

高校中层干部年度绩效考评体系研究

——以西南政法大学为例

吴孝春,王颖茜

(西南政法大学,重庆 401120)

摘要: 中层干部绩效考评机制在高校日常管理中占据重要位置,关系到干部“谋事”、“干事”的激情和热情,影响着高校的改革和发展。建立一套科学、公正、合理的高校中层干部绩效考评体系有利于全面反映干部综合素质。它是检验干部素质能力与岗位职责要求之间符合度的重要依据,也是为育人、选人、用人乃至发现人才等提供重要信息,但与此同时,在考评实践中也显露出有体系指标和运行机制的不足之处,从而制约着它的功能发挥。从绩效管理及绩效评价视角分析,结合西南政法大学中层干部考评实际运作情况,有必要采取措施加以适当改进。

关键词: 高校; 干部管理; 绩效考评

中图分类号: G647 文献标识码: A 文章编号: 1672-6049(2016)02-0096-07

高校中层干部是指在高校从事教学、科研、管理等工作中担任一定领导职务的管理者(本文指处级干部)^[1],他们在高校管理中居于中坚力量,起到承上启下的关键作用。建立一套科学、公正、合理的高校中层干部绩效考评体系有利于全面反映一个干部的综合素质,涉及到所有干部的切身利益,关系到干部谋事、干事的积极性和主动性,影响着学校事业的健康协调可持续发展^[2];绩效考评体系也是检验干部素质与岗位职责要求之间符合度的重要依据;并为育人、选人、用人乃至发现人才等提供关键信息,但与此同时,在考评实践中出现考评体系指标和运行机制存在不足问题,从而制约着考评功能的发挥,影响着绩效评价与绩效管理的结果。从目前大多数高校中层干部年度绩效考评的实际来看,并没有给出令人满意的结果,给人以“形式主义”的感觉,考评的结果和这个中层干部所在的部门、

领导的印象、人缘的好坏、会不会处事等紧密关联,考评的结果与其实际作出的业绩相关程度并不高。每年的考评结果大致相同,优秀的干部经常优秀,且基本上集中在党政办公室、组织部门、部分学院等的负责人,排名靠后的干部基本上集中在基建、后勤、资产管理等部门的负责人。这种结果导致了中层干部绩效考评在大家心目中流于形式,只是每年必须完成的例行工作而已,没有成为干部谋事、干事的激励因子。因此,建立一套科学、公正、合理的绩效考评体系是值得探讨和研究的。下面结合西南政法大学中层干部考评实际,通过现状分析,原因剖析,运用绩效管理及相关绩效评价的有关知识,对如何改进西南政法大学中层干部绩效考评体系提出看法。

一、高校中层干部绩效考评体系现状分析

(一) 重考评结果,轻考评过程

大多数高校的主要领导非常重视中层干部

收稿日期: 2015-09-13

作者简介: 吴孝春(1980—),男,安徽凤阳人,西南政法大学高级会计师,招标采购办公室主任,研究方向为财务管理、绩效管理、政府采购;王颖茜(1985—),女,四川广元人,西南政法大学助理研究员,研究方向为思想政治教育、人力资源管理。

的绩效考评,以西南政法大学为例,学校每年都会在年底发文、组织干部填报述职资料、进行民主测评、开展现场述职测评等活动,中层干部每到年底都会耗费大量的时间和精力用于填报各种考评表格、材料等,整个过程声势浩大。学校看似十分重视考评工作,实际却是为了考评而考评^[3],没有深入地领会年度绩效考评的核心和关键,没有充分发挥绩效考评在管理工作中的激励作用。经过组织部门、中层干部和学校领导的努力,仅仅是为了得到一个具体的结果,哪些人优秀,哪些人称职。优秀的自然要对其进行表彰和奖励,而排名靠后的几名干部则要被领导诫勉谈话。但是,如果我们仔细想一想,难道这些排名靠后的干部真的是能力不足、水平不够吗?如果是能力不足、水平不够,那么当初学校为什么又要选任他们呢?而有趣的现象是,好像不管是

谁,只要到了某些特定的岗位,基本上考评结果都是属于靠后的几名了。因此,我们要认真思考一下我们的绩效考评体系本身是不是存在缺陷。

(二) 重主观认知,轻客观分析

大多数高校对中层干部的绩效考评采用“德、能、勤、绩、廉”全面考评的方法,正是因为全面考评,而且很多指标都是主观认知得来的,所以容易产生疏漏,会导致一些问题的存在。因为这个世界上不可能有十全十美的人,也不可能十全十美的绩效考评体系;更因为主观认知取决于实施认知的人的水平 and 素质,所以,主观认知不能在绩效考评体系中占据太多权重。下面通过对西南政法大学中层干部年度考评项目及内容的分析(如表1所示)来印证绩效考评体系存在重主观认知、轻客观分析的现象。

表1 西南政法大学中层干部考评项目、内容及主客观性评价表

项目	具体内容	考评的主客观性评价
德	主要考核政治、思想和职业道德的表现,执行学校决定决议情况。	主观认知;在绩效考评时,组织部门并不会把学校党委、行政的决定拿出来每一项都核对一下是否已完成。
能	主要考核业务技术水平、管理能力的运用发挥、业务技术的提高和知识更新的情况。	主观认知;没有具体的可量化的指标,以及相关数量和质量的要求。
勤	主要考核工作态度、勤奋敬业精神、负责态度和遵守劳动纪律的情况。	主观认知;自我报告,没有深入调研到基层群众,没有相关数据统计做支撑。
绩	主要考核履行职责的情况,完成工作目标任务的数量、质量、效率,取得成果的水平以及社会效益和经济效益。	客观分析;但对工作目标完成的一一对应关系没有得到有效解决,缺少对相关数量、质量和效率的指标分析。
廉	主要考核廉洁自律、严格管理的情况。	主观认知+客观分析。

从上表可以看出,主观认知在整个考评项目和内容中占据重要地位,而非非常关键的客观分析却相对较少,而能够客观分析的恰恰又是绩效考核的关键点——绩与效。

(三) 重统一考评,轻分类考核

大多数高校在对中层干部进行绩效考评时,一般是按照统一考评方式进行的,少有将不同类别的中层干部进行分类考评的。以西南政法大学为例,它将中层干部绩效考评分成了两大类共四个小类,两大类即正处级领导干部和副处级领导干部,四小类即正处级领导干部又分为学院正职、职能部门教辅单位正职、学院副职和职能部门教辅单位副职。然而这种分类法精细化程度不够,比如将基建、后勤部门与教务、科研、学生管理等部门放在一起考评,可比性不高。

(四) 重材料搜集,轻调查分析

目前,高校中层干部绩效考核大多以撰写述职报告,填写考核表,开展述职述廉和群众评议,主管领导考核,征求纪检监察意见等程序为主,每一个环节,组织部门都会收集到一份书面材料,其中用于作为评价算分的最为有用,其他材料可以忽略。但有些需要考评的内容可能由于种种原因,书面材料并未反映或者并没有如实反映,这就需要组织干部管理部门进行深入调查分析。以西南政法大学为例,其年度考评程序比较简单,具体流程如下图(图1)所示:

从上述考评程序分析,结合学校近几年考评实际情况来看,这种考评办法和程序存在以下不足:一是按年度考评难免存在不够全面的问题;二是考评的客观性和准确性大打折扣;三是考评

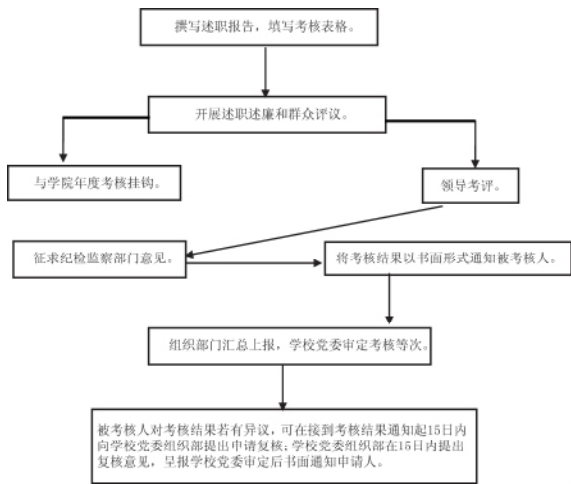


图1 西南政法大学中层干部年度绩效考评流程图

结果运用和激励机制缺乏实际的挂钩。其中,有个民主测评环节看似很有必要但却不太合理。职能部门、教辅单位的中层干部须在全校一定范围内的民主测评大会上接受参会教职工对其进行民主评议,得分占其考核总成绩的40%;而参加民主测评环节的其他部门(二级单位)的教职工对非本部门的中层干部的工作做得到底是好是坏,并不了解,很多时候都是靠关系、印象或者感觉打分,缺乏客观、公正和公平的评价前提和基础。

二、高校中层干部绩效考评体系的理论基础

任何一套绩效考评体系的建立都需要一定的理论支撑,高校中层干部绩效考评体系也不例外,其中对这一体系建立具有重要影响的理论可以分为三类。

(一) 马斯洛的需求层次理论

美国心理学家马斯洛认为人的需求是有层次等级的,他把需求分成生理需求、安全需求、爱和归属感、尊重和自我实现五类,依次由较低层次到较高层次排列。如图2所示:

需求层次理论反映在高校中层干部绩效考评体系表现为:爱和归属感、尊重需要和自我实现三个层次,生理需要和安全需要对于高校中层干部考评体系而言,是无意义的。想要实现高校中层干部职业发展目标,就必须发挥每个中层干部的积极性和主动性,通过绩效考评体系来督促干部干事、谋事、创业,发现工作中存在的问题和不足,为改进工作和实现自我发展提出意见建



图2 马斯洛需求层次理论

议,激励中层干部通过不断努力工作来实现自我价值,获得满足感和成就感,进而推动学校整体事业的发展。因此,建立高校中层干部年度绩效考评体系,开展高校中层干部绩效考评是必要的。

(二) 赫茨伯格的双因素激励理论

美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出来的双因素激励理论又叫激励因素——保健因素理论,他认为,组织中存在两种截然不同的激励因素,一种是能使人产生满意感的因素,称为激励因素,包括事业心、工作态度、精力投入和成就感等,这些因素涉及人对工作的感情,这些感情和个人过去的成就、被人认可及担负过的责任有关。另一种是能使人产生不满的因素,称为保健因素。保健因素包括工作环境、管理机制与制度、薪酬待遇以及人际关系等。对工作和工作本身而言,这些因素是外在的,而激励因素是内在的。对高校中层干部绩效考评体系建设来说,如何找到和评价双因素中的激励因素是考评的关键。

(三) 弗鲁姆的期望理论

北美心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆于1964年提出了期望理论,他认为,某一活动对于调动某一人的积极性,激发出人的内部潜力的激励强度,取决于达成目标后对于满足个人需要价值的大小——效价与他根据以往的经验进行判断能导致该结果的概率——期望值。他给出的期望模式如下:

在上述期望模式中,需要兼顾努力与绩效、绩效与奖励、奖励与满足个人需要等三个方面的



关系。人总是希望通过一定的努力能够达到预期的目标;希望取得成绩后能够得到奖励;希望获得的奖励能够满足自己某方面的需要。高校中层干部,对于不同人,同样的奖励能满足需要的程度不同,能激发出来的工作动力也不相同,因此,针对高校中层干部的不同期望分类设置绩效考评体系是非常必要的。

三、高校中层干部绩效考评体系的应有原则

基于上述高校中层干部绩效考评体系现状和理论基础的分析和设计,笔者以为在设计高校中层干部绩效考评体系过程中应遵守以下原则。

(一) 坚持责权利相统一

根据高校中层干部岗位特点,科学设置中层干部管理岗位,合理界定岗位职责,做到以岗定人而不是以人定岗,真正做到以岗位职责为考评依据。坚持日常考察和年度考评有效结合。做到职责明确,权力边界清晰,奖惩有据有度。

(二) 把握激励因素关键点

激励因素作为内在因素,需要人为地去挖掘开发。在设计考评体系时应重点把握好事业心、工作态度、精力投入、工作能力、奉献精神和自我满足等内在因素方面,做好分类指导,指标明确。通过对内在因素的有效设计,激发中层干部谋事创业的激情和动力,以此促进学校事业改革和发展。

(三) 兼顾努力、绩效与奖励

绩效考评关键看成绩和效果,工作努力是前提,绩效是结果,奖励是激励的方式。在中层干部绩效考评体系设计中,应处理好三者的关系,需要兼顾,而不能有所偏废。考评结果作为奖励的重要依据,要在干部管理的工作中切实发挥作用,要能实实在在的反映和体现。

四、高校中层干部绩效考评体系的改进方向

高校建立年度中层干部绩效考评的目标是为实现绩效管理,促进高校事业改革和发展,而绩效管理又是一个过程,即首先明确学校要达到的目标和计划,然后找到衡量工作做得好坏的标准进行监测(绩效监控),发现做得好的(绩效考核)进行奖励(激励机制),使其继续保持,或者

做得更好,以期能够完成更高的目标。另一方面,发现不好的地方(绩效反馈),通过分析找到问题所在,进行改正,使工作做得更好,这个过程就是绩效管理过程。高校为了完成这个类似企业的管理过程,正在试图建立一套自己的绩效考评管理体系。根据绩效评价和绩效管理理论,结合西南政法大学中层干部绩效考评体系现状,提出以下改进意见:

(一) 将日常考评和年度绩效考评有机结合

高校组织干部部门应根据学校年初工作要点和部门工作计划,加强干部日常考评、年度考评、届中考评、任期考评等。日常考评应侧重“德、能、勤、廉”方面,注意观察动态过程;年度考评应侧重“绩”方面,更加关注区间变化。通过加强日常考评,督促中层干部的过程管理。日常考评应从实际出发,避免复杂的程序,防止形式主义。一般可采取定期总结自评、日常检查、专项考核、个别谈话、信访核查、听取意见等方式从多维度进行综合考评^[4]。

1. 总结自评(权重 25%)。各部门(二级单位)每半年召开一次总结自评会,对领导班子和领导干部自身建设、年度工作完成情况进行总结评议,指出存在的问题和不足,作出年中总结,作为年度考核的依据之一。

2. 日常检查(权重 25%)。由组织部门、党政办公室定期不定期对各部门(二级单位)贯彻执行学校决策情况,完成年度工作重点情况进行检查。检查结束后,形成报告,由组织部门计入日常考评成绩。

3. 专项考核(权重 10%)。重点考察中层干部在完成临时专项工作时所反映出的大局意识、主动意识、责任意识、处理问题的能力以及在处理突发事件中的表现等。

4. 个别谈话(权重 10%)。分管校领导每半年与其分管部门(二级单位)的中层干部进行一次个别谈话;组织部门负责人根据学校实际,确定谈话形式,每年与部门(二级单位)领导干部约谈一次。

5. 信访核查(权重 10%)。对有干部群众来信来访反映部门(二级单位)领导干部问题的,由组织部门会同纪检监察部门进行调查核实,形

成书面报告,留作考评的依据之一。

6. 听取意见(权重20%)。学校组织部门应采取不同方式,从不同角度、不同渠道及时全面收集掌握中层干部有关情况。与纪检监察、审计、财务等部门积极配合,及时了解掌握中层干部遵守法纪、廉洁自律等情况,征求所在部门群众、服务对象和基层党组织意见;定期不定期地收集分管校领导对分管部门领导干部日常工作任务完成情况的评价意见。

如果说对一个中层干部的绩效考评按100分计,那么日常考评成绩可占到30—40%,年度绩效考评成绩占60—70%。关于年度绩效考评的组成及相关指标在下文予以论述,这里不再赘述。

(二) 科学分类,细化绩效考评指标

表2 西南政法大学中层干部年度绩效考评成绩构成表

环节 \ 类别	学院正职	学院副职	部门正职	部门副职
本单位职工民主评议成绩占比	25%	25%	20%	20%
学院年度考核成绩占比	45%	45%	—	—
年度民主测评大会民主评议成绩占比	—	—	40%	40%
分管(联系)校领导考评成绩占比	20%	20%	30%	30%
党委书记、校长考评成绩占比	10%	—	10%	—
学院、部门正职考评成绩占比	—	10%	—	10%
合计	100%	100%	100%	100%

前文已就年度民主测评大会民主评议环节所占分值比重过高带来的问题进行了论述,而如此高的比重对部门中层干部的考评结果起到了决定作用。由于西南政法大学中层干部年度绩效考评采取的是模糊方法,没有具体的考评指标,只是在每个考核环节(如民主评议、领导考评等)设置了“优秀、称职、基本称职、不称职”四项标准,并按对应的“100分、80分、40分、10分”以及相应的得票数进行加权平均计算得出最后考评成绩,所以,仅从考评过程和考评结果来看,看不出“德、能、勤、绩、廉”每一项的具体情况,鉴于此,应对考评指标细化、量化。即按五大类十小类进行分类考评(如表3所示),即根据中层干部对考评办法的反馈,对相关环节所占比重进行

根据目前高校内设机构情况,按其性质、职能分工和主要工作联系度进行分类,具体包括学院、教辅部门(如教务处、图书馆、信息中心、学生处等)、科研部门(如研究所、研究基地、研究中心等)、行政部门(如党政办公室、人事处、组织部、宣传部、国际合作与交流处、离退休工作处等)、后勤部门(如后勤处、资产管理处、基建处、招投标管理中心、财务处、审计处等)等五大类,每一类分别考评,优秀指标按类别分别设定,而非全部中层干部放在同一个平台上比拼,每一类又按正职和副职分别进行考评。以西南政法大学为例,其现有的中层干部年度绩效考评按二大类四小类划分(如表2所示),考评成绩构成如下:

了调整修复,具体如下:

$$\text{学院正职考评得分 } F = A1^* 25\% + A2^* 40\% + A4^* 25\% + A5^* 10\%$$

$$\text{学院副职考评得分 } F = A1^* 25\% + A2^* 40\% + A4^* 25\% + A6^* 10\%$$

$$\text{部门正职考评得分 } F = A1^* 25\% + A3^* 30\% + A4^* 30\% + A5^* 15\%$$

$$\text{部门副职考评得分 } F = A1^* 25\% + A3^* 30\% + A4^* 30\% + A6^* 15\%$$

(其中: A1, A2……A6 为每一环节的具体得分, F 为年度考评得分)

根据绩效评价原则,必须要有具体的量化指标作为参考。因此,在每一个考评环节上增加了一些具体的量化考评指标(如表4所示)。

表3 西南政法大学中层干部年度绩效考评成绩构成表(调整后)

类别		考评环节					
		A1 本单位职工民主评议成绩占比	A2 学院年度考核成绩占比	A3 年度民主测评大会民主评议成绩占比	A4 分管(联系)校领导考评成绩占比	A5 党委书记、校长考评成绩占比	A6 学院、部门正职考评成绩占比
学院	正职	25%	40%	—	25%	10%	—
	副职	25%	40%	—	25%	—	10%
教辅部门	正职	25%	—	30%	30%	15%	—
	副职	25%	—	30%	30%	—	15%
科研部门	正职	25%	—	30%	30%	15%	—
	副职	25%	—	30%	30%	—	15%
行政部门	正职	25%	—	30%	30%	15%	—
	副职	25%	—	30%	30%	—	15%
后勤部门	正职	25%	—	30%	30%	15%	—
	副职	25%	—	30%	30%	—	15%

表4 西南政法大学中层干部年度绩效考评量化指标体系表

一级指标(权重)	二级指标(权重)	考评内容
B1 德(20%)	C1 政治素养(30%)	政治立场、思想素质、言论表达
	C2 人格品质(30%)	个人品行、人格魅力、自律意识
	C3 事业心(40%)	爱岗敬业、把事业摆在的位置、对事业的责任心
	C4 组织能力(30%)	组织协调能力、为人处事能力、组织下属能力
B2 能(20%)	C5 决策能力(20%)	对政策的理解、创造性的运用、决断能力
	C6 创新能力(20%)	技术创新、思路创新、工作方法创新
	C7 执行能力(30%)	执行国家和学校政策、决定的情况
	C8 工作态度(30%)	工作热情度、主动性、积极性
B3 勤(15%)	C9 出勤情况(40%)	参加会议、培训、上下班情况
	C10 精力投入(30%)	工作的专心程度、努力工作的表现
	C11 任务完成(50%)	计划内和临时工作完成情况、岗位职责履职情况
B4 绩(35%)	C12 创新成果(30%)	在管理方式方法上或学术研究上的创新情况
	C13 团队发展(20%)	团队成员职务、职称晋升情况
	C14 遵纪守法(50%)	遵守法律、廉洁奉公、不徇私、不贪污受贿
B5 廉(10%)	C15 任人唯贤(40%)	用人公道正派、处事公平、不徇私情
	C16 财务公开(10%)	部门财务公开情况、有无违规使用资金情况

$$\begin{aligned}
 & A1, A2, \dots, A6 = B1 * 20\% + B2 * 20\% \\
 & + B3 * 15\% + B4 * 35\% + B5 * 10\% \\
 & = (C1 * 30\% + C2 * 30\% + C3 * 40\%) * \\
 & 20\% + (C4 * 30\% + C5 * 20\% + C2 * 30\% + \\
 & C7 * 30\%) * 20\% + (C8 * 30\% + C9 * 40\% \\
 & + C10 * 30\%) * 15\% + (C11 * 50\% + C12 \\
 & * 30\% + C13 * 20\%) * 30\% + (C14 * 50\% + \\
 & C15 * 40\% + C16 * 10\%) * 30\%
 \end{aligned}$$

(其中 A1, A2, …, A6 为每一考评环节的具体得分, B1, B2, …, B6 为每个一级指标的具体得分)

体得分, C1, C2, …, C16 为每个二级指标的具体得分)

每个中层干部绩效考评最终得分 = 日常考评得分 * (30-40%) + 年度考评得分 F * (70-60%)。

通过对绩效考评体系指标的量化和细化,使绩效考评结果具有针对性和合理性,有利于改进中层干部存在的不足和缺陷。

(三) 结果运用,建立激励约束机制

高校对中层干部的绩效考评结果运用还处

于初级阶段,没有将考评结果运用到干部日常管理的监督中^[5]。以西南政法大学为例,每年考评完成后,对被评定为“优秀”的给予物质奖励和精神鼓励(激励机制);对被评定为“基本称职”的实行诫勉谈话(约束机制);对被评定为“不称职”的酌情决定是否留任(约束机制);对被评定为“称职”的,仅通知其考评成绩。从历年考评结果来看,极少会出现“不称职”和“基本称职”情况,“优秀”干部则相对比较固定。

而要想把绩效考评与绩效管理和绩效评价有机结合起来,首先,必须把考评结果运用于日常管理工作中,作为改进工作方式方法的重要依据^[6]。通过对考评结果进行总结分析,查找问题,明确下一步的努力方向,制订改进方案,使中层干部的能力得到有效提升。其次,把考评结果作为干部聘任、培训、晋升、评优评先的重要依据。对于被评定为“不称职”、连续两年“基本称职”或连续两年考评结果排名倒数前三的,应考虑调整岗位或不再担任领导职务;对连续被评定为“优秀”的,物质上给予累进递增的奖励,如第一年被评为“优秀”时给予物质奖励3000元,第二年又被评定为“优秀”时给予物质奖励5000元,以此类推,逐步增加。另外,在全校性的干部大会上予以表彰,使被评定为“优秀”的干部获

得自我满足感和荣誉感。最后,把日常考评和年度考评、届中考评、任期考评紧密结合,建立健全相关考核制度,逐步完善干部绩效考评机制,使人适其位,有所作为,使每位中层干部对自己的成绩、不足有一个比较清醒的认识,通过取长补短,努力工作,不断成长。

参考文献:

- [1]杨兴林. 高校干部年度考评问题与思考[J]. 重庆高教研究, 2014(6).
- [2]李桂红, 庞效萌. 高等学校中层干部考核评价体系特点分析[J]. 高等农业教育, 2012(3).
- [3]陶建华. 独立学院中层管理干部绩效考核体系的思考[J]. 管理观察, 2015(1).
- [4]佚名. 吐鲁番市乡科级领导班子和乡科级干部平时考核办法(试行)[EB/OL]. [2015-04-16]. <http://www.turpandj.gov.cn/gsgg/gsgg/2014/533799.htm>
- [5]赵崇铁. 高校中层干部绩效考核问题与对策研究[J]. 福建医科大学学报(社会科学版), 2012(4).
- [6]马海龙. 高职院校中层干部绩效考核评价体系的研究[J]. 中国教育技术装备, 2014(8).

(责任编辑:黄明晴)

Empirical Analysis Universities Middle-Level Cadres of the Annual Performance Evaluation System ——Southwest University of Political Science and Law for Example Wu Xiaochun , Wang Yingqian (Southwest University of Political Science and Law , Chongqing 401120 , China)

Abstract: In the daily management of the middle-level cadres performance evaluation mechanism in universities occupy an important position in relation to the cadres “plan to do things,” “do things” passion and enthusiasm affects the reform and development of universities. To establish a scientific, fair and reasonable universities middle-level cadres performance evaluation system is conducive to reflect comprehensively the cadres overall quality. It is inspection cadres quality ability and the responsibility between important basis of conformity is for education, the candidates, and even find talent of choose and employ persons provides important information, but at the same time, also revealed in the evaluation practice of index system and operational mechanism deficiency, which restrict its function. Perspective from the Angle of performance management and performance evaluation, combined with the Southwest University of Political Science and Law in middle-level cadres for examination and assessment of the actual operation situation, it is necessary to take positive measures to appropriate improvements.

Key words: universities; cadres' management; performance evaluation