

· 高等教育 ·

高校中层干部绩效考核评价体系完善的研究



□陈 龙 黄才丁

[电子科技大学 成都 611731]

[摘 要] 通过对在校教师获得感影响因素的实证调查,教学水平、工资待遇、学术水平、职称晋升、福利保障为排名靠前的五大因素。同时充分考虑教师群体年龄和职称差异性,基于以人为本的原则,通过对应加大权重比例和调整权重比例,完善考核评价体系。

[关键词] 高校中层干部;绩效考核;指标体系;获得感

[中图分类号] G64

[文献标识码] A

[DOI] 10.14071/j.1008-8105(2017)-1153

Research on the Improvement of the Performance Appraisal System for Middle-Level Cadres in Universities

CHEN Long HUANG Cai-ding

(University of Electronic Science and Technology of China Chengdu 611731 China)

Abstract Through the empirical investigation of the affective factors acquired by university teachers, it is found that the teaching level, salary, academic level, title promotion, and welfare are the top five factors. Considering different ages and titles of the teachers' group, based on the people-oriented principle, it is suggested to improve the evaluation system through increasing the weight ratio and adjusting the weight proportion.

Key words middle-level cadres; performance appraisal; index system; sense of acquisition

引言

高校管理工作者是实施高校管理的主体。高校中层管理干部主要指高校院系、机关部门的负责人。他们在学校发展的过程中起着承上启下、上传下达的重要作用,肩负学校教学、科研、管理等相关工作,是高校干部队伍的中坚力量^[1]。

绩效考核作为干部评价和选拔工作的基础环节,一直是干部人事工作的重点和难点。长期以来,高校中层干部群体的绩效考核沿用政府部门干部考核的体系和标准,简单套用政府绩效考核模型难以全面、客观、公正地评价高校中层干部的工作水平,影响了干部工作积极性,弱化了绩效考核的

功能。因此,高校教师作为中层干部工作服务对象和高校发展的核心动力,从教师群体出发科学构建高校中层管理干部考核指标,对提升高校干部人事管理水平,促进高校综合实力的提升具有现实意义。

目前学术界在相关领域的研究主要分为以下三个方向:一是对高校中层干部绩效考核模式的研究,提出现有考核模式在信度、效度上存在问题,要构建更为科学的绩效考核模式^[2];二是对高校中层干部绩效考核方式的研究,诸如360度绩效考评方法、KPI关键指标法^[3-4]等;三是对高校中层干部绩效考核指标体系的完善研究,主要通过按照《党政领导干部选拔任用工作条例》要求,将“德、能、勤、绩、廉”作为五个一级指标,补充对应二级指标,构建完善的绩效考核指标体系^[5]。然而,现有对中

[收稿日期] 2017-04-11

[基金项目] 中央高校基本科研业务费项目“高校中层干部绩效考核工作机制研究”(A03012023801132)。

[作者简介] 陈龙(1988-)男,电子科技大学学校办公室副主任;黄才丁(1994-)女,电子科技大学公共管理学院硕士研究生。

层干部绩效考核指标体系的研究没有从教师获得感提升这一角度出发的研究,本研究具有创新性。

一、相关概念的界定及理论基础

(一) 教师获得感的概念

“获得感”一词最早出现在2015年中央全面深化改革领导小组第十次会议上,习近平总书记提出“把改革方案的含金量充分展示出来,让人民群众有更多获得感”^[6]。因此,教师的“获得感”主要指教师群体在校期间工作、生活等各方面益处或提升后产生的满足感。高校教师包括从事教研工作的专职老师和从事相关工作的行政人员,本文所探讨的教师特指在校从事专职教研工作的老师。

(二) 高校中层干部绩效与教师获得感的协同关系

高校中层干部绩效与教师获得感两者之间存在协同关系,如图1。高校中层干部绩效的提升与教师获得感的提升相互影响、相互协同,共同促进高校综合水平提升,实现高校职能目标。教师获得感的提升为高校中层干部工作的开展提供最直接的方向;中层干部工作绩效水平提升是从组织管理层面为教师获得感提升提供保障。同时,从教师获得感提升角度来进行高校中层干部绩效考核管理,增加教师群体对干部考核工作的有效参与,提升绩效考核工作的公信力。

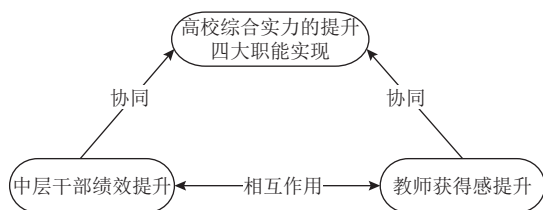


图1 高校中层干部绩效提升与教师获得感提升的协同关系

(三) 高校中层干部绩效考核指标体系与教师获得感影响因素的关系

指标体系的建立实质上就是把被考核测评对象的内在属性进行分解,达到具体化、可测化和可操作化^[7]。一方面,从教师获得感提升角度出发完善指标体系,能够保证绩效考核指标体系建立和绩效管理目标的一致性。高校中层干部绩效考核的目标就是为了提升中层干部工作能力和绩效水平,确保各项职能的发挥。同时,参照教师获得感影响因素完善干部考核指标体系,有针对性地设置考核指标,便于让高校中层干部明晰自己工作的方向和重点,保证指标体系建立的科学性,提升绩效管理工作水平。

另一方面,从教师获得感的角度出发能够更直

接地表达教师群体的利益和诉求。教师日常诉求的表达受现行行政管理机制的制约,难以传达到中层管理干部层面或者说传达时间周期过长;高校中层干部了解教师需求的渠道也比较单一、传统。通过将教师获得感影响因素纳入干部绩效管理考核指标体系中,打破原始信息传递的壁垒,实现教师利益需求和高校中层干部服务供给的平衡。

二、教师获得感影响因素的调查

(一) 教师获得感影响因素确定

教师的获得感是一种主观评价,是一种对情感和态度反应的评价。而情感和态度是一种心理内在状态,这些主观性因素有时难以用既有的检测标准来加以检测和测量。因此,对影响教师获得感因素的初步确立需要把握以下基本原则:

一是针对性,教师获得感影响因素的调查是针对教师这一特殊组织群体而展开,结合教师学习发展的理想模式和社会大背景下的现实需要,在初始判断时期需要充分考虑到教师在学校期间最直观、最迫切的需求;二是差异性,获得感影响因素是每一个教师个体对工作的直接感受,受到了个人经历、价值观、理想等各方面因素的影响,具有个体差异和群体差异,影响因素的选择要充分考虑到不同类别的教师群体;三是整体性,教师获得感影响因素中的核心因素改善是提升获得感的工作重点,对应高校中层干部管理工作不需要事无巨细,因此要明确最具代表意义的关键因素,即要找到教师获得感影响因素的公约数。

基于上述原则,我们初步构建了影响教师获得感假设的理论模型,如图2。该模型沿着教师获得感产生至外在表现的思路,将获得感分为三个部分,即教师获得感的感知层、评价层和反馈层。感知层是指教师在校期间对学校提供服务以及在校所得收获的感知,这一层面受到校方提供服务的内容、主体、形式等因素的影响;评价层是建立在感知层上对现有所得产生的评价,不同个体的价值观、对自己的预期期望有差异,这一层面的主观因素更加突出;反馈层是指教师所产生的获得感心理活动外在行为的表现,是公众获得感的外显行为,教师认同是高获得感的外显,教师抱怨是低获得感的外显。

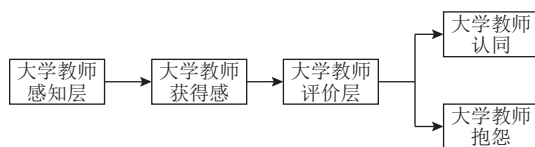


图2 教师获得感假设理论模型

(二) M地高校教师获得感问卷调查

1. 问卷设计

基于所构建的教师获得感假设理论模型,结合M地高校学生获得感的实际需求,笔者随机分别抽取了M地的30名高校教师,对其进行访谈,访谈采用开放式,让其对这样的问题做出回答:“高校在哪些方面改进最能提升您的获得感?”访谈结束后,对访谈结果进行分类汇总,得到了15个频率出现较高的词组。同时,基于马斯洛需要层次理论^[8]对影响因素进行筛查和归类,梳理出10个影响教师获得感提升的因素包括:教学水平、学术平台、职称晋升、国际交流、行政管理环境、工作环境、服务社会、工资待遇、福利保障、后勤保障。此外,在教师的获得感问卷调查中提出假设:年龄、职称变量发生变化时,教师获得感影响因素会有变化。拟通过调查论证其假设是否属实。

2. 抽样方法

选择M地所在四所高校的教师作为本次调查研究的对象,随机抽样。对在校教师群体发放问卷500份,回收500份,回收率100%;剔除其中存有填写不规范等无效问卷,有效问卷458份,有效率91.6%。

3. 数据处理

调查结束后,利用SPSS软件(Statistical Program for Social Sciences)17.0版进行数据的录入与管理以及数据的统计分析。

(三) 问卷数据分析

1. 问卷信度分析

本研究采用Cronbach一致性系数来考察自编问卷的同质性信度。如表1所示,总问卷的 α 系数达到0.9266,各分量表的 α 系数在0.6593~0.8784;总问卷的分半系数达到0.9077,各分量表的分半系数在0.6501~0.8137。这样的信度水平是可以接受的,说明量表的信度较高。

表1 问卷可靠性统计量

Cronbach's Alpha	基于标准化项的Cronbachs Alpha	项数
.851	.815	13

2. 样本的基本情况

性别构成:男性228人,占49.8%;女性230人,占50.2%。年龄构成:30岁以下153人,占33.4%;30~45岁186人,占40.6%;45岁以上119人,占26%。职称构成:初级职称(助教、实习教研员等)71人,占15.6%;中级职称(讲师、助理教研员等)106人,占23.1%;副高级职称(副

教授、副教研员等)180人,占39.3%;正高级职称(教授、教研员等)101人,占22%。

3. 教师获得感影响因素情况

我们将参与本次调查教师的人数定义为P(person)。每一位教师对十个影响因子进行选择时会按先后顺序会产生一个1到10的序列,这个序列中每一选项都对应一个权值W(weight),按选择先后顺序最优选择赋予10分,剩余选项的权值按顺序依次递减。每一个选项对应权值都会有一个出现的频数F(frequency),最终每一个影响因子的分值S(score)会产生一个平均综合得分,即 $S = (\Sigma F \times W) / P$ 。

通过此模型计算出的教师获得感影响因素的分值反映了各个因素的综合排名情况,得分越高表示综合排序越靠前。基于上述公示,得出大学教师的获得感影响因素的综合排名,如图3:

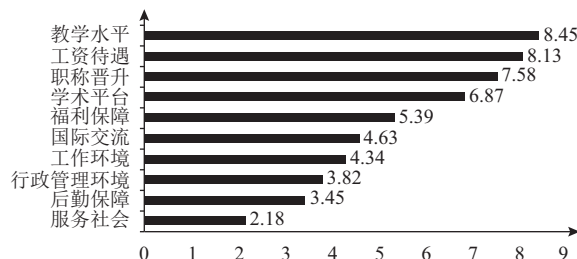


图3 在校教师获得感影响因素综合得分情况

通过调查,得到综合得分排名前五的影响因素分别是:教学水平、工资待遇、职称晋升、学术平台、福利保障。同时综合排名前四位的影响因素综合得分差距较小,靠后的指标反而差距不断扩大。

4. 不同年龄在校教师获得感影响因素差异分析

针对问卷设计时提出的假设,即不同年龄的教师群体的获得感影响因素是否存在差异,此次调查也有了结果。30岁以下的教师的获得感因素综合得分排名靠前的是:工资待遇、职称晋升、教学水平、国际交流、工作环境;30~45岁的教师获得感因素得分排名靠前的是:职称晋升、工资待遇、教学水平、学术水平、国际交流;45岁以上的教师获得感因素得分排名靠前的是:教学水平、科研水平、工资待遇、福利保障。基于此,我们可以推断出不同年龄阶段的教师所关注的获得感影响因素的重点存在差异,年轻教师侧重于基础生活保障和发展空间提升,更多的关注工作外部条件和自己利益的发展;而年长教师则更关注教研工作本身而对外部工作条件的关注度较低,同时倾向于选择稳定的福利保障因素。

5. 不同职称教师获得感影响因素差异分析

同样,针对在问卷设计时提出的假设,即不同职称的在校教师的获得感影响因素是否存在差异,此次调查也有了结果。初级职称和中级职称排名前五的影响因素选择相同,都包括工资待遇、职称晋升、教学条件、国际交流和工作环境,差异同样出现在优先顺序。初级职称的教师更加注重工资待遇等外部条件因素,而中级职称的教师是将职称晋升和国际交流排在了重要位置;副高级职称教师排名前五的影响因素分别是职称晋升、教学水平、工资待遇、国际交流、学术水平,更倾向于工作内在条件和自身发展。正高级是唯一将学术条件作为首要影响因素的选择群体,他们更关注教研水平和福利保障。

三、高校中层干部绩效考核指标体系的完善

一是坚持以人为本的导向,保证指标体系的科学性和针对性。以人为本就是要不断满足在校教师群体日益增长的物质文化需求,切实保障教师群体的合法权益。高校中层干部绩效考核指标体系引入教师获得感提升的相关影响因素,从教师群体的利益出发,是以人为本管理思想的体现。高校发展战略目标是实现人才培养,攻坚力量就是中层干部群体。中层干部的工作目标就是为高校人才培养和人才发展助力,中高层干部绩效考核指标的设计从提升教师获得感出发,能够切实保证绩效考核工作的目标性。

二是加大权重比例,促进指标体系的适用性和可操作性。通过对教师获得感因素进行调查分析,筛选出综合得分最高的五个影响因素,即教学水平、工资待遇、学术水平、职称晋升、福利保障。将这五个方面工作效果的提升纳入对中层干部绩效考核指标中,赋予更高的权重比例。这样的评价体系能够帮助中层干部群体强化工作开展的重点,提升中层干部群体开展工作的效率。同时,教师作为

干部绩效考核的重要参与群体,中层干部群体、干部管理部门以及在校教师群体接受度会随着获得感提升增高,参与绩效管理工作的各类人员之间的沟通交流问题也更容易解决。

三是调整权重比例,注重指标体系设计的差异性和灵活性。不同层次的高校类别存在不同角度的发展定位,即使是同一高校也存在不同岗位的中层干部群体,由于工作性质存在差异化,想要设计一套通用的绩效考核指标体系很难实现。具体体现在高校教师对工作情景中相同的薪酬、工作环境、平台等受到年龄、学科属性等变量的影响而形成个性化的理解,同时高校教师的获得感有一定阶段性,在不同的事业发展阶段,个人获得感影响因素呈现动态变化过程。科学的高校中层干部绩效考核体系就需要充分考虑高校中层干部群体工作差异性和阶段性,将影响教师获得感提升的五个因素在考核指标体系中的权重按照不同学科属性和职称构成等标准进行调整,使绩效考核结论具有更强的针对性、客观性和有效性。

参考文献

- [1] 刘珂. 高校中层管理干部绩效管理体系研究[D]. 济南: 山东大学, 2007.
- [2] 朱中华. 关于构建高校中层干部绩效评价体系的思考[J]. 扬州大学学报: 高教研究版, 2011, 15(6): 22-24.
- [3] 邹积英, 高丽华, 刘大力, 等. “目标管理责任状+360度绩效评估”模式在高校中层干部绩效考核中的应用[J]. 现代教育管理, 2011(5): 83-85.
- [4] 古银华. 我国高校中层干部“360°+KPI”绩效考评模式研究[D]. 成都: 电子科技大学, 2008.
- [5] 李玉华, 冯秀玲, 苗晋英. 建立科学可行的高校中层管理干部绩效考核机制[J]. 中国高等教育, 2005(10): 18-20.
- [6] 宋晓岩. 暖心热词: 获得感[J]. 语文建设, 2016(7): 69-70.
- [7] 甘海忠. 多元评价主体下的高校中层干部绩效考评研究[J]. 人才资源开发, 2015 (22): 73-74.
- [8] MASLOW A H. A theory of human motivation[J]. Psychological Review, 1943, 50(1): 370-396.

编辑 张莉