

# 高校档案工作绩效管理研究

秦 敏

(内蒙古师范大学档案馆 内蒙古呼和浩特 010022)

**【摘要】** 绩效管理作为一种科学有效的现代管理方式,现如今已被广泛运用于各企事业单位中。随着社会的发展,我国高等教育改革已是大势所趋。在这一前提下,越来越多的高校也开始将绩效管理纳入到日常工作中。档案工作是高校重要的基础管理工作之一,但其管理模式却简单单一,针对档案工作的绩效考核常常只是走个过场,缺乏有效的绩效管理体系。事实证明,一套科学而完善的绩效管理方法对于高校档案工作来说意义重大,对高校的整体管理工作也有着明显的帮助与提升。本文旨在探讨绩效管理对于高校档案工作的重要性以及具体实施措施,为高校档案的管理工作提供有效方法。

**【关键词】** 高校;档案工作;绩效考核;绩效管理

DOI: 10.18686/jyfyzy.v2i10.30867

绩效管理,从定义上看它是由管理者与员工共同参与的一系列工作,其目的是持续提升个人、部门到整个组织的绩效。绩效管理共包含四个环节,即指定绩效计划、绩效辅导沟通、绩效考核评价与绩效结果应用。通过这几个环节的持续循环,达到组织目标。通常来讲,绩效管理可以分成激励性绩效管理与管控型绩效管理两大类。前者侧重与调动员工积极性,后者倾向于规范员工行为。具体到高校档案工作来说,一个成熟合理的绩效管理体系,二者都是不可或缺的,核心目标都是为提高组织整体绩效。

近年高等教育改革的开展如火如荼,在这一背景下,各高校也迫切需提升自身综合实力和整体形象。新课题的申报、新计划的开展,优质资源的申请种种都需要档案资料的支持。同时,对于国家推行的各项教学评估,高校的各类档案也慢慢成为专家组考察的主要依据之一。基于这些原因,档案工作已然成为了衡量一所高校办学水平的重要指标。

## 1 高校档案工作现状

绩效管理作为一项现代企业管理手段,引入我国的历史不算很长,大概可以追溯到上世纪80年代初。彼时我国刚刚迎来改革开放不久,各行各业方兴未艾。绩效管理这一概念顺势在各大企业中兴起,进而扩展到各机关、事业单位。这一阶段可看作是绩效管理体系在我国的萌芽阶段,并在随后而来的上世纪90年代蓬勃发展。同一时期,我国档案界也将绩效管理体系全面引进档案工作领域。在这一历史背景下,我国高校的管理工作也开始逐步引入新的思路,针对高校职工的绩效管理有了一定程度的发展和研究。进入21世纪以来,随着管理水平的提升、观念的进步以及高校发展的客观要求,高校管理者开始对绩效管理体系进行不断改革与尝试,档案工作作为高校日常管理的一部分,自然而然地也被引入了绩效管理。值得注意的是,由于各种原因,绩效管理在高校的档案工作中并未起到应有的作用,尚且存在许多问题有待解决。

## 2 高校档案工作存在的问题

### 2.1 档案管理规章制度意识薄弱

凡事无规矩不成方圆,对于档案工作也是如此。档

案工作要顺利开展,离不开相关法律法规及规章制度的保障。然而目前大部分高校员工缺乏这方面意识,造成实际工作中档案归纳不及时,档案资料不完整,甚至有些部门对于档案工作不理解、不配合。这些现象严重阻碍了高校档案工作的顺利进行,不利于档案管理。

### 2.2 绩效考核流于形式

部分高校对于档案工作仅仅制定定性指标,缺乏专业量化标准,导致档案工作者并不重视考核,考核演变成没有实际意义的“走过场”。绩效考核的目的在于考察职工对于所担任工作的完成程度及质量,一旦没有落到实处,则无法反应真实工作情况,丧失了绩效管理的作用及意义。

### 2.3 缺乏专业人才,制约档案工作发展

现如今许多高校档案工作者并不具备良好的职业技能,专业水平参差不齐。长期以来,档案管理工作都被人们错误地认为是“闲职”,更有甚者部分档案工作者自己也这样认为,导致不思进取,安于现状。这部分档案工作者对于本职工作缺乏理论基础,仅能提供一些简单的整理与查阅作用,工作状态低迷,缺乏积极性,进一步导致了档案工作在高校日常管理中无法充分体现价值、发挥更大的作用。

### 2.4 工作目标不明确,档案利用率不高

管理者对于档案资料的作用认识不足,对于档案的价值仅限于“藏”而没有拓展到“用”。前文提到当前高校需要提高办学规模,提升教学水平,档案资料所起到的作用至关重要。然而对于大多数高校来说,档案资料仅仅作为文档保存,一旦归档很少调用,或是有限的被动调用。对于档案工作者的要求也仅限于保存整理档案即可,这种情况下不仅客观上限制了档案工作者专业水平的提升,使得档案工作变得可有可无,同时也降低了档案工作绩效考核的作用,无法形成针对档案工作有效的绩效管理。

### 2.5 档案管理手段落后,工作效率低下

智能设备的不断普及,5G网络的实现与落地预示着未来各行各业工作中信息化是无法回避的趋势,信息化程度的高低直接影响到日常工作的质量与效率,对于档案工作同样如此。就目前部分已将档案系统信息化的高校来看,无论是档案资料保存的完整性、整理的高效性,

还是调取资料的即时性都有了显著的提高。与此同时, 依然有不少高校管理者由于不够重视、档案信息量不大或者相关工作者技能水平不达标等原因未能将档案资料实现信息化管理。随着社会的发展进步, 高校管理水平的日益提升, 传统方式的档案管理势必无法满足未来高校工作的需求, 全面推进高校档案资料信息化改革迫在眉睫。

### 3 高校档案工作绩效管理的改革与实践

上文中提到, 绩效管理共包含四个环节: 制定绩效计划、绩效辅导沟通、绩效考核评价与绩效结果应用。如何在管理工作中贯彻与落实这四个环节直接决定了绩效管理能否达到提高组织绩效这一终极目的。接下来将结合这四个环节, 从上述列举的高校档案工作中存在的种种问题出发, 探讨如何开展科学有效的绩效管理工作。

#### 3.1 严格按照 SMART 原则制定绩效计划

绩效计划的制定是整个绩效管理体系的起始, 完善的绩效计划有利于整个绩效管理过程的顺利进行。对于绩效计划, 具体来说应按照各高校档案工作中的实际情况有针对性地制定。总体来说, 应当符合以下五个原则: 具体的 (specific)、可衡量的 (measurable)、可达到的 (attainable)、切合实际的 (realistic)、有明确截止期限的 (time-based), 即 SMART 原则。五个原则缺一不可, 是档案工作绩效管理能否成功的重要指标, 关键所在。

#### 3.2 落实绩效辅导沟通, 避免流于形式

绩效辅导沟通始终是绩效管理中的“痛点”所在, 对此项工作的不重视往往是导致整个绩效管理最终流于形式的主要原因。关于绩效辅导沟通, 可以通过正式与非正式两方面进行。正式沟通主要有书面汇报、会议、面谈等方式; 非正式沟通形式多样, 例如管理者随机巡查、开放式办公、生日会及各种团建活动等。正式与非正式沟通互相促进, 交叉进行。良好沟通有利于管理者及时了解档案工作进展情况及存在的问题, 便于随时针对实际工作进行计划调整。

#### 3.3 建立科学的绩效考核标准, 切实服务于实际工作

绩效考核评价作为绩效管理工作中最为重要的一部分, 直接关系到绩效管理体系最终的效果。关于考核体系, 不同部门之间由于工作性质的不同, 很难有一个统一、规范的标准。针对于档案工作来说, 可以采取分级的方式建立考核指标。例如将整个档案工作分成三个级别, 其中一级指标包括: 档案基础建设、档案日常管理及档案开发利用。二级指标再对一级指标进行具体量化, 如针对档案基础建设, 可细分为制度、团队、硬件等方面; 针对档案日常管理, 可考核资料是否规范、是否及时归档、整理分类是否合理等; 针对档案开发利用, 可以从常规调阅, 高级开发两方面评定。至于三级指标,

则可以对前两级指标更进一步的细致划分。同时针对各级指标, 合理分配权重比例, 量化考核标准。总体上把握一个原则, 即力求提高考核标准的可操作性, 避免“走过场”, 使绩效考核标准能够如实反映真实情况, 衡量工作质量, 真正起到考核的作用。

#### 3.4 重视绩效结果应用, 充分发挥绩效管理价值

绩效管理的最终目的在于提高组织绩效, 单存的制定绩效计划并按计划执行显然并不能达到这一目的。参考绩效考核评价, 对于达到考核标准的职工, 通过各种形式的奖励充分调动其积极性。对于尚未达到考核标准的职工, 及时查明原因, 或加强培训, 提升档案专业技能水平; 或针对实际情况进行岗位调整, 充分发挥每一位职工的价值。总而言之, 将绩效结果与薪酬与晋升挂钩, 最大化利用绩效管理产生的价值, 将考核结果利用与实际工作。

#### 3.5 形成长久稳定的绩效管理模型良性循环

搞好档案工作的绩效管理并非一朝一夕的事, 从整体来看, 它是几个环节的不断循环。总的来说, 首先是要制定科学合理的绩效计划, 将量化的考核标准落实到具体工作中。同时保证良好的绩效沟通, 这就需要管理者不光是要制定计划, 并且要亲身参与到整个计划中, 自始至终地了解整个绩效管理工作的具体情况。利用好绩效结果, 奖惩有度, 无论在主观上还是客观上, 不断提高档案工作者的专业水平。最后将整个过程循环往复, 形成稳定的档案工作绩效管理体系, 服务于高校日常教学与管理。

## 4 结语

绩效管理鉴于其极强的实用性, 从初期引入我国至今经历了短暂而飞速的发展。现如今无论对于各类企业还是机关、事业单位的日常管理工作来说, 绩效管理毫无疑问都是唯一的最优选择。就目前情况来看, 还是有很多企事业单位, 特别是许多高校对于绩效管理的重要性认识不足或是在具体应用上存在一些问题。近年来国家越来越重视高等教育, 伴随着各高校不断地扩大规模, 如何在有限的资源条件下, 最大化利用资源, 获得长久健康的发展是眼下我国各高校共同面对的难题。事实证明, 完善的绩效管理体系很大程度上能够帮助高校解决这一难题。尤其对于高校的档案工作, 将绩效管理引入, 代替传统低效的档案管理模式, 将有效提高高校档案管理效率, 最大化档案资料价值, 有利于提高高校管理及办学水平。高校的管理者应当给予足够重视, 不断在实际工作过程中积累、总结经验, 努力学习, 积极开发高校档案工作的新模式与技巧, 拓展思路, 为高校的长久稳定发展奠定基础。

**作者简介:** 秦敏 (1976.11—), 女, 内蒙古呼和浩特人, 硕士研究生, 馆员, 研究方向: 档案管理。

## 【参考文献】

- [1] 刘蓓蕾. 高校档案绩效管理体系构建分析 [J]. 办公室业务, 2014 (3): 188-188.
- [2] 张晓娟. 高校档案绩效考核体系改革的实践与探索——以昆明医科大学为例 [J]. 城建档案, 2014 (12): 91-93.
- [3] 刘学健. 高校档案工作绩效考核机制建设的探索与实践 [J]. 办公室业务, 2016 (13): 154-155.