

校、院二级管理下高校学院办公室管理人员绩效考核办法的优化探讨

刘应思

(华南理工大学 法学院,广东 广州 510006)

摘要:随着高校校、院二级管理体制改革的深化,学院作为学校权力下放的承接单位,其办公室管理人员的能力与水平直接影响到改革执行的力度与效果。优化学院办公室管理人员绩效考核办法,将项目管理方法应用到办公室管理人员的绩效考核中,并采取基础考核与优秀考核相结合的考核方式,可以解决绩效考核指标难于量化,考核内容针对性不强的问题,有利于从根本上发挥绩效考核的作用,提升办公室管理人员的工作能力,提高工作效果。

关键词:校、院二级管理;绩效考核;项目管理

中图分类号:G640

文献标志码:A

文章编号:2096-000X(2018)04-0140-03

Abstract: With the deepening of the reform of the two-level management system in colleges and universities, the ability and level of the office staff in the college as a receiver of decentralization of the power of university directly affect the intensity and effect of the reform implementation. The optimization measures of performance evaluation of college office staff apply project management method to the performance appraisal of office staff, with assessment methods combining the basic assessment and excellent assessment, can solve the difficulties that the performance evaluation indicators are hard to quantify and the assessment content is less targeted, which is conducive to play the role of performance appraisal fundamentally and improve the management ability of office and work efficiency.

Keywords: The two-level management system in colleges and universities; performance appraisal; project management

近年来,随着我国高等教育改革与发展的不断深入,校、院二级管理体制(学院制)作为国外诸多大学特别是著名大学普遍采用的内部管理体制,被作为高校内部管理体制的一项举措纷纷付诸实践^[1-2]。校、院二级管理体制本质是学校简政放权于学院,使学院拥有更多的办学自主权。实施校院二级管理体制,学校的管理重心下移至学院,势必要求学院管理队伍能够承接权限下放所导致的工作量增加、工作难度提高等问题^[3]。探寻激发工作人员工作积极性和创造性的最有效的途径,完善与优化学院办公室管理人员的绩效考核办法,最大限度地发挥他们的工作潜力,提高工作绩效,是校、院二级管理体制实施的重要方向^[4]。

一、学院办公室管理人员绩效考核的现状

一直以来,由于高校的工作重心是教学与科研,高校教师队伍的管理与考核研究较多,也能较好的进行量化和评价,而管理人员队伍的评价和管理却处于薄弱状态。为完善高校行政管理考核机制,近年来,国内有研究将MBO法(目标管理法)、KPI(关键绩效指标)、BSG(平衡记分卡)^[5]及360度绩效考评法等应用到行政管理考核^[6],取得了一定的成效,具体到学院的行政管理考核办法却鲜有独立研究。究其原因,一方面是因为传统意义上的学院的管理工作倾向于执行与服务,不

同于学校行政管理工作的决策与监督意义重大,另一方面是因为学院的行政管理工作繁杂,类别性质相差较大,要单独制定科学可行的绩效考核办法,难度较大。所以,现行的学院办公室管理人员的绩效考核往往是与学校行政管理部门采取同样的办法,即从德、能、勤、绩、廉五个方面,由本人、单位领导、本单位群众、相关单位及人员分别进行评议,按各项比例折算得出来的总分即为本人的绩效考核成绩。总结起来,现行的学院办公室管理人员的绩效考核办法主要存在以下问题^[7-9]:

(一)考核定位模糊

考核定位是绩效考核的核心问题。现行的绩效考核定位于通过考核了解行政管理工作人员的思想及工作状况,不断强化行政管理工作人员的岗位意识、服务意识和竞争意识,提高他们的工作效率和管理水平,最终保证学校长期发展战略目标的实现。但在实施过程中,由于考核指标科学性不足、考核结果不反馈及缺乏有效的激励手段等使得绩效考核只是为了考核而考核,既不能很好的让个人发现自身工作的成绩和不足,起不到激发员工工作热情的作用,也不能让学校发现管理人员队伍存在的问题。

(二)考核内容缺少针对性

由于学院办公室承担着教学、科研、学生管理、教辅工作、行政管理等各项任务,不同于学校各行政部门具有独

作者简介:刘应思,华南理工大学法学院党委书记,助理研究员,硕士,从事高等教育管理研究。

立的、明确的、单一的工作内容与服务对象,这种毫无针对性的“一刀切”的绩效考核办法,体现不了工作人员的工作能力和水平,达不到绩效考核的根本目的。同时,原本由于工作内容不同工作绩效无法横向比较的工作人员,在单一的分数的面前给他们排出一个工作能力的先后,结果有失公允,会挫伤他们的工作积极性。简单说来,一个负责学生管理的辅导员和一个担任教辅工作的教务员,这两者的工作内容和性质完全不同,用同一考核办法得出的考核分数给他们的工作绩效分出一个高低,这样的考核结果可信度确实不高。这就使得有些学院办公室工作人员的考核变成迎合学校需要的形式,甚至有些单位采用“轮流坐庄”的形式向学校推选优秀,做到人人平均,人人有份,背离了绩效考核的初衷。

(三)考核指标定性有余,定量不足。

考核办法中的“德、廉、勤、绩、廉”五个考核指标,主观的因素占大部分,而且个人总结、群众评议、领导评议等,定性有余,定量不足,即使对一些指标进行了评分,但对具体标准,如:如何算“出色完成”、如何算“较好完成”、怎样算“基本完成”,以及它们之间有何区别,没有一个明确的说明,主要依据考评者的主观印象,容易产生误差。

二、学院办公室管理人员绩效考核办法的优化

(一)项目管理与岗位设置相结合,量化重点难点行政工作

项目是在限定的资源及限定的时间内需完成的一次性任务,具体可以是一项工程、服务、研究课题及活动等。项目管理就是对项目进行有效的计划、组织、指导和控制,以实现对整个项目运转的全过程的一种动态的管理和项目目标的协调综合与优化^[9]。

现行的学院办公室的工作任务基本上是以岗位设置的形式来完成。即将任务固定、性质相同的工作设置为一个专门的工作岗位,由指定的工作人员来负责,如人事秘书、科研秘书、教学秘书、外事秘书等。根据办公室工作人员编制数及各岗位工作量的多少,一个工作人员可以同时负责几个不同的岗位。除此以外,还有一些看起来细小繁杂也需要花费时间和精力来完成的工作,如印章的使用、网站管理与维护、办公室设备管理、办公用品的采购与发放、来访人员的接待等,游离在岗位职责之外,成为了某些单位的“新人训练项目”。

表面看来办公室的工作性质是考核指标难以量化的决定因素,追本溯源,更深层次地探索,也可以说是传统的通过岗位设置来分配工作任务的方法影响到了绩效考核的成效。与传统的岗位设置相比,在工作任务的分配上,项目管理具有目标明确、工作周期短和工作成效显著等特点,最重要的,对某些具体工作任务进行项目管理,更利于考核指标的量化。

在岗位设置对办公室的基本工作任务进行分配的前提下,项目管理办法在绩效考核中的应用,具体到实践中,主要应用在两个方向。一个方向,是对影响学校和学院发展的一些重大事情,如教学评估、学科评估、人才引进以及

学院每年的主题活动等重大事情进行立项管理,每位办公室工作人员可以是立项人,也可以是项目的主持者与参与者。另一个方向,是对难以归到工作岗位中的一些短期的、突发的或临时事件进行分类立项,每一项工作任务也有对应的绩效比例。项目立项时将该项目名下的每一项工作任务划分好相应的绩效比例,作为绩效考核的依据。

如上所述,应用项目管理的办法可以对办公室的重点、难点工作进行量化,除此以外,在项目管理办法的实施中,因为涉及到具体的项目设计与参与,还可以充分发挥工作人员的主动能动性,让他们积极主动地把自己岗位设置“辖内”的工作任务变成人人可以参与、人人可以获利的可操作的项目。这一过程,本身就是提高他们的工作成就感与工作能力的有效途径,这也是实行绩效考核的真正目的所在。

(二)基础考核与优秀考核双管齐下,增强考核针对性

一个好的绩效考核体系,必须满足三个条件:1.明确的考核目标(起点);2.有效的激励措施(终点);3.科学的考核办法(过程)。这三个条件相辅相成,缺一不可。其中,绩效考核办法作为绩效考核体系中的“过程”,是整个绩效考核体系中最关键的一环,也是绩效考核的实施者需要花费最多时间和精力去完善优化的一环。相比绩效考核的实施者,作为绩效考核的被实施者,即参与者更多的是关注绩效考核的终点,即有效的激励措施。考核成绩优秀是从考核这一过程通往激励这一终点的独木桥。将优秀考核从考核中抽离独立出来,相当于把通过独木桥的条件明确化、量化,有利于调动工作人员参与绩效考核的主动性和积极性。

把优秀考核从绩效考核中独立出来,绩效考核的考核方式就由传统的单一考核转变为了基础考核与优秀考核相结合。基础考核作为合格考核,要求每位工作人员都必须参加,优秀考核作为选择考核方式,被考核人员可自愿选择是否参加。这样的考核方式,既重点突出,又可以减少考核工作量。如有一些工作人员本身资质平平,工作勤奋度又不够,这样的人员,就可以只参与合格考核;另有一些工作人员,自身素质高能力强,参加了除本岗位工作以外的较多的办公室项目,这样的人员,就可以积极参与优秀考核,展示自己的工作能力。

优秀考核不只是一单纯的作为一种考核方式被独立出来,真正有意义的是其考核内容是基础考核的提升。优秀考核重点考核工作人员在其工作岗位上的一些主要成就,如规章制度的制订与完善、校级以上研究项目的申报与参与、所在岗位论文的撰写与发表、与自己所在岗位相关的集体荣誉的获得等;另外,还重点考核设计与参与办公室项目的情况,这也是将项目管理办法应用到绩效考核中的意义之一。

优秀考核的实施,一方面,可以增加考核的针对性,因为考核内容都与工作人员本身的工作息息相关;另一方

(下转 144 页)

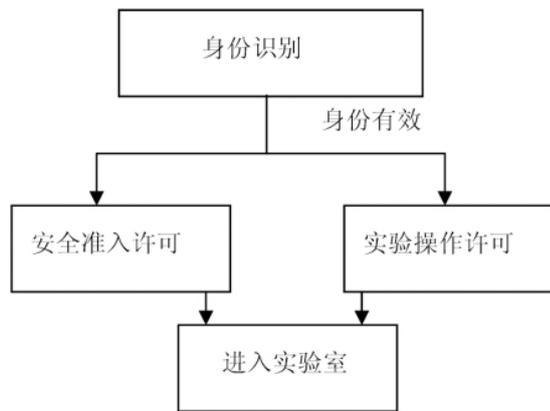


图3 门禁系统身份识别流程

五、结束语

实验室安全防范是高校的一项长期任务。实验室安全准入制度的构建是实验室安全的第一道防线。安全准入制度的实施还需要建立实验室安全操作的长效机制,完善各项规章制度,确立安全主题责任,提高师生实验室安全意识,促进实验室安全制度的长效化、常态化,从而保障校园内教学科研顺利进行,构建和谐校园。

参考文献:

- [1]唐勉.高校实验室安全准入制度建设研究[J].西南科技大学学报:哲学社会科学版,2017,34(2):103-105.
- [2]王国强,吴敏,斯舒平,等.高校实验室安全准入制度的探索与实践[J].实验技术与管理,2011,28(1):180-182.
- [3]袁哲,李鹏,徐飞.高校实验室安全准入模式的探索[J].高教研究与实践,2016,35(2):71-73.
- [4]吴斌,朱娅加.开放式实验室实验考核准入制度研究与探索[J].实验室科学,2016,19(1):222-224.
- [5]李丁,曹沛,王萍,等.高校实验室安全管理体系构建的探索与实践[J].实验室研究与探索,2014,33(3):274-277.
- [6]杜云翔,吴福根,刘贻新,等.高校实验室安全管理新思路-实验室安全周初探[J].实验室研究与探索,2014,33(2):279-282.
- [7]刘柳,吴希阳,虞兵.目前高校开放实验室主要问题与应对措施[J].轻工科技,2014,182(1):122-123.
- [8]洪芳,张彤.教学实验室安全准入体系的建设与实践[J].教学研究,2017,25(17):30-32.
- [9]郭万喜,高惠玲,唐岚.高校实验室安全准入制度的实践与探索[J].实验技术与管理,2013,30(3):198-200.
- [10]张琳,郭英姿,许栋明,等.实验室安全准入制度的实践与探索[J].实验技术与管理,2016,33(5):227-229.

(上接 141 页)

面,也可以量化考核指标,因为考核内容都是可以量化的指标,如规章制度的数目、项目的数目、文章的数量、获奖的项数、设计与参与项目的数量等。

三、结束语

绩效考核源于企业,高校作为事业单位具有服务社会的性质,与追求利润、效益至上的企业有本质区别,同样的绩效考核办法应用到高校行政管理人员的考核时,会“水土不服”,出现诸如定位模糊、办法单一、难于量化、缺乏反馈及激励不够等问题。近年来,创新高校行政管理人员绩效考核办法作为高校行政管理创新的一部分^[4],取得了不少成效,只是,具体到学院的行政管理人员,由于他们的工作表现具有间接性、模糊性、潜在性和不可量化性,绩效考核办法还鲜有研究。将项目管理办法应用到学院的行政管理人员的绩效考核中,并在基础考核之外增加优秀考核的环节,有利于考核指标量化,并增强考核的针对性,对完善绩效考核办法具有重要的意义。在此基础上,再落实绩效考核的反馈机制,完善相应的激励机制,相信可以得到科学有效的绩效考核办法,使绩效考核真正达到调动工作人员的积极性,提高他们的工作效能的目的。

参考文献:

- [1]金宏奎,陆明峰.我国大学治理与校院二级管理的实践逻辑[J].高校教育管理,2015,9(6):54-58.
- [2]吴福环,周耀治.综合性大学实行校、院二级管理体制的认识与思考[J].陕西师范大学学报(哲学社会科学版),2000,5(29):56-59.
- [3]王丁宏.比较视角下的中国大学校院两级管理模式[J].文学教育,2015,12:114-116.
- [4]周琳.高等学校实施校院二级管理体制改革的研究与探索[J].亚太教育,2015,26:53-54.
- [5]杨华.高校行政管理部门绩效考核指标体系设计——以CX大学为例研究[D].成都:电子科技大学,2010:3.
- [6]苏灵.高校管理人员绩效考核研究[D].成都:西南财经大学,2008:3.
- [7]王春娟.高校二级学院教师绩效考核体系建设思考[J].新西部,2014,27:128.
- [8]杨挺.绩效考核下的高校二级学院办公室管理[J].读与写杂志,2015,12(10):49.
- [9]张强.高校管理人员绩效考核存在的问题及对策[J].长春教育学院学报,2015,31(3):121-122.
- [10]郑利军.项目管理方法在高校行政管理人员绩效考核中的应用[D].南京:南京理工大学,2011,3.
- [11]朱泳轶.高校行政人员管理机制创新研究[J].辽宁工业大学学报(社会科学版),2014,16(1):24-26.