

基于层次分析法的中层管理者绩效评价

——以职业院校为例

■ 肖 丽

摘要:随着世界经济多变、欧债危机的全球蔓延,我国产业升级和企业核心竞争力需要不断的提升,支撑我国产业发展的是培养大规模、应用性职业人才。职业院校的发展,其核心竞争力的培养均离不开职业院校的中层管理队伍,这支队伍的素质和管理能力在相当程度上体现了职业院校的发展层次和水平。绩效管理评价体系作为科学的管理理念和管理方法,已成为职业院校发展的核心和人力资源管理的关键。因此,本文将定性与定量相结合的层次分析法(AHP)应用到对职业院校中层干部的绩效管理研究,以期具有实际借鉴意义。

关键词:职业院校;中层管理干部;层次分析法;绩效评价

一、国内外职业院校绩效管理现状及存在的问题

人力资源绩效管理体系作为科学管理理念和方法,已在国内外普通高校的人力资源工作中广泛应用。并率先在中层领导职务中实施绩效评价。而目前高等职业院校的绩效管理研究还处于起步阶段,评价指标粗糙,评价的标准模糊。要么考核完全照搬普通高等院校模式,要么采用国家公务员式的“德能勤绩”模式,忽视职业院校的人力资源管理特色高职教育特色。其存在的问题主要有:

(一)缺乏绩效管理理念

通过对山东省十四所职业院校的人力资源管理部门的绩效管理调查发现,大部分职业院校从学校管理层和人力资源管理都对学校绩效管理普遍缺乏专业认识,观念上不接受,并认为绩效管理相应的评价体系和方法虽然科学,但其在实践上难以付诸实施。观念上的认识不到位导致的客观能动性较差,大多还是公务员式的考核模式。

(二)学校的战略目标没有和中层管理者的岗位职责很好的结合起来

没有制定切实可行的战略目标规划,

缺乏以此为基础对学校战略目标部门目标分解,也没有在岗位工作分析的基础上制定的职务说明书。

(三)中层管理干部的绩效管理评价指标体系设计不科学

公务员式的“德能勤绩”的考核指标,实际操作虽然简单易行,评价结果过于主观,不足以反映职业院校中层管理者的岗位特点、职责要求,这种打分填报表的建立量化方式缺乏科学依据,评价结果可想而知。

(四)绩效评价结果缺乏沟通和反馈,更谈不上绩效改进

考核结果的反馈、沟通和有效利用是绩效考核取得成功的重要一环。通过调查发现大部分职业院校把绩效评价结果最多是张贴公告公布绩效考核结果,至于该结果产生的后果以及里面隐含什么问题,有没有针对问题与相关人员沟通反馈,如何帮助他们针对自己存在的问题制定策略进行下一步的绩效改进等一系列后续工作均没有实施。多数被评价对象对自的业绩和表现有更高的预期,张榜公布不利于被评价者很好的理解自己存在哪些问题,很难根据绩效评级结果作出有针对性的绩效改进。

二、运用层次分析法对职业院校中层管理干部的绩效评价

在对职业院校中层管理干部进行绩效管理评价时,最关键的是能否根据中层管理者的岗位特点和职责要求确定其绩效评价的关键绩效指标(KPI),然后运用层次分析法对这一指标体系中每一指标的权重进行推导,依此建立科学合理的绩效评价指标体系对中层管理者

进行绩效评价。确定指标的方法主要有:专家会议法(或集体经验判断法)、德尔斐法(或专家咨询法)、逆用法、关键绩效指标(KPI)。然后运用层次分析法(AHP)其权重进行绩效评价。

层次分析法是一种解决多目标的复杂问题的定性与定量相结合的决策分析方法,它是用决策者的经验来判断各衡量目标能否实现的标准之间的相对重要程度,并合理地给出每个决策方案的各标准的权数,利用权数求出各方案的优劣次序。其步骤和方法如下:

(一)运用“360度”评价纬度绩效管理方法建立分层的评价结构

在(AHP)方法中首先要建立绩效考核问题的递阶层次结构模型。通过对企业中层管理者的调研,建立了三层次考核指标体系,分别是目标层、准则层、方案层。指标体系如表1所示。

(二)确定重要度权重

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad i=1,2,3 \quad (1)$$

通过俩俩比较

$$\lambda_{\max} = 1/n \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^n a_{ij} * W_j \right) W_i \quad (2)$$

引入一致性指标:C.I.(Consistency index),查找相应的平均随机一致性指标:

表2 评价指标的重要度评价列表

重要度	C31	C32	C33	C34	C35	C36	C37	C38
C31	1	2	3	1/2	2	1/5	1/2	1/3
C32	1/2	1	2	1/3	2	1/4	1/3	1/3
C33	1/3	1/2	1	1/4	1/2	1/5	1/4	1/3
C34	2	3	4	1	3	1/3	1/2	1/2
C35	1/2	1/2	2	1/3	1	1/4	1/3	1/4
C36	5	4	5	3	4	1	3	4
C37	2	3	4	2	3	1/3	1	2
C38	3	3	3	2	4	1/4	1/2	1

$$C3 = (0.0808, 0.0599, 0.0365, 0.1236, 0.0487, 0.3270, 0.1748, 0.1493) \quad \lambda_{\max} = 4.1041 \quad CR = 0.0751 < 0.1$$

$R.I=(\text{random index}) \quad C.I=(\lambda_{\max}-n) \quad (3)$

推导指标的重要度一致性比例 $C.R$ (Consistency ratio) $C.R = C.I/R.I$ 当 $C.R \leq 0.1$, 比较矩阵可以接受的评价指标。当 $C.R > 0.1$, 比较矩阵应当作适当的修正的评价指标。通过对其分析对比, 评价者与被评价对象都能获得一些有针对性的评价信息。

(三) 利用层次分析法模型确定指标权重, 分析评价结果

利用“专家访谈法”和“头脑风暴法”, 通过调查问卷和 360 度访谈 (由于篇幅所限, 不能全文展示) 确定职业院校中层管理干部的绩效评价关键指标。通过对专业能力 C_{31} 、决策能力 C_{32} 、执行能力 C_{33} 、创新能力 C_{34} 、沟通协调能力 C_{35} 、改善创新能力 C_{36} 、统筹能力 C_{37} 、人才培养能力 C_{38} 的重要度结果, 业绩 C_1 、态度 C_2 、能力 C_3 三个指标按考核的目的不同, 有不同的权重, 但综合考核时三个指标两两比较, 根据行业特点, 得出经验数据的重要度结果如表 2。

由表 2 可知, 相容性指标 CR 都在允许值内, 故所有的相对重要度计算值都是可以接受的。这样我们就可以得到每项指标权重系数。同理, 我们得到考核上级、同级、自我、下级的权重系数为: $\beta=(\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4)=(0.447, 0.138, 0.288, 0.127)$ 。根据建立的评价指标体系及权重, 进行评价分析。首先, 构建两两比较矩阵, 并计算中层管理者 A、B、C 各项指标的权重如表 3 所示。

三、职业院校某中层管理干部的综合绩效评价

然后根据以上中层管理者评价指标建立评价矩阵, 运用模糊数学模型分析判断其绩效评价结果。

由 $\overline{W}_i = (\prod_{j=1}^3 a_{ij})^{1/3}, i=1, 2, 3$, 得

$W_1 = 1.260 / (0.1260 + .630 + 1.260) = 0.400, W_2 = 0.630 / (0.1260 + .630 + 1.260) = 0.200, W_3 = 1.260 / (0.1260 + .630 + 1.260) = 0.400$ 。因为 $AW = \lambda W, W = (0.400 \ 0.200 \ 0.400)$ 。所以 $AW = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 1 \\ 1/2 & 1 & 1/2 \\ 1 & 2 & 1 \end{bmatrix}$

$\begin{bmatrix} 0.4 \\ 2.0 \\ 0.4 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_1 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_2 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.4 \\ 2.0 \\ 0.4 \end{bmatrix} = \lambda W$, 解

得: $\lambda_1 = 1.2/0.4 = 3, \lambda_2 = 0.6/0.2 = 3, \lambda_3 = 1.2/0.4 = 3$, 故 $\lambda_{\max} = \lambda_1 = \lambda_2 = \lambda_3 = 3$, 因为 $CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) = (3 - 3) / (3 - 1) = 0$,

可得:

$$R = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & r_{1m} \\ r_{21} & a_{11} & a_{2m} \\ r_{m1} & a_{m2} & a_{mm} \end{bmatrix}, \text{ 设}$$

模糊综合评价 C 是 V 上的模糊子集, 则

$$C = A \times R = (a_1, a_2, \dots, a_n) = (C_1, C_2, \dots, C_n) \quad (3)$$

设评价等级集合 Y 为: $Y = (y_1, y_2, \dots, y_n)$, 其中, Y_i 表示第 i 项评价级别; m 为评价等级数。在实际应用时, 一般 $m=5$, y_1 =优秀, y_2 =良好, y_3 =一般, y_4 =稍差, y_5 =差。由层次分析法解决了考核项目

指标体系结构的设计及权重问题, 下面就可用模糊评价法, 解决考核项目的打分、评定问题。设评判因素 $U = \{U_1, U_2, \dots, U_n\}$; 评价集 $\{V_1, V_2, \dots, V_n\}$, 各评价指标的权重分别为 $W = \{W_1, W_2, \dots, W_n\}$, 则综合评价问题可描述为计算模糊乘积 $U \times V$, 下面以业绩的评价为例做具体阐述, 评价对象为一名中层管理者, 通过问卷调查得到上级、同级、自我、下级共 31 人组成的评价结果, 进而得到评价度。 U_1 =工作效益。

该职业院校某中层管理干部的综合绩效评价结果为:

$$M = (0.6, 0.4) \times \begin{bmatrix} 0.14 & 0.586 & 0.225 & 0.018 \\ 0.17 & 0.631 & 0.193 & 0.005 \end{bmatrix} \\ = (0.152, 0.615, 0.222, 0.013)$$

A 干部的考评结果为 $MA = (0.3, 0.4, 0.2, 0.1)$, B 干部的考评结果为 $MB = (0.25, 0.5, 0.2, 0.05)$ 。

$N = (\text{优秀, 合格, 基本合格, 不合格}) = (95, 50, 65, 50)$

则: A 中层干部的综合得分为: $Y = MB \times N = 78.5$

B 中层干部的综合得分为: $Y = MB \times N = 79.25$

结果, 虽然 A 和 B 干部均为合格, 但 B 干部比 A 干部更优秀。

综上所述可以得出如下结论: 由上面的数据可得该管理者的能力得分已经超出良好水平, 而业绩和态度得分则是一般水平偏上。这说明该管理者的能力水平是很好的, 应重点培养, 鼓励其发挥更大的才能, 而且将来使之成为企业更高层次的管理者。

四、研究结论

本文章的创新之处就在于以往的研究者比较注重客观的业绩和能力指标评

表 3 综合考核指标体系和权重表

项目名称	综合指标	指标权重	具体指标	具体指标权重
考	业绩	0.49	工作效益	0.577
			工作质量	0.2
			工作数量	0.124
			工作效果	0.097
核	态度	0.19	价值观	0.518
			服务态度	0.238
			工作态度	0.168
			品德言行	0.077
指	能力	0.32	专业能力	0.081
			决策能力	0.059
			执行能力	0.037
			创新能力	0.124
			沟通协调能	0.049
			改善创新	0.327
			统筹能力	0.175
			人才培养能力	0.149

表 4 评价度列表

	优秀	良好	一般	稍差	差
上级	0.1	0.2	0.5	0.2	0
同级	0	0.1	0.3	0.4	0.2
自我	0	1.0	0	0	0
下级	0	0.3	0.3	0.2	0.2

价, 对较为主观难以确定的“态度”指标评价研究较少涉及, 本文对其作了进一步分析研究, 以期更好的促进职业院校绩效管理评价体系的建立。

参考文献:

1. 孙慧琳. 美国和英国的政府绩效管理及启示[J]. 集团经济研究, 2006 (4).
 2. 王小飞. 英国教师评价制度的新进展—兼 PRP 体系计划述评[J]. 比较教育研究, 2002 (3).
 3. 李晓飞, 席与亨, 马长伟. AHP 方法在高校中层干部绩效评价中的应用[J]. 高等教育与研究, 2011 (3).
 4. 牛映武. 运筹学[M]. 西安交通大学出版社, 1999.
 5. 武秀梅. 基于胜任力的高校后备干部队伍建设研究[J]. 浙江大学教育研究论坛, 2008 (11).
 6. 陈贵州. 高校干部考核制度改革探索[J]. 江苏高教, 2004 (3).
 7. 林健. 战略视角下的大学管理[M]. 高等教育出版社, 2005.
 8. Motowildlo SJ Borman WC, Schmit, A theory of individual difference in task performance and contextual performance[J]. Human Performance, 1997.
 9. 刘兵, 郭然. 高校行政管理人员绩效管理研究[J]. 黑龙江教育, 2006 (6).
- (作者单位: 山东日照广播电视大学)