我国高校教研人员绩效考核存在的问题及对策研究

汪 徽[1] 吴建兰[1] 戴玉平[2] 胡有顺[3]

(1. 南京信息工程大学 南京 210044 2. 江苏天业会计师事务所 南京 210008
3. 南京市城市建设投资控股〈集团〉公司 南京 210009)

【摘要】本文从高校发展的战略目标出发,分析了传统绩效考核工作存在的问题,提出了改善我国高校教研人员绩效考核效果的对策。

【关键词】教研人员 绩效考核

近年来,随着我国高等教育事业的蓬勃发展,如何对高校教研人员进行科学规范的绩效考核显得日益重要。从根本上说,高校教研人员绩效考核是从高校发展战略目标出发,对高校教研人员的综合素质、工作效率以及其对高校教研建设的贡献程度所进行的综合评价。作为一种科学的评价技术,绩效考核通过提高教研人员的工作绩效来带动高校整体绩效的提升,以实现高校蓬勃发展的战略目标。

一、高校教研人员绩效考核的概念及要求

现代绩效考核注重对教研态度、教研能力、教研实绩和教研潜力进行考核和评价,理念中闪烁着"人本、和谐"的火花。

所谓绩效,是指人们在一定时间和条件下完成某项任务时所取得的工作业绩、效果和效益,主要体现在工作效率、工作成果、工作效益等方面。绩效是劳动者自身各项素质的综合体现,是劳动者与工作环境相互作用的产物。而考核一般是由考核者对被考核者履行工作职责的全过程进行观察和记录,并以客观事实为依据,根据预定的考核目的对数据采集、计量、分析和反馈进行综合评价,以达到培养、开发被考核者能力的目的。

高校教研人员绩效考核是指采用科学的方法,以促进高校发展战略全面实现为目标,根据现代高校强化绩效考核和优化人力资源配置的需求,考查和审核高校教研人员职责的履行程度,以对其工作绩效进行系统的评价。绩效考核是实现高校发展战略目标的一种结构化方法,是衡量高校教研人员能否完成该目标的手段。

高校教研人员绩效考核是以高校发展战略目标为出发点,以客观事实为依据,对高校教研人员在高校教研建设中所作出贡献的程度的综合评价,并将评价结果与教研人员奖惩、任用、调配等相结合,以提高高校的核心竞争力。绩效考核是人事考评管理系统的一个基本组成部分,其是运用一整套科学系统的、有政策延续性的制度性规范、程序、步骤和技术方法进行的独立评价。

二、高校教研人员绩效考核的基本内容

1. *教研态度考核*。心理学理论将态度定义为行为人对特定对象相对稳定的综合性内在心理倾向。实践中有时会出现个别人能力很强但工作态度不端正的情况,其对高校发展所作出的贡献甚至还不及某些能力一般但工作兢兢业业的人。教研态度考核剔除了教研人员行为的内在差异和外在表现,把考核目标准确地定位在高校教研人员对工作的主观情感上,所以教研态度考核必不可少。教研态度考核通常包括对教研人员工作主动程度的考核、工作投入程度的考核和工作敬业程度的考核等。但是这些内容较为抽象,定量测度存在一定的困难,目前较为成熟的做法是对被考核者进行定性评价,并辅以定量测度。

2. *教研能力考核*。教研能力考核是针对从事不同教研工作的各层次教研人员所进行的。对于高校普通教研人员,应着重于应用能力考核和工作能力考核;对于高校学科带头人,应着重于技术能力考核和管理能力考核;对于学术领军人物,应着重于创新能力考核和协调能力考核。一般来说,较难直接对高校教研人员的能力进行定量测度,所以通常采用间接衡量方法。实践中,通过观察能力考核数据分布情况可以看出,正常状态下的分布曲线应近似于正态分布,但有时也会产生偏态分布等异常状况。经过统计、对比分析可以发现,高校教研人员能力数学模型常常会受到外部环境等非主观因素的影响,如因客观原因影响了高校教研人员的实绩,因职责岗位、研究方向、研究领域等的变更而使高校教研人员对新的工作不熟悉等。所以,有时还必须同时考虑一些其他相关因素,进行权重分配后再进行加权评价。

3. *教研实绩考核*。教研人员在一定时期内的教研行为对高校发展战略目标的实现有着重要影响。教研实绩是指高校教研人员在日常教学与科研工作中所取得的实际业绩。通过教研实绩考核,能客观地反映教研人员对高校教研的贡献程度,这是考核的实质。在考核中必须坚持质与量相结合的原则,教研工作质量的提升是在量的积累基础上发生的质变,高校教研人员要在质量互变过程中进行自我评价、自我改进和自我提高。但需要注意的是,对不同教研发展阶段、不同教研专业技术资格、不同级别的教研课题项目等条件下的教研人

员,考核时要有所区别。

4. 教研潜力评价。在教研潜力评价中,高校管理当局不仅要考核教研人员履行工作职责所具有的能力,更要注重教研人员的发展潜力和学术团队成长的周期。挖掘教研人员发展的潜力、对教研潜力的开发运作可以促进高校人力资源的优化配置。所以,教研潜力评价是考核高校教研人员绩效不可或缺的一项基本内容。教研态度考核、教研能力考核、教研实绩考核这三项基本内容在方法上重在"描述",与这三项不同的是,教研潜力评价在方法上重在"推断"。在教研潜力评价方法中,较为普遍的是根据前三项绩效考核结果来进行推断分析;较为传统的是通过教研人员的学历学位证明、培训研修结业证明和有关主管部门颁发的专业技术资格证等来判断其所具有的教研潜力;较为客观的是根据高校教研人员的工作年限及其担任不同岗位职务时的工作表现等来推断其教研潜力;较为规范的是通过考试、测评和面谈等方式来进行教研潜力评价。

三、传统绩效考核工作存在的主要问题

1. 目标不明,内容单一。有的高校不能结合自身发展战略实际来制定绩效考核目标,考核内容的设置未考虑高校教研工作的客观规律;有的高校绩效考核制度设计得不公正、信息披露不公开,从而引发了教研人员的抵触情绪;有的高校不分析绩效考核数据,考核结论过于单一。这些都无助于教研人员绩效的提升,使考核流于形式。

2. 缺乏任务考核机制。传统的绩效考核所包括的评价标准的制定、标准的衡量、考核的周期是一次性的,不注重对考核工作的中长期规划,客观上造成了短期行为的出现。实践中,传统绩效考核缺乏任务考核机制所使用的循环往复式的考核评价技术,更不关注对考核数据的统计分析,致使考核结论只具备偶然性,这显然不能保证考核工作的客观、公正。

3. 注重个体,忽视总体。传统的绩效考核评价标准一般是以单个高校教研人员为基础,强调记录或考核教研人员个体的工作状况,这往往会引发考核个体只注重自身工作绩效,而不注重教研学术团队的合作,难以提高高校教研人员的整体绩效,进而影响高校发展战略目标的实现。

4. 结论应用较为僵化。传统的绩效考核评价中教研人员与高校管理当局缺乏沟通,高校人事部门一般只将考核结果与教研人员的奖惩挂钩,未能从激励的潜在性、数据的监控性、任用的公允性等多维度研究和应用考核结论。在没有建立考核信息数据库、缺乏对考核数据进行深层次统计分析的情况下,以一个较为笼统的考核结果简单地与教研人员的奖惩挂钩,并不能达到提高高校教研人员教研能力、挖掘其潜在能力的目的,更难以提升其工作绩效。

四、改善高校教研人员绩效考核效果的策略

1. 拟定绩效考核规划。这是整个绩效考核工作的起点。实施考核时的纲领性指导文件就是绩效考核规划,一般包括考核目标、计划、对象、内容、时间、方法等。考核目标不同,绩效考核规划涉及的内容也不相同。另外,考核目标与考核对象又会对考核的具体内容、实施时间、实施地点以及考核方法的选择产生重要的影响。

2. 建立绩效考核指标体系。根据绩效考核规划的有关考核目标和内容建立绩效考核指标体系是绩效考核实践中最为复杂的一项工作。绩效考核指标直接决定着绩效考核工作的效率,如果没有较为公平、规范、系统的绩效考核指标体系,考核者就难以公开、客观地对高校教研人员做出正确的评价;如果绩效考核指标体系制定得不公正、不科学,那么考核结果和高校教研人员的实际工作情况之间就必定存在偏差,从而影响绩效考核的公信力。

3. 采集绩效考核数据。采集绩效考核数据是进行绩效考核的基础工作。通过对高校教研人员各个方面的表现进行观察、测试,应用访谈法、指标图示法、问卷调查法、多元分析法等科学方法,计量和记录客观、翔实的基础数据。这里的"数据"是广义概念,即不仅包括数字信息,还包括文字、图片、录像、录音等多媒体信息。

4. 实施绩效考核。制度要设计得好,更要执行得好。实施绩效考核是绩效考核工作的重心,考核者要在绩效考核规划的指引下,以绩效考核指标为依据,应用绩效考核数据,对考核项目逐一进行评定,在量化处理的基础上对照高校教研人员的实际工作表现对每一个考核项目进行评分,直至对各项考核指标进行统计分析,最终得出绩效考核结论。

5. 反馈绩效考核结果。在前四项工作结束后,高校管理当局可以通过一定的形式将绩效考核的结果以正式书面形式反馈给高校教研人员。反馈形式可以灵活多样,但一定要与被考核者见面。实践中,既可以采取绩效考核报告的形式让被考核者签收并征询意见,高校管理当局再给予回应,也可以采用面谈的方式将绩效考核结果反馈给被考核者。通过当面交谈两者可以直接交换意见,从而增进相互间的理解,也便于高校管理当局了解被考核者的思想状况。因此,面谈反馈在形式上比较人性化,也更符合和谐考核的内在要求。

6. 应用绩效考核结果。只有将绩效考核结果与高校教研人员薪酬调整、岗位聘任、职位晋升、职称评定、培训进修等紧密联系起来,才能有效地促进高校教研人员进行自我改进与自我提升,发挥绩效考核的作用。

【注】 本文系2007年度江苏省社会科学院立项项目(项目编号:院阅B0708)的阶段性成果。

主要参考文献

1. 蔡永红,黄天元.教师评价研究的缘起、问题及发展趋势.北京师范大学学报(社会科学版),2003;1

2. 方鹏.定量考核方法分析及高校教师定量考核实践.高等农业教育,2000;5

3. 付亚和,许玉林.绩效管理.上海:复旦大学出版社,2003

4. 胡武平.创新高校领导干部绩效考核机制的思考.中国高教研究,2006;7

5. 刘诚芳.高校教师绩效考核体系中多元化的思考.中国成人教育,2007;9

6. 叶龙,史振磊.人力资源开发与管理.北京:清华大学出版社,2006