

民办高校后勤员工绩效管理优化设计

徐炜

南通理工学院 江苏 南通 226002

【摘要】：高校后勤人员的高绩效是高校后勤体系合理健全的重要保证，这也是对高校后勤体系优化设计的重要依据，决定了高校的后勤绩效管理的整体布局 and 安排。通过文献梳理以及实地调研，得出当前高校后勤员工绩效管理存在的问题包括绩效管理理念落后，管理过程不完善，绩效考核指标设置不合理，绩效考核方式缺乏科学性及缺乏对考核结果的反馈和合理运用等。针对这些问题，笔者提出相应的解决措施和建议。

【关键词】：民办高校；绩效管理；优化设计

为办好让人民满意的教育，全面落实党中央关于教育的相关政策和规定，必须把将教育作为社会发展的先行军，以教育推动社会的发展，持续深化教育改革，以史为鉴，同时也要借鉴国外办教育的先进经验，推动我国的教育现代化。高校作为人才培养的重要场所，对我国的科技进步、文化传播、服务社会、创新创业，最终建设社会主义强国都发挥着重要作用。而高校的后勤部门是为广大师生提供服务保障的部门，影响到高校的科研发展和教学秩序，是高校科研发展和教学秩序有序进行的重要保障。作为执行者，高校后勤员工的绩效水平直接关系到后勤部门提供的服务质量。因而，对高校后勤员工的绩效管理显得尤为重要。民办高校在我国教育系统中占据重要地位，它的后勤部门也有其特色，提高后勤工作人员的绩效同样至关重要。

一、民办高校后勤员工绩效管理存在的问题

（一）绩效管理理念落后，管理过程不完善

绩效管理是一个循环系统，从绩效的考核到绩效的反馈，环环相扣，彼此影响，一环出现问题了，整个过程就会瘫痪。很多的后勤部门的管理在对员工的绩效管理的过程中，非常重视绩效考核，而忽视了绩效管理的其他的环节，之所以出现此现象，主要是因为管理者对绩效管理认识不到位，片面的认为绩效管理等同于绩效考核，因而考核的环节就忽略了，没有起到考核的最终目的，因而绩效并没有得以提高^[1]。但是绩效管理的内容很丰富，并不只是包括绩效考核，绩效考核只是其中的一个环节。后勤的领导既承担着对相关的提高绩效的政策和建议的学习和解读，又对员工的绩效管理负有责任，领导在员工推行绩效考核的过程中起到非常重要的作用，促使员工建立绩效管理的理念和态度。后勤部门的领导一般在员工绩效考核上只是简单的指示，并没有具体的行动方案，基层员工对绩效管理的具体步骤认识并不到位。

绩效管理是一个过程，这个过程中环环相扣，互相影响，绩效管理的目的是为了发现员工工作中存在的问题以及

工作中产生的成就。绩效考核固然重要，但是其他环节同样重要，例如绩效反馈，对绩效考评的结果予以反馈，作为以后工作的指导方向，如果缺乏了绩效反馈环节，那绩效考评的作用将不复存在，考评的结果得不到回应，也会降低员工对绩效考评的重视程度，甚至对绩效考评产生厌恶感，对工作毫无热情。

（二）绩效考核指标设置不合理

绩效考评的基础就是管理者对基层员工的工作内容有所了解，绩效考评要避免“一刀切”，对不同岗位的员工进行绩效管理时要制定不同的绩效考评标准，具体问题具体分析。考评的指标要涵盖多个方面，但是当前民办高校的绩效考评的指标一般涵盖内容较少，对不同岗位员工的绩效考评也没有针对性，因而并没有达到绩效管理的目的，反而会激发员工对绩效管理的抵触情绪，因为最终的考核结果并不是员工真正的工作能力^[2]。第一，员工在自己制定绩效考核标准时，由于对绩效管理的相关理念并不熟悉，因而，制定的绩效考核标准缺乏科学性和有效性。第二，针对不同岗位的员工制定不同的绩效考核指标固然重要，但是指标的权重设置也同样重要，但是民办高校的后勤管理部门对员工绩效考评的标准权重设置上缺乏对主要工作内容的重视，并未对主要的工作内容设置较大的权重。出现绩效考评的结果落实到工作时，员工避重就轻，毫无工作头绪的现象。第三，对绩效管理要采取目标管理，绩效考评的目标要层层分解，管理者由上至下指导员工设置绩效考评的目标，但是在实际工作中，民办高校后勤部门员工的绩效考评目标是由员工自己制定，报上级部门审核，这种由下至上的绩效考核标准制定过程不利于对整个部门绩效管理的统筹计划和安排。

（三）绩效考核方式缺乏科学性

当前民办高校后勤部门的绩效考核体系存在问题，主要表现在考核的方式的单一上，全部一刀切，没有具体问题具体分析，具体表现在以下方面：首先对员工的绩效考核层次主要集中在管理层，对管理层的绩效考核较为频繁，对基层

的一线员工的绩效考核缺乏合理的制度和系统^[3]。其次,对基层员工的考核缺乏客观性,大都是上级领导的“一言堂”,主要依据的是自己的主观喜好,对员工是否真正的符合岗位要求,考评结果可能并不能完全测试出来,这样也会出现不公平的现象,进而导致员工的抵触情绪,对工作的积极性下降。

(四) 缺乏对考核结果的反馈及合理运用

绩效考核的结果应该及时告知员工,也就是绩效反馈,绩效反馈是连接下一阶段绩效管理的重要一环,承前启后。绩效管理的目的就是不断提高员工绩效,如果没有绩效反馈环节,就不可能让员工认识到自己工作不足之处,进而改进不足,提高绩效^[4]。主要表现在以下两方面:首先,民办高校后勤员工绩效反馈方法只是在对成绩进行反馈,并未将得分的原因告知员工。再次,民办高校后勤对员工绩效考核结果的运用不足。合理运用绩效考核结果是改善员工工作缺陷、保持员工工作成就、激励员工突破自我的关键手段,而现今的员工绩效考核模式并不能实现这一目的。

二、民办高校后勤员工绩效管理优化设计的措施

(一) 制定绩效计划

好的开始等于成功的一半,因而好的绩效计划是民办高校后勤部门绩效管理的重要保障,做好绩效计划这一阶段的工作可以实现员工的绩效和组织的绩效相结合,达到目标管理的目的,也为绩效管理的后续环节提供坚实的基础。首先,要培养员工绩效管理的理念,认识到绩效管理的重要意义,并让他们认识到,绩效管理的目的不是对他们排名论好坏,而是以评促建,通过绩效评价认识不足,改进不足,最终提高整个企业的绩效。再次,绩效计划也要分层次进行,从最高层到最底层,绩效计划层层分解,每层都有明确的计划和指标,每个员工都知道自己的工作努力方向,梳理员工的工作内容,将员工的工作内容详细分解,分解成可以考评的,信度和效度都较好的指标体系。

(二) 绩效沟通的持续进行

良性的绩效沟通是民办高校后勤管理部门进行员工绩

效管理的重要手段,绩效沟通贯穿于绩效管理的整个过程中,通过绩效沟通上级和下级之间沟通信息,上级向员工传达绩效管理的理念和目的,员工可以向管理者反馈对绩效管理的意见和建议,从上级领导那里得到必要的指导^[5]。此外,后勤部门客观条件的变化是会对绩效计划的进行产生影响,有效绩效沟通可在此时及时对计划实施调控,绩效沟通可以通过各种形式进行。

(三) 增加绩效考核主体

绩效考核与员工工作任务息息相关,科学的绩效考核方式有助于管理者在对员工考核时做出公平客观的评价,有助于绩效管理整个过程的顺利进行。民办高校的绩效管理的实施者大都是上级领导,由于考核的指标过于随意,并未经过科学的论证和调研,因而容易出现绩效考核的过程中添加了过多的个人感情色彩,评价有时难免有失偏颇,可能会产生不公平现象,进而降低员工的工作积极性,失去了绩效管理原有的目的和价值。民办高校后勤管理部门作为高校师生的生活保障部门,宗旨就是为师生服务,为师生的教学、科研等助力,满足师生各方面的需求,但是目前民办高校的后勤部门并没有达到这一目标,这与员工的绩效管理体系不健全有关,因而应该全校师生作为后勤员工绩效考核的主体之一参与到后勤员工绩效考核中,后勤基建处可通过加强信息化管理水平,搭建数据信息平台来实现将师生评价纳入考核主体。

三、结论

民办高校的后勤管理部门作为高校师生的保障部门,肩负着重要的责任,后勤部门工作人员的绩效高低直接影响到其提供的服务质量的好坏,因而,提高民办高校后勤部门人员的绩效显得尤为重要。随着社会化改革步伐的进一步推进,首先要注意优化后勤员工的结构比例,致力于提高后勤员工的精神文明和专业技术,在绩效管理过程中与各部门管理者、学校人力资源处及相关校领导互通意见,收集员工及各方的意见和建议,使员工自觉主动地参加到绩效管理中来,将绩效管理与日常工作相结合,实现高校、后勤与员工目标一致,在实践中进行更加全面和针对性的研究。

参考文献:

- [1] 毛朝桦.民办S高校后勤员工绩效管理优化设计[D].郑州大学,2020.
- [2] 王岚.关于高校后勤绩效考核体系的探讨[J].财会学习,2020(07):196+198.
- [3] 李申.HH民办高校后勤集团薪酬体系优化研究[D].郑州大学,2019.
- [4] 张晓凌.高校后勤绩效管理创新研究——基于平衡计分卡管理模式[J].行政事业资产与财务,2018(17):28-29.
- [5] 朱银培.基于360度考核法的高校后勤服务人员绩效考评方法优化研究[D].广西大学,2017.

徐炜, 1983年4月出生,男,汉,江苏南通,硕士,南通理工学院,226002,助理研究员,高校后勤管理

项目名称:民办高校后勤服务运作模式及成本控制研究(项目编号:201808);南通理工学院201808号科研项目