

Problems and Countermeasures of the Performance Evaluation of Secondary Colleges in Universities From the Perspective of Contract Management

Xiping Ma^{1,*}

¹Life College, North-west Industrial University, Xian, Shaanxi, China

*Corresponding author. Email: mxp@nwpu.edu.cn

ABSTRACT

Strengthening the performance evaluation of secondary colleges can fully mobilize the secondary colleges as running subjects, promote the level of personnel training, scientific research and management, so as to enhance the overall strength of universities. Currently, quite a few problems have been exposed during the process of performance evaluation of secondary colleges in universities and should be solved from such aspects as evaluation index, evaluation subject, evaluation method, evaluation cycle and application of results.

Keywords: Secondary College, Performance Evaluation, Countermeasures

契约管理视域下高校二级学院绩效考核对策研究

马西平

西北工业大学生命学院, 西安, 陕西, 中国

mxp@nwpu.edu.cn

摘要

加强对二级学院的绩效考核, 可以充分调动二级学院办学主体的积极性, 促进人才培养、科学研究和管理水平的提高, 从而提升学校整体办学实力。目前高校在对二级学院进行绩效考核的过程中存在诸多问题, 需要从考核评价指标、评价主体、评价方法、评价周期、结果运用等五个方面予以完善。

关键词: 二级学院, 绩效考核, 对策

1. 前言

高校是一个“底部沉重”的松散联合体, 其基础在于二级学院。二级学院是高校真正的办学主体, 其绩效决定了高校整体的办学质量和核心竞争力。在当前高等教育综合改革深化的大背景下, 形成二级学院自主发展、高效宏观管理的新型校院两级管理体制, 实现院办良好格局是高校进行体制机制改革的主要目标。

契约管理实质上是一种目标管理, 所以也被称为契约式目标管理, 是高校加强学校宏观管理和学院自主办学的一种制度安排。契约管理在高校实施过程中的基本逻辑是, 在高校发展目标框架下, 由高校与学院围绕高校目标的达成进行互动协商, 最后形成由学院认领、高校认可的目标任务清单, 学院对目标任务清单承担责任, 高校给予相应的政策和资源支持, 并由高校对学院进行相应的考核评估。契约管理面向的是契约中任务的完成情况, 而不是目标任务认领者的实施过程, 因此, 充分体现了“宏观有序、微观搞活”的改革原则。

高校对二级学院实施契约管理, 其核心是要建立科学的绩效考核机制, 通过绩效考核, 来激励和约束二级学院的办学行为。而绩效考核机制包括绩效考核评价指标、评价主体、评价方法、评价周期、结果应用等方面的内容。目前, 我国高校二级学院绩效考核在这些方面都存在一些问题, 亟需改革与完善。

2. 高校二级学院绩效考核的重要意义

二级学院既是高校的基层学术组织, 也是高校承上启下的中间层“管理系统”, 加强对二级学院的绩效考核, 可以充分调动学院的积极性, 激发教师的创造活力, 不断提升学校人才培养、科学研究、社会服务、文化传承与创新整体水平, 为学校走内涵式发展道路、建设学科特色鲜明的世界一流大学具有重要意义。

一是对二级学院的发展具有引领作用。绩效考核是根据预期目标对现有状态进行评估与测量, 具有很强的导向性。在某种意义上说, 绩效考核的导向体现了高校

发展的总体战略目标和方向,是近一个时期乃至长远发展的风向标和指挥棒。二级学院可以合理分析指标体系,整合优势资源,加强措施来强化各项工作,根据学校总体发展目标,明确自身发展定位和目标,以最优的绩效来完成考核的目标任务。

二是对二级学院的发展具有规范作用。学院办学主体地位确立以后,学校不断下移管理重心,下放管理权力,不断扩大学院在人事、经费、空间和设备等资源管理使用自主权,这势必对学院原有的制度体系和监督体系形成挑战,如果制度体系不规范,缺乏有效监督,那么就会阻碍学院的发展。绩效考核体系的建立,学校可以从宏观上把握二级学院的发展状况,指导二级学院根据自身水平与特点进行科学定位。如通过教学质量和教学研究等可以指导各学院的人才培养工作,通过以高层次人才引育为牵引,提升师资队伍的整体水平等。

三是对二级学院的发展具有激励作用。学校通过绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈,并将考核结果以适当的方式予以公布,既让学院之间进行横向比较,查找差距和不足,明确改进方向,又能在教职工之间倡导一种学习先进、积极向上的工作氛围,学校建立健全激励与约束机制,把绩效考核结果作为二级学院资源分配与干部晋升的重要标准,充分激发学院的办学主体地位和教职工的主人翁意识,切实促进学院的办学水平。^①

四是对学校的改革发展具有促进作用。二级学院作为学校走内涵式发展道路,创建一流学科、一流大学的办学主体,承载着更多的历史使命,可以说,学院强,则学校强,反之亦然。学校通过绩效考核,充分激发了学院办学的积极性和整体活力,提高了学院的整体水平,进而提高了学校人才培养、科学研究与社会服务水平等。当绩效考核机制达到最优状态时,能够最大化激发学院与教职工的创新活力,实现学校核心竞争力的跃升。

3. 当前二级学院绩效考核存在的问题

3.1. 绩效考核评价指标体系不够科学

一是考核指标过分强调人才培养、科学研究等显性指标,如科研经费数量、高水平论文的数量等,忽视了高校的社会服务、文化传承与创新等功能性指标,从而弱化了高校的功能性定位和办学目标。二是考核指标的针对性和区分度不强。虽然我们制定了很详细的考核指标和测算标准,但是针对人文社科、理科、工科等不同类别,却采用相同的考核标准或者标准差异性不明显,势必导致考核结果的公平,影响学院发展的积极性。三是绩效考核过分突显了学院发展的总量,而不重视学院业绩的增量和均量。由于在学科设置、历史长短、基础条件、工作性质等方面存在差别,如果考核的导向只强调学院业绩总量,就有可能对绩效实效产生影响。

3.2. 绩效考核评价主体不够合理

一是考核评价的主体单一化。学院的绩效考核本是一项复杂的系统工程,要想科学深入的了解学院的整体发展情况,考核的主体必须全面。而在实际工作中,基于人才培养、师资队伍建设和科学研究、国际合作与交流为例的 KPI 指标考核,参加考评的仅限于负责相关业务的职能部门和有关领导,容易使考核结果片面化,也容易滋生不良风气。二是考核评价的主体行政化。从现实来看,参加考核评价的主体基本都是各单位领导,群众的参与率不高,在以“学生为根”的办学理念下,学生的参与率更是几乎为零。^②三是不重视被考核者学院的参与性,学院作为绩效考核的对象,同时也是参与主体,其客观公正的自我评价,也会给绩效考核结果提供参考。

3.3. 绩效考核评价方法不够科学

一是考核方法缺乏科学的理论依据。多数评价工具和方法采用归纳法,即在已有的经验方法中,抽取一些被认为是对学院考核有影响的特征和行为,把它们汇总在一起进行考核,只关注任务绩效行为,而忽视关系绩效行为。二是缺乏对考评人员的培训和监督。在实际工作中,考评人员来自不同的部门,由于缺乏考评前有效培训,往往导致考评标准和尺度的不统一,同时疏于监督,很容易产生感情效应和定势效应误差。三是考核的方法过于简单。在工作中简单的以 KPI 指标的完成情况来作为最终考核结果,结果不能反映出新建学科和弱势学科的办学成绩,显示不出二级学院的办学特色和个性。

3.4. 绩效考核评价周期不合理

一是把考核看成一个动态持续过程的理念不强,过分看重静态的考核周期,一般实行年度绩效考核,而忽视平时的绩效考核。二是未能从学院人才培养和学术研究的自身规律出发,考核周期不科学。比如某些人文社科思想的提出、科学研究的发现,可能会持续一段或者很长的时间,如果考核周期一刀切,会对某些学院的积极性造成影响,从而影响整个办学质量的提高。

3.5. 绩效考核评价结果的运用得不到重视

一是没有建立起系统的绩效考核结果反馈机制。学院绩效考核的最终目的,就是通过考核评价使其学院了解自身发展的不足和差距,从而确定改进方向,提高办学质量,而在实际工作中,往往结果反馈不及时,没有形成书面的评估反馈报告,使绩效考核的作用大大折扣。二是奖惩机制运用不够,问责机制尚未建立。考核结果本应作为奖优罚劣的主要依据,但从现实工作来

看, 由于各种因素的影响, 奖惩力度不明显, 也没有完全和干部任用、考核评优等联系起来, 激励和约束作用弱化, 更谈不上问责机制, 导致各学院改革发展的积极性不高。^③

4. 二级学院绩效考核的对策建议

4.1. 积极构建科学有效的绩效考核指标体系

科学有效的指标体系是绩效考核的核心。一是要强化高校办学目标的正确导向。高校作为社会发展的重要组成部分, 承担着人才培养、科学研究、服务社会、文化传承与创新四大功能, 这四者相互联系, 不可分割, 共同承载着践行社会主义核心价值观的重要使命, 进而推动整个人类的发展进步, 偏废任何一方, 即违背大学的精神和导向。这就要求我们在制定二级学院绩效考核指标时, 不仅要强调人才培养、科学研究等显性指标, 而且要按照社会主义的办学方向, 遵循高等教育发展规律, 体现出服务社会、文化传承与创新等功能性指标, 使学院的发展目标和学校的奋斗目标以及国家的总体战略目标相一致。二是要区分类别, 加强针对性考核。按照学术背景和文化特色不同, 制定有针对性的指标体系和评分标准, 实行差异化考核, 如将二级学院分为工学类、理学类、管文类等三类, 这样不仅使考核内容明确, 具有操作性, 而且考核结果相对公平公正, 能充分调动二级学院积极性, 不断提高办学水平。三是考核既要看总量, 更要看均量和增量。由于各个学院存在差异, 这就要求我们在设置考核指标时, 不能以考核总量为目的, 必须树立“以质量优先、突出实际贡献、以均量和增量为重点”的评价导向。四是要坚持定性定量相结合的原则。高校二级学院绩效考核本质是一种对管理工作的定性认识, 同时又是一个多维度的复合系统, 这就要求我们在制定指标体系时, 所有的定性指标要尽可能量化, 对不能量化的定性指标也要通过信息量的宽度和广度来体现, 使二级学院绩效考核结果更为科学真实。

^④

4.2. 科学设置多元化的绩效考核评价主体

科学多元的评价主体是绩效考核的前提。一是要改变考核主体单一化的局面。在契约化绩效考核管理模式下, 要打破目前考核由相关业务部门和有关领导为主的评价主体, 建立起全员参与的 360 度反馈机制, 真正实现考评主体的多元化, 考评信息的主体化, 降低考评结果误差, 提高考评的信度和效度。二是要降低考评主体行政化的比率, 更加注重倾听教职工和学生的意见, 而且要把他们的意见和建议作为绩效考核结果的重要依据。三是要更加注重二级学院的参与性。作为绩效考核的重要参与者, 要充分发挥他们的积极性和能动性, 让他们了解考核、熟悉考核、认同考核, 以饱满的精神状

态参与其中, 必将对绩效考核的实效产生重大影响。

4.3. 科学构建多维度的绩效考核评价方法

科学高效的评价方法是绩效考核的基础。一是在方法中必须树立绩效考核的基础地位。二级学院绩效考核是学院管理和控制的基础, 同时也是绩效考核过程的一个核心环节, 只有基于科学公正的绩效考核, 才能促进绩效管理的良性循环。^⑤基于这一理论, 我们必须选择合适的考核工具, 建立有效的考核方法, 既要重视任务绩效行为, 又要重视关系绩效行为, 不能简单的采用归纳法和叠加法。二是要加强对考核人员的方法培训和监督。通过培训, 使考核人员全面掌握绩效考核的方法和技巧, 统一考评的标准和尺度, 从而准确的实施考核工作, 把奖惩性的考核转为学院的发展考核, 促进学院的发展。同时也可以避免考评人员因个人情感因素而出现的晕轮效应和情感效应误差等。三是要建立多维度的考评方法。建立综合运用多种方法相结合的模式, 如 KPI 考核法、360 度反馈法、排序法、行为考评法等, 既能保证考核结果全面、科学、公正, 又能显示出二级学院办学的共性、特色和个性, 也不弱化新建学科和弱势学科在某些方面的办学成绩等。

4.4. 科学设置合理有效的绩效考核周期

科学合理的考核周期是绩效考核的保证。一是要树立动态持续的考核理念。绩效考核是过程管理一种动态持续的考核, 不仅关注的是学院工作行为的最终结果, 而更多的关注是学院的工作过程, 只有在动态的绩效考核中, 才能更准确地反映出学院工作中投入与产出的实际情况, 才能充分利用“激励因素”激发学院的工作积极性。二是要根据教育规律, 合理安排考核周期。一方面, 根据人才培养与学术研究周期性和长期性的显著特点, 在考核评估中, 不能简单照搬企业的绩效考核标准和模式, 应根据学院的办学规律来确定二级学院的考核内容与周期, 采取年度办学绩效与中长期办学绩效有机结合的方式, 力求评价结果客观公正。另一方面, 要根据学科特色和文化背景灵活安排考核, 不能将考核周期固定化, 搞“一刀切”, 这样势必对某些学院工作的积极性造成影响, 从而影响整个学校办学质量的提高。

4.5. 重视并合理运用绩效考核结果

考核结果的合理运用是绩效考核的关键。一是要建立系统、及时的反馈机制。绩效结果出来以后, 要采取多种反馈方式, 及时有效地进行绩效反馈, 如面谈反馈、书面报告反馈等, 使二级学院对自己的发展有一个整体了解和清醒的认识, 便于总结成绩, 找出问题, 提出改进措施, 也为考核后的整改和建设奠定群众基础, 使评、督、改、建形成一个闭环, 有效保证考核工作始终处于

良性循环状态，增强学校的凝聚力和向心力。二是要依据考核结果，加大绩效奖惩力度。要把二级学院的绩效考核和学院的分配收入、干部选拔任用等紧密联系起来，对考核结果好的学院不仅要通报表扬，而且要加大奖励力度，充分调动二级学院工作的积极性，起到激励作用；对于绩效考核结果差的学院要通过面谈、通报批评等方式，告知存在的问题和努力的方向，对于严重的可以采用问责制，起到约束作用。三是要完善绩效考核监督机制。要建立二级学院对考核结果应用的参与及申诉机制，促进校院双方的良性互动，促进绩效结果的改进和发展。^⑥

Educational Exploration, 2010(12).

5. 结论

总之，高校二级学院绩效考核只有积极构建科学有效的指标体系、设置多元化的评价主体、构建多维度的评价方法、设置合理有效的考核周期、重视并合理运用考核结果等，才能够充分激发学院与教职工的创新活力，实现学校核心竞争力的提升。

项目基金

本文为西北工业大学高等教育研究基金重点资助立项项目“契约管理视域下高校二级学院绩效考核研究”（2015GJZ05）。

REFERENCES

- [1] Wang Biao, *Research on Performance Evaluation of Secondary Colleges Based on KPI* [J], Journal of Jiamusi Institute of Education, 2013(8).
- [2] Gao Weijiang, Mao Xinhua, *On the Decision-making of Secondary Colleges in Universities* [J], Jiangsu Higher Education, 2003(3).
- [3] Tan Ting, *Research on Decision-making Mechanism of Secondary Colleges from the Perspective of Governance Theory*[J], Higher Education Exploration, 2015(7).
- [4] Lv Shiyan, Guo Dehong, *Construction of Performance Evaluation Index System of Secondary College in Universities*[J], Journal of National Institute of Education Administration, 2008(7).
- [5] Yang Jianyong, *Research on Problems and Countermeasures in the Implementation of College Affairs Publicity in Secondary Colleges in Universities*[J], Educational Exploration, 2010 (2).
- [6] Du Yingfang, *Problems and Countermeasures in the Management of Secondary Colleges in Universities*[J],