

高校行政管理绩效考核体系构建研究

郑晨莉

(漳州城市职业学院, 福建 漳州 363000)

[摘要] 绩效考核制度是深化高校行政管理体制改革,提升行政管理水平的重要手段;系统研究了当前我国高校行政管理绩效考核体系建设的基本情况,分析了绩效考核过程中存在的问题,并结合相关理论阐明了高校行政管理绩效考核的原则,设计了绩效考核体系建设模型,提出了优化高校行政管理绩效考核体系的对策。

[关键词] 高校; 行政管理; 绩效考核; 体系

[中图分类号]G647 [文献标识码]A [文章编号]1671-4733(2018)03-0070-02

强化教职工队伍管理,提升行政管理水平,是提升高校竞争力,促进高校可持续发展的重要内容。近年来,我国全面推进高校行政管理改革的探索中,绩效考核体系建设得到了一定发展,但也还存在不少问题,亟需加以研究改进。

一、高校行政管理绩效考核体系建设中存在的问题

(一) 考核制度不够健全

完善的考核制度是实现高校行政管理绩效考核的前提。部分高校对于绩效考核的重要性认识不足,在建设行政管理绩效考核体系过程中,并不是结合高校管理的实际需求来构建考核体系,而是照搬照套、应付了事,导致考核的责任不明确、考核的流程不规范、考核的内容不具体、考核的标准不严格,绩效考核体系流于形式。例如,部分高校虽然出台了绩效考核制度,由于制度不健全,只能束之高阁,无法真正执行。为了应对上级部门检查,只能通过教职员工的工作总结、领导的主管印象来打分定级。

(二) 考核内容不够明确

作为重要的教育机构,高校行政管理的工作性质、工作内容、工作要求与一般性的事业单位有着较大的区别,高校行政管理领域不同部门、不同岗位之间也有着一定的差异。有些人的岗位轻松,有些人的任务较重,不能以相同的标准和要求进行评价。但是,从本文的调查来看,大多数高校在建立行政管理绩效考核体系过程中,对于工作岗位、工作级别、工作性质不加以区分,直接按照人事部门下发的关于事业单位工作人员考核的指导意见,对高校工作人员进行考核。考核方式单一、考核的内容含糊不清,笼统的局限于德、能、勤、绩,既没有紧贴高校的发展战略,也没有切合岗位工作目标,缺少严肃性和客观性。

(三) 考核指标量化不科学

绩效考核是一个系统性的过程,考核结果的准确性和客观性需要通过一定的可评估、可对比的指标来保障,因此必须尽可能的量化考核的指标。但是,当前高校行政管理绩效考核指标设计中,主观性的评价太多,客观量化的指标太少,导致考核结果可信度不大,误差较大,难以真正体现出被考核人员的工作成效。例如,对于高校教师师德建设方面的考核,通常采用的评价标准就是良好、一般、不足等类似的概念性、主观性评价,无法通过具体的量化指标来评价教师师德的具体情况,经常会出现无论工作好坏,所有被考核人员得到的都是同一评价结果的情况,打击了优秀员工的工作积极性。

(四) 考核结果运用不足

高校行政管理绩效考核在结果运用方面还存在两个方面的突出问题:一是考核结果评判不规范,很多高校将绩效考核工作全部交给人事部门进行,学校管理层、教职工不参加最后的评判工作,评判过程缺少有效的监督,极容易出现徇私舞弊、评判结果不公平等问题。二是考核结果得不到有效运用,绩效考核结果是评先表优、发放奖金、职务晋升的重要依据,但是,在部分高校中,教职工评先表优、职务晋升等没有和绩效考核体系挂钩,依然采取的是论资排辈、轮流坐庄的形式,考核成绩好坏都是一个样,极大的影响了教职工参加绩效考核的积极性。三是考核结果沟通反馈机制不完善,部分高校尚未建立考核结果沟通反馈机制,在考核完

[收稿日期]2018-02-28

[作者简介]郑晨莉(1984-),女,福建漳州人,研究实习生,研究方向为教育管理。

成以后,不与被考核对象沟通,往往单方面的公布考核的结果,并不向被考核对象反馈考核的具体情况,无助于被考核对象维护权益、认识问题、改进工作,也极易降低考核结果的可信度和说服力。

二、完善高校行政管理绩效考核体系的对策

(一) 高校行政管理绩效考核体系原则和模型

1. 高校行政管理绩效考核体系建设原则

绩效考核体系建设是优化人力资源管理,提高企事业单位运营效率的基础性工作。针对高校的性质和行政管理的特点,研究认为要进一步完善高校行政管理绩效考核体系,必须坚持四个原则:一是要坚持评价内容差别性的原则,不同部门、不同岗位、不同职务应该有不同的评价内容,不能千篇一律,大而化之。二是要坚持评价指标可量化的原则,为得到明确的、可对比的绩效考核结果奠定基础。三是要坚持评价过程公开性的原则,确保在绩效考核过程中与被考核对象有效沟通,为考核工作的顺利开展创造良好环境;四是要坚持评价结果公平公正的原则,始终坚持以事实为依据,提高评价结果的透明度和公信力。

2. 高校行政管理绩效考核体系模型设计

根据绩效考核理论,以及高校行政管理绩效考核存在的问题,绩效考核体系建设的原则,本文围绕制定计划、明确标准、收集资料、绩效评价、考核反馈、结果运用等六个重点环节,对高校行政管理绩效考核模型进行了设计,即:制订考核计划→建立绩效考核指标体系→收集信息资料→进行绩效分析评价→绩效考核结果反馈→考核结果的运用。从绩效考核模型来看,建立高校绩效考核体系:第一步是立足高校管理实际,制定绩效考核的方案计划,奠定绩效考核的基础。第二步是针对岗位设置、部门职能、工作任务等设置可量化、便于评价的高校绩效考核指标体系。第三步是按照考核内容,收集考核对象的相关信息资料,确保绩效考核有据可依、客观准确。收集资料应该是多方面、多时段的,既在日常的管理过程中,也在年终的绩效考核过程中。第四步是绩效考核评价,由高校人事部门组织绩效考核领导小组,根据教职工的考核目标要求和目标完成情况,进行综合评价;第五步是绩效考核结果反馈,在绩效考核结果运用之前,先通过一定的渠道向教职工进行反馈,提高教职工对考核结果的认同,给予被考核对象申诉的空间,如果被考核对象对考核结果有异议,还可以进行重新评价,确保考核结果的公平公正;最后是考核结果的运用,与教员工职务晋升、评先评优等充分挂钩,最大化的发挥绩效考核体系的作用。

(二) 高校行政管理绩效考核体系建设途径

1. 健全考核机制

高校行政管理绩效考核体系建设,必须把健全考核机制放在首位。一是要切实转变管理理念,充分认识绩效考核体系在高校行政管理中的重大作用,要将绩效考核体系建设纳入高校管理体制改革的日常工作日程,加强研究,细化方案,推动绩效考核制度落实到位。二是建立完善考核运行机制,确保绩效考核体系在高校管理中得到有效实施,要结合高校行政管理工作,进一步明确绩效考核的责任主体、工作要求、工作目标、工作步骤、工作措施,筑牢高校绩效考核体系建设基础。三是要建立完善考核沟通机制,全面提高教职工对绩效考核工作的制度力度,无论是设计绩效考核方案、确定绩效考核目标,还是制定绩效考核方法、出台绩效考核奖惩措施,都应该积极与教职工沟通,充分征求被考核对象的意见,确保绩效考核体系能够有效实施。

2. 明确考核目标

明确的目标,是构建绩效考核体系的重要基础。在确保高校行政管理绩效考核目标过程中,必须做到三个结合。一是将学校的发展战略与绩效考核目标相结合,通过绩效考核制度,推动学校的发展战略更好实施。二是将学校部门工作任务与绩效考核目标相结合,充分体现出部门工作的特点,提升部门发展水平。三是将教职工岗位工作内容与绩效考核目标相结合,体现出绩效考核的个性化特征,增强对教职工的鞭策作用。在实现三个结合的基础上,还要根据不同的对象,进一步细化目标要求,做到绩效考核一人一目标、一岗一个目标,真正体现出绩效考核的差异性和针对性,确保绩效考核的公平公正。

3. 细化考核标准

根据高校行政管理绩效考核体系模型,在考核标准建设方面必须做到三个进一步细化。一是要进一步细化考核流程。绩效考核主管部门要根据高校教职工考核的要求,通过签订目标管理责任书、成立绩效考核工作组等方式,将考核的流程做细做实,确保不出纰漏。二是要进一步细化考核尺度。绩效考核工作中常见的考核尺度主要有主观评价尺度、行为评价尺度、成果评价尺度,在细化高校考核标准时,要根据评价对象的特点,科学确定评价尺度。三是要进一步细化考核指标。根据评价指标可量化的原则,在高校绩效考核体系构建中,要运用好数量分析等方法,切实做好考核标准的细化和量化。例如,可以将教职工的考核总分设置为100分,按照一定比例来确定个性工作和共性任务的分数,确保评价结果的客观公正。

(下转第118页)

致收敛性进行验证。由 $y \in (-\frac{1}{2}, \frac{1}{2})$ 条件, 可以通过 MATLAB 软件得出 $P(y) = \frac{1-y^m}{1-y}$, 而且 $P(y) = \lim_{m \rightarrow \infty} \frac{1}{1-y}$, 然后再次利用 MATLAB 软件对 $m = 1:3$ 时图像进行生成, 并对 $z = P(y) \pm \epsilon, z = P(y)$ 与 $\{v_m(y)\}$ 分别在 $m = 1:2$ 、 $m = 2:4$ 及 $m = 4:6$ 这三种情况的图像进行提取, 由图像可得到在 ϵ 的取值为 $1/2$, 且 $m > M = 4$ 的条件下, $P_m(y)$ 的图像曲线均位于带状区域中。同样, 在 ϵ 的取值为 $1/10$, 且 $m > M = 6$ 的条件下, 会得出同样的结论, 由此验证出 M 的取法和 y 没有关系, 但和 ϵ 有关, 进而验证了该函数序列在数集中的收敛一致性为 $P(y)$ 。

(三) 数形结合思想的函数项级数收敛性的判定

在采用数形结合思想对函数项级数收敛性进行判定时, 便可以通过上述非一致性判定流程中的前三步与一致性验证中的步骤, 依据界极限原理, 并借助于 MATLAB 软件编程来做出判定。需要通过对函数 $P_m(y)$ 的图像是否全部位于曲线 $z = P(y) \pm \epsilon$ 中的带状区域进行观察, 其图像曲线是否会根据 m 值的增大而与 $P(y)$ 曲线越来越接近, 进而通过第五引理来对函数项级数的收敛性做出判定。

四、结语

总而言之, 数形结合思想作为数学学科中的重要应用方法之一, 通过数形结合思想与 MATLAB 软件的结合应用来对函数项级数的收敛性进行判定, 能够使函数项级数的图像生成更加便捷, 进而更加方便的利用数形结合思想来完成整个判定过程。在判定时, 只需要利用上文中的五个引理, 并利用 MATLAB 软件生成相应的曲线图像, 对函数项级数的曲线图像是否位于一致性终值的带状区域中, 观察其是否会随着 n 值的增大而与终值的曲线越来越拟合, 如拟合性越来越差, 则该函数项级数在数集中的收敛性不一致, 相反, 如果曲线拟合性越来越好, 则代表该函数项级数在数集中的收敛性一致。

参考文献:

- [1] 赵素倩. 数形结合思想在数学分析解题中的应用[J]. 科技展望, 2015, 25(32): 175.
- [2] 张亦霄, 田黄佳. 正项函数项级数一致收敛的 Raabe 型判别法的推广[J]. 大学数学, 2015, 31(06): 61-66.
- [3] 李海燕. 关于函数项级数一致收敛性的研究[J]. 宿州教育学院学报, 2017, 20(5): 120-121, 124.

(上接第 71 页)

4. 加强结果运用

绩效考核体系最终发挥作用, 关键在于对考核结果的充分运用上。一是要提高考核结果的公信力。严格按照考评的结果落实员工的待遇, 保障绩效考核结果的公信力, 提高员工对绩效考评工作的认同度和参与度。二是要扩大考核结果的运用范围。不仅要将绩效考核与员工待遇结合起来, 还要将绩效考核结果与员工的培养结合起来, 与员工个人发展结合起来, 促进绩效管理体系建设持续、长期、有效地推进。三是要发挥好考核结果的导向作用。高校在绩效考核结果的运用过程中, 不仅要对考核成绩优秀的教职员工给予一定的奖励, 还要对绩效不佳的员工进行一定的惩罚, 通过明确的工作导向, 推动后进员工改进工作、提升能力。

参考文献:

- [1] 陆思羽. 国内高校行政人员绩效管理及其改进研究[J]. 经济研究导刊, 2017(23): 59-60.
- [2] 吴颖, 崔玉平. 我国高校教师绩效管理的问题分析与对策选择[J]. 集美大学学报(教育科学版), 2017, 18(1): 13-18.
- [3] 薛桐, 郑毅, 刘文斌. 组织结构视角下我国高校绩效管理框架研究[J]. 科研管理, 2016, 37(9): 145-151.