走马观花地完成任务，部分考核者被人情观念所影响，最终形成的考核结果缺乏公正性、客观性。绩效考核过程流于形式，对考核优秀的名额设置存在轮流制的不成文规定，破坏了绩效考核工作的价值和原则性。

（四）绩效考核结果缺乏合理运用。结果运用是绩效考核的最后环节，只有将考核结果清晰地反馈给每一位教职工，并将考核结果与现实工作相结合，才能使考核工作落到实处。很多高职院校仅仅将考核结果反映在个人的年度考核表中，并未通过座谈等方式充分反馈给个人。考核结果存在平均主义的分配现象，且多与职级挂钩。专任教师能够从科研、教学等多方面多渠道取得荣誉和奖项，而行政管理人员却无法通过考核获得实质性的激励和认可。因此，不具备

奖惩作用的绩效考核难以起到鼓舞士气的效果,无法激励职工进一步提升自我并积极投入学校的发展建设中。

三、高职院校行政人员绩效考核体系问题的原因分析

(一)绩效考核受重视程度不足。要想真正使绩效考核发挥作用和价值,领导层和普通行政人员首先应当从思想上加以重视。领导层扮演着考核者和被考核者的双重角色,作为考核者,没有将绩效考核工作与学校战略发展目标相融合,考核流于形式的情况循环往复。在这种氛围下,被考核者更是将绩效考核简单看作一项常规工作,沿用上一年度的个人总结材料敷衍了事,对于考核结果也缺乏关注。主观上的不重视导致绩效考核工作中存在的问题难以得到解决,进而失去了考核的意义。

(二)绩效考核体系设计陈旧过时。高职院校发展规模不断扩大,战略目标不断更新,这就意味着对管理层和行政人员的要求不断提高,绩效考核标准也应当随之变化。然而在实际情况中,行政人员的绩效考核体系很少能与时俱进地做出改进。一方面,绩效考核体系缺乏目标导向。高职院校应当具有各个阶段的高质量发展目标,因此学校的战略目标将对各项工作提出严格要求。在此前提下,考核体系因循守旧,战略目标无法起到导向性的作用;另一方面,绩效考核最早主要应用于企业类的营利性组织,高校的绩效考核体系能借鉴的理论经验本身比较匮乏。在缺乏理论支撑的背景下,高职院校难以将优秀案例与自身发展相融合,制定出契合自身特色的考核体系,造成指标体系、反馈机制等各个环节不够科学合理。

(三)绩效考核队伍不够健全。尽管绩效考核体系本身包含着定性指标和定量指标等固定的制度标准,但绩效考核工作仍然具有较强的主观性。考核者的态度和专业素质对于绩效考核工作能否发挥成效将产生很大的影响。很多高职院校在启动绩效考核时,从各个部门的领导层抽调人员组成临时考核小组,准备仓促且缺乏严肃性。对于考核者缺乏培训,使得考核者对工作的认识不够充分,对政策理解不透彻,对方法掌握不到位,考核组成员难以形成统一认识。除此之外,绩效考核的具体工作在人事岗位,一名或两

名基层工作人员承担着包含行政人员在内所有类别教职工的考核,繁重的工作任务导致上下级之间缺乏沟通反馈,监督审查存在漏洞,严重影响考核的质量和时效性。

(四)绩效考核体系存在制约因素。绩效考核内外部客观存在着一些制约因素,妨碍体系执行与落实。一方面,许多高职院校在建立发展的初期,用工门槛较低,大量职工亲属进入学校工作。至今为止,职工中仍存在很多亲属关系,成了延续性的历史遗留问题。在行政人员之间,亲属关系制约着结果判断,对于人际关系的顾忌或多或少地影响公平性;另一方面,科技的发展引导着高职院校的建设不断朝着信息化的方向进步。绩效考核工作繁重冗杂,亟须配合信息化系统来提高效率。当今高职院校已大多应用了智能化办公系统,如人事管理系统、科研管理系统等,但鲜有专门针对绩效考核体系构建和结果评定的信息化平台,因此绩效考核的规范化和效率化还存在很大的提升空间。

四、高职院校行政人员绩效考核体系优化措施

(一)提高重视程度,明确考核原则。考核者与被考核者能够真正理解绩效考核工作的内涵,是绩效考核获得成效的前提。对于行政人员而言,要从思想上加以重视,将绩效考核内容融入日常工作中。一方面,领导层应该加强日常监督管理,通过宣讲、会议等形式向考核小组传达指导精神和工作纲领,发动全校职工积极关注并认真配合绩效考核,在校园内营造良好的氛围;另一方面,行政人员应积极建言献策,在有效沟通中反映出实际问题,领导层根据实际情况解决问题。

在提高认识的前提下,明确的原则才能使工作的开展有章可循。一是合理做到定性定量原则相结合。定性考核内容宽泛,因此对于关键指标的设计要尽可能量化。二是个性化原则。行政人员的工作目标存在共性,但不同部门不同岗位之间存在差异。例如一线基层人员和退休领导的岗位职责、工作内容差异较大,那么对于个体的考核就应当个性化区分。三是可行性原则。从开始设计到落地执行,体系的改进应当将可行性原则贯穿始终。这要求体系设计要科学合



理、易于实施。

(二) 确立目标导向, 优化指标设置。明确绩效考核目标是优化设置指标体系的前提。通过关键绩效指标(KPI)理论可知, 战略目标应当层层分解进行细化。在“十四五”规划的背景下, 高职院校不断拓宽中国特色现代职业教育发展的道路, 目标任务应层层分解, 落实到每个部门和每位教职工。绩效是组织期望达到的成绩和效果, 考核目标应当与学校的战略发展目标紧密相连, 使每一位职工都明确承担学校建设的具体任务, 为学校发展的共同目标做出贡献。

指标设计是绩效考核体系的核心, 是行政人员开展工作的指挥棒。在目标导向的前提下, 分门别类地制定指标才能与工作任务相契合。因此针对行政人员的考核应重点关注过程, 在“德、能、勤、绩、廉”五大方面的基础上, 合理分配具体指标任务的权重。比如通过对于疑难问题的处理能力来评价其组织管理能力, 将“质”转化成为“量”进行真正有效的评估。

(三) 健全考核队伍, 规范考核流程。建立健全一支专业的考核队伍, 对于绩效考核形成长效机制至关重要。临时形成的考核小组缺乏稳定性且不够专业。因此, 应当建立人员充足的考核小组并规范培训。培训内容应涵盖考核目标及原则、指标设置及结果评判等各个环节, 要求考核队伍严格按照规章制度开展工作。此外, 通过加强培训提高考核小组的专业素养, 严格要求考核过程公开透明, 一旦发现因受人情关系影响而有失公允的情况, 则及时干预形成制约。

考核领导小组要严格按照考核流程实施考核。一是考核前动员。绩效考核开展之前动员全体教职工统一思想、调动积极性, 组织学习政策规定, 强化责任意识。二是自评与他评相结合。运用360度(全方位)考核法进行全面考核。除个人外, 考核主体包括同事和上下级, 使得考核评价视角丰富, 减少局限性。三是民主测评和综合测评相结合, 合理划分不同来源测评结果的影响权重。通过信息化技术设置, 保证测评过程既不透露个人信息又不能无故做出偏激评价, 使得行政人员不再被无故否定。四是考核结果公示。考核结果应当公开透明, 结果公示期间有异议者可提出复议。

(四) 建立信息平台, 强化反馈运用。要想使绩效考核的结果得到充分反馈和合理运用, 完善的基础

设施保障必不可少。从学校的实际情况出发, 建立信息化考核平台, 做好数据分析与运用。按照岗位分门别类地将考核指标录入系统, 从而提高效率。考核是为了改善, 而不是为了得出片面的褒奖或批评。线上管理的实现, 能够优化反馈机制。考核者在系统中明确反馈, 使得职工意识到自身短板和不足, 从而向学校的建设目标靠拢。反馈环节打通申诉渠道, 考核者与被考核者对存在的异议及时沟通, 在自身查缺补漏的同时, 为学校考核体系优化建言献策, 促使管理效能整体提升。

五、结语

完整的绩效考核体系应以结果的充分运用作为最后一环。一是合理化奖励性绩效工资分配, 做到多劳多得、优劳优酬。给予部门适当权重, 使得考核结果在工资收入中得以体现, 从而调动积极性。二是合理设置岗位轮换, 为普通行政人员提供轮岗锻炼的机会。根据指标数据的分析结果, 调整契合的岗位类型, 使得职工能够在擅长的领域施展才能。三是建立后备干部储备制度。根据考核结果优化选人用人机制, 对能力优秀的职工重点培养, 在干部晋升时予以考虑, 形成激励机制。通过考核结果的合理运用, 促进行政人员整体素质的不断提升, 最终推进高职院校的管理水平迈向新高度。

【课题项目: 徐州工业职业技术学院人文社科类(一般项目)课题“高职院校行政人员绩效考核体系优化研究”, 项目编号 XGY2021B007】

【参考文献】

- [1]杜领军.基于BSC理论的高校绩效评价体系优化构想[J].北京科技大学学报(社会科学版),2018,34(04):68-74.
- [2]刘帮成,张宗贺.基于第三方评估的高校职能部门绩效体系优化研究:一个三年跨度的纵向设计[J].公共管理与政策评论,2017,6(04):41-49.
- [3]解强.Y高校行政人员绩效考核体系优化研究[D].延安大学,2021.
- [4]陈柏丽.绩效考核体系完善策略[J].人力资源,2021(24):88-89.