

# 应用型高校人力资源绩效考核体系的改革与完善

程 月

(南京医科大学康达学院, 江苏 连云港 222000)

**摘要:** 人力资源是高校管理的第一资源, 积极推进“双一流”创建工作的当下, 高等学校正从以前传统的人事管理向现代人力资源管理转变。绩效管理是人力资源六大管理模块之一, 建立科学合理的绩效考核体系有利于全面调动师资队伍积极性和创造性。本文从应用型高校人力资源绩效考核体系改革入手, 分析了师资队伍绩效考核存在的问题, 提出了在“三个相适应”原则下师资队伍绩效考核体系的构建策略, 为进一步深化人力资源管理改革做好基础性研究。

**关键词:** 高等学校; 人力资源管理; 绩效考核; 改革

绩效管理(Performance Management)是人力资源管理的一个核心内容, 是指各级管理者和员工为了达到组织目标, 共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程。一套科学的、合理的绩效考核体系, 能够多方位地、准确地考核评价集体之内每一个成员的工作能力、工作潜力、工作流程、工作素养和工作业绩。研究应用型高校人力资源绩效考核体系是实施人力资源制度改革的重要组成部分, 高校要充分发挥绩效考核对教师的指导和激励作用, 加强对教师绩效考核体系的改革和完善。

## 一、应用型高校师资队伍绩效考核存在的问题

### (一) 激励机制不完善

首先, 很多应用型高校沿袭了传统本科高校的师资考核体系, 仍然将科研和教学作为主要考核内容, 并未根据应用型高校的人才培养目标对师资队伍考核目标进行细化。其次, 当前的师资队伍考核依据以数据和书面材料为主, 形式较为单一, 未能给予教师立体化、多维化的展示方式。基于以上两种原因, 教师绩效考核对于教师的激励效果大打折扣, 同时也难以激发教师对日常工作的反思。当教师绩效考核过于偏重任务绩效, 而忽视周边绩效时, 将会导致绩效考核效果与预期存在偏差。

### (二) 考核体系定位与高校发展定位不适应

教师是影响应用型高校发展的最重要因素之一, 其绩效考核体系的构建必须与本校发展蓝图、办学条件、人才培养目标相适应, 并根据具体的实施效果进行灵活调整。也就是说, 教师绩效考核体系需要体现应用型高校的发展战略, 必须发挥其对教师工作的指引功能, 帮助教师明白自己的职责范围和工作标准。就目前而言, 应用型高校的教师绩效考核以科研和教学为主, 但是多侧重于学术成就, 这种情况下一些教师不得不将精力放在科研上, 在教学方式的创新和学生管理方面则显得心有余而力不足。从本质上来看, 应用型本科要强调“应用”二字, 发展“双师型”师资队伍, 督促教师做好个人发展规划, 激励其优化应用型人才培养方式, 才是教师绩效考核体系构建的根本任务。

### (三) 定量考核与定性考核分配不平衡

首先, 转型期的应用型高校身上还有普通本科的影子, 过于量化的科研指标使得教师在教学和科研之间疲于奔命。为了完成科研任务, 很多教师锱铢必较地申报各种级别的课题、出版专著、

发表论文, 原本神圣的教育变成了“打怪升级”。其次, 不同学科、不同岗位的教师都采用一套绩效考核标准, 使得原本用于激励教师工作的量化指标变成阻碍某些教师发展的因素。不同年龄、不同岗位、不同学科教师的教学优势和育人任务不同, 一刀切的量化考核体系, 难以在考核结果中体现教师工作成果和能力特长, 不利于教师特长的发挥与发展。应用型高校需要根据自身的办学特色拟定适合自身发展的考核标准, 并保持定量考核与定性考核的合理比例, 从而促进激励教师发展个性化教书育人能力。

### (四) 考核区间安排与师资建设需求不适应

应用型高校的教师绩效考核多以学年为周期, 这与应用型高校教师的工作性质是不匹配的。应用型高校的实训任务较重, 教师需要不定时带领学生到校外实训基地参加实践活动(医药类高校则是对应各种附属医院、教学医院、教学基地等)。校外实践与校内教学不同, 不能根据学期、学年调整活动时间。校外实践时间往往受到市场环境和企业生产任务的影响, 如果考核的时间区间过于呆板、缺乏灵活性, 那么当遇到校外实训时间与考核区间相矛盾时, 教师无论如何取舍都会影响绩效考核的准确性和教学工作的正常进行。

## 二、应用型高校师资队伍绩效考核体系的构建策略

### (一) 构建原则

#### 1. 定量考核与定性考核相结合

应用型本科的教师绩效考核体系要围绕教师实际工作进行设计, 对授课课时、课程设计、作业批改、实验指导、组织实习等进行总体评价, 并针对不同工作内容设计不同的考核方式。比如, 具体教学任务的完成情况、科研任务的完成情况可以用定量考核的方式, 教师在师风建设、德育实施方面的表现则可以采用定性培养。

#### 2. 与应用型人才培养目标相适应

应用型人才培养需要具备深厚的理论功底、精湛的专业技能、高尚的职业道德, 相应的应用型高校教师需要具备高超的教学水平、深厚的理论功底、丰富的实践经验、相当的科研攻关能力、优良的师德师风。教师绩效考核体系建设应围绕教师的能力与品质需求展开设计, 从而鼓励教师大力发展与人才培养目标相适应的执教能力和思想品质。

#### 3. 与教师发展、院校发展相适应

首先, 应用型高校教师绩效考核体系的构建应坚持动态原则,

根据教师个人发展意愿与优势,以及院校未来一段时间内的战略性发展目标进行灵活调整。其次,应用型高校教师绩效考核体系的构建应坚持循环反馈原则,不能搞形式主义。所谓“揽镜自照,以正衣冠”,教师绩效考核结果必须被快速无误地反馈给教师,从而促使其对教学工作进行反馈,而教师作为被评价主体所提出的考核体系改革建议也应被引起足够重视,并根据具体情况进行采纳。

## (二) 构建策略

### 1. 设立合理的考核周期,考核与激励相结合

首先,应用型高校要根据未来发展方向和战略规划,拟定整体教师绩效考核框架。其次,根据教师工作内容和人才培养计划,对考核目标进行细化,提升其对教师的指导作用和激励作用。应用型高校可以将4-5年作为一个大考核周期,然后为每个学期、学年制定具体考核计划。当考核周期与校外实训相冲突时,可以将相邻的两个考核周期进行合并。再次,对最近一个绩效周期涉及到的各个部门和个人的工作任务,进行详细划分,进一步明确其工作职责、流程和标准,为教师开展相关教学工作提供相关依据。在工作标准的设计方面要坚持“因地制宜”,根据工作内容的具体特点选择考核评价方式。最后,是要对绩效周期内取得的成绩和取得成绩的过程进行评估。

### 2. 建立教育教学考核指标项目群,定量与定性相结合

建立教育教学考核指标项目群,可以将教育教学考核指标项目群分为课堂教学考核和实践教学考核两个项目组,这两个项目共同使用五个评价指标:教学工作量、教学内容、教学方法、教学效果、教学态度。其中,教学工作量适宜采用定量考核,而另外四个考核评价指标适宜使用定性考核。第一,量化教学工作量考核,保证教学质量。应用型高校以教学为本,加强对学生知识应用能力的培养是教师的天职,教师要在完成配额教学任务的基础上,开展科研工作,不能为了科研工作而忽视对学生能力的培养。第二,对教学内容的考核包括课堂教学考核实践教学两个方面,这两个方面的考核都适宜采用定性考核法。第三,对教学方法进行定量与定性结合的考核,鼓励教师进行教学方法创新。科学选择教学方法,可以对教学过程和效果起到优化作用,所以在教师绩效考核中应体现出对教师教学方法创新能力和教学方法选择能力的评价与肯定。第四,对教学效果进行全面化、定向化考核。应用型高校要根据学科性质和专业差异分别设置教师绩效考核指标,并从多个评价入手指导教师开展教学活动。第五,教学态度要采取定性考核,督促教师认真备课、加强师生沟通、严格按照教学大纲进行授课。

### 3. 建立学术科研考核指标项目群,科研与育人相结合

第一,针对学术科研项目的教师绩效考核。应用型高校要从校情出发,适当在考核体系中突出横向项目比重,即鼓励教师参与以学校名义对外签订合同并正式立项的项目。与此同时,应用型高校教师绩效考核体系制定也要兼顾不同层级的科研项目,根据教师的参与度和贡献给予适当奖励。

第二,针对学术科研成果的教师绩效考核。学术科研成果主

要包括了出版专著(含译著)、主编丛书、申请专利、参评获奖和转化投产等多个方面,高校可以针对这部分教师工作拟定量化绩效考核指标。科研的产出最后要反哺教学,做到科研与育人的良好结合。

### (三) 应用型高校师资队伍绩效考核体系的跟踪评价

应用型高校正是通过绩效管理再评价环节,了解教师绩效管理过程中存在的问题、人力资源管理是否合理,从而进一步完善管理制度和过程。一个绩效管理周期(包括大周期和小周期)结束之后,应对整个教师绩效考核工作进行再评价,从而吸取经验、改正不足,进而指导下一个绩效周期的教师管理工作。与此同时,还要加强反馈机制的建立,鼓励教师对绩效考核工作进行反馈,并让教师更多地参与绩效考核指标的制定中,从而促使教师深入理解考核目的,提升教师绩效考核体系的合理性。

笔者于近期面向全校三百余名教职工发放《绩效考核工作调查问卷》,收回有效问卷265份,对问卷结果进行了汇总、整理与分析。问卷调查结果显示51.7%的教职工认为二级单位的绩效考核工作流程合理,30.57%认为一般;49.43%的教职工认为绩效考核能够激励业务水平和职业素养提升,33.58%认为一般;希望绩效考核结果运用在工资待遇(74.72%)、晋升(54.72%)、聘任(47.55%)等方面。根据调查的结果,绩效考核的改革尚有许多待完善的空间,是一个不断改进与提升的过程。

## 三、结语

总而言之,应用型高校发展目标与人力资源绩效考核体系联系紧密,在传统的学术型、科研型大学行之有效的教师绩效考核,未必适用于应用型高校,高校在转型过程中应注意结合自身办学特点和发展方向对教师绩效考核体系进行优化。教师作为被考核主体,要积极参与绩效考核指标的拟定之中,对绩效考核指标给予深层次理解,有效推进考核指标科学性、合理性建设,真正意义上体现“人力”与“资源”的结合。

### 参考文献:

- [1] 贺红平,杨春.绩效考核在高校人力资源管理中的作用与优化策略[J].营销界,2019,4(52):272-273.
- [2] 胡昭.绩效考核在高校人力资源管理中的应用研究[J].科技风,2019,4(17):239.
- [3] 彭杨.浅谈当前高校人力资源管理存在的弊端及对策[J].智富时代,2017,4(09):118.

**基金项目:**本研究得到江苏高校“青蓝工程”资助(KD2020qjjs001);南京医科大学康达学院教育研究课题重大招标项目“产教融合战略下应用型高校人力资源制度改革研究”(项目编号:KD2019JYYJZDZB003);2020年度江苏高校哲学社会科学一般项目“独立学院规范与转型发展要求下人力资源管理困境及对策研究”(项目编号:2020SJA2446)。

作者简介:程月(1980-),女,江苏连云港人,硕士研究生,副教授,研究方向:计算机应用、教育教学、人力资源管理。