

卓越绩效模式在高职院校部门绩效考核中的应用研究

李尚贞

云南林业职业技术学院, 云南 昆明 650000

DOI: 10.61369/ETI.2024110015

摘要： 随着国家对新时代高等职业教育内涵建设的新要求，高质量发展已经成为高职院校的核心使命和主旋律。绩效考核作为高职院校实现战略目标、提升内部管理质量的重要支撑，在推动其高质量发展方面起着不可或缺的重要作用。通过导入以关注效能、重视过程管理、持续改进来提升组织质量管理水平为目的的卓越绩效模式，构建与学校长期战略发展规划和短期计划紧密衔接、层次分明、可量化考核管理的科学的、合理的绩效考核指标体系，切实发挥绩效考核的激励鞭策作用和导向效能，助推学校实现高质量发展。

关键词： 卓越绩效模式；绩效考核；高职院校

Research on the Application of Excellent Performance Model in Department Performance Appraisal of Higher Vocational Colleges

Li Shangzhen

Yunnan Forestry Technological College, Kunming, Yunnan 650000

Abstract: With the new requirements of the state for the connotation construction of higher vocational education in the new era, high-quality development has become the core mission and theme of higher vocational colleges. Performance appraisal, as an important support for higher vocational colleges to achieve strategic goals and improve the quality of internal management, plays an indispensable role in promoting their high-quality development. By introducing a performance excellence model that focuses on effectiveness, process management, and continuous improvement to improve the quality management level of the organization, building a scientific and reasonable performance appraisal index system that is closely connected with the long-term strategic development plan and short-term plan of the school, with clear hierarchy and quantifiable assessment management, and effectively giving full play to the incentive role and guiding effectiveness of performance appraisal. Promote the school to achieve high-quality development.

Keywords: excellent performance model; performance appraisal; higher vocational college

随着我国高职院校的快速发展，部门绩效考核成为提高教育质量和水平的重要手段^[1]。绩效考核不仅通过价值导向功能和激励效应有效激发教职工队伍的主观能动性、创新潜能与协同效能，更是构建学校战略执行闭环、推动办学目标落地的重要战略抓手，是学校提升内部教育管理服务质量和综合竞争力的关键部分。高职院校开展绩效管理，有利于提升教学质量，激发教职工工作积极性，增强学校整体竞争力^[2]。

一、高职院校绩效考核管理体系问题分析

（一）绩效管理目标与学校战略发展目标匹配度低

当前，高职院校绩效考核管理目标与学校战略发展目标匹配度不足的问题较多，主要表现为“战略虚化”与“考核脱节”的双重矛盾。一方面，学校制定的中长期发展规划往往过于宏观抽象，未能有效分解为可量化操作的部门级绩效指标，且设置目标导向性不强，未能设置合适的考核目标，导致教职工无法将自身

成长与学校发展有效结合，难以提升工作积极性^[3]；另一方面，现有绩效考核还停留在以定性主观评价为主的传统考核方式，或局限于传统教学、科研等常规任务的量化统计，考核方向与指标设计难以支撑学校的战略发展。

（二）绩效考核管理运作体系不完善

一是绩效考核管理制度不健全，绩效管理制度较粗放，考核规定多聚焦于简单管控，缺乏持续改进机制的系统设计；二是绩效考核指标不全面、缺乏系统性，且多为定性指标，考核标准描

述不明确、不具体，考核内容不易量化^[4]；三是绩效考核结果运用不完善，考核结果与评优评先、职称评定、薪酬发放等关联性不多，教职工缺乏以绩效结果和量化考核为导向的质量管理理念，难以发挥绩效考核的激励鞭策作用和导向效能。

（三）绩效考核信息化管理水平不高

多数高职院校在信息化建设方面缺乏全面的顶层设计和一体管理的理念，绩效考核信息化建设进程滞后。一是学校数据源头治理不充分，各类业务信息系统数据无法实现互联互通，形成了众多数据孤岛，导致绩效考核所需数据来源不明，信息杂乱，难以准确、及时、客观地获取和掌握；二是大多高职院校尚未部署用来管理绩效考核的专有系统，考核手段方法仍然停留在纸质报送、手工汇总阶段，存在工作量大、数据处理繁琐、准确性差等问题^[5]。

二、高职院校导入卓越绩效模式的应用实践

卓越绩效模式是追求卓越的各类组织实现持续改进、保持并不断增强竞争优势的有效途径之一，广泛用于许多国家和地区，作为各省市质量奖评审标准^[6]。它的本质是全面质量管理实施的具体化、规范化和标准化，旨在通过卓越的过程管理来创造获取卓越的结果，并根据结果的测量和分析推动过程的持续改进和创新，最终获得卓越的绩效，实现组织竞争力的提升，保障组织的持续发展与成功。

为夯实学校管理基础、全面提高学校管理水平，云南林业职业技术学院（以下简称“林职院”）导入了卓越绩效模式，通过实施质量管理能力提升项目，自2020年起对学校部门绩效考核进行全面改革与实践应用。

（一）部门绩效考核体系设计

依据卓越绩效模式准则，林职院的绩效考核体系设计分为三个步骤，分别是绩效指标体系设计、绩效管理运作体系设计和绩效管理制度设计。

1. 绩效指标体系设计。建立绩效考核指标体系是做好部门绩效考核工作的基础，也是搞好部门绩效考核的关键^[7]。一是分析学校的总体发展战略，绘制学校发展战略地图，分解学校战略发展目标；二是通过战略地图关键战略举措与绩效驱动要素分析制定并明确学校层面的关键绩效指标（KPI）；三是运用平衡记分卡对学校关键绩效指标进行层层分解，通过分解确定部门级、二级学院关键绩效指标库，将部门关键指标分解到具体岗位上，形成一般行政人员和专任教师绩效考核指标，再根据和学校发展战略得到相关性、资源投入的力度、完成指标的难度等方面综合考虑，从中提取关键业绩指标。

2. 绩效管理运作体系设计。绩效管理运作体系是通过绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效应用四个环节进行不断循环的闭环管理过程，通过不断提升个人及组织的整体绩效水平，逐步实现员工个人成长与组织整体绩效的“双赢”。一是在绩效管理过程中加强绩效的过程监控与分析，寻求影响绩效的真正原因；二是绩效考核结果需要与其他各项人力资源工作建立明确的联系，确

保结果的有效运用；三是编制绩效运作体系相关文件，如《部门年度绩效考核方案》《部门绩效目标责任书》等，规范绩效考核管理程序。

3. 绩效管理制度设计。在明确学校统一绩效管理框架与原则的情况下，对绩效指标制定、绩效指导和促进等重要绩效管理内容进行制度化和规范化，形成学校高效统一、规范的绩效管理制度，从而确保绩效管理的有效执行。

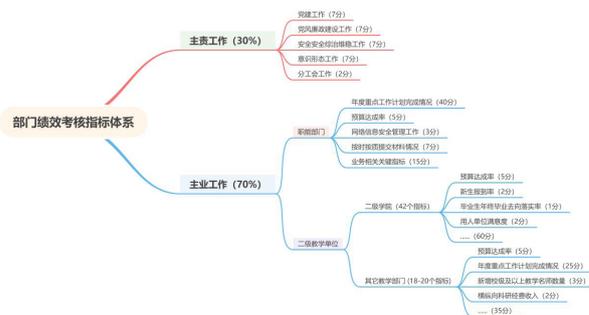
（二）部门绩效考核指标构建

按照卓越绩效模式，聚焦学校发展战略，结合林职院各部门职能职责，形成涵盖120余项绩效考核指标的指标库。学校从主责和主业工作两个方面综合考核，将作风廉政、安全综治维稳、意识形态、分工会工作5个指标组合形成全校各部门统一考核的主责工作，占比30%；主业工作则结合部门职责，区分职能部门和二级教学单位，制定共性指标与关键个性指标，按照绩效考核指标权重分值进行量化考核，占比为70%。

1. 职能部门。主业工作主要考核年度重点工作计划完成情况、预算达成率等共性指标，以及与部门业务相关的个性指标，如选取“科研创新团队培育”“校级科研项目验收情况”指标考核科学技术处、选取“教职工满意度”“引进高技术人才数量”指标考核人事处等，各职能部门考核指标的数量、内容均不相同。

2. 二级教学单位。划分二级学院与其它教学部门两种部门类型，其中二级学院主要结合人才培养、教研科研、社会服务等要求，聚焦学生发展和教师发展，统一制定同一套关键绩效考核指标进行考核。主要由“新生报到率”“学费缴存率”“教学满意度”“毕业生年终毕业去向落实率”等40余项指标构成；

其它教学部门（如马克思主义学院、通识教育学院）考核指标根据部门性质进行考核赋值。由18-20个共性与个性绩效指标构成，共性指标与职能部门一致，个性指标如“新增校级以上教学名师数量”“横纵向科研经费收入”等。以学校2023年度部门绩效考核指标体系为例，基本框架如图1所示。



（三）部门关键绩效考核指标构建实例

林职院构建了一套可量化考核赋分管理的绩效考核指标体系，每个指标包含指标名称、指标描述/定义、评分标准、目标值/挑战值、数据/资料来源、权重分值等内容。根据主业工作的指标考核内容，选取考核职能部门科技处和二级学院的2个个性指标作为构建实例，具体如表1所示。

表1 部门绩效考核指标明细表

指标名称	评分标准	目标值/挑战值	考核部门	权重分值
科研创新团队培育	1.新增科研团队立项培育数≥4个,此项得分权重分; 2.2个≤新增科研团队立项培育数<4个分,此项得分=权重分*(新增科研团队立项培育数/4个); 3.新增科研团队立项培育数<2个,此项得分=0分。	挑战值:4个 目标值:2个	科技处	4
学生评教排名全校前15%占比	各二级教学部门教师学生评教在全校前15%的占比=学生评教排名全校前15%的本院部教师数/本院部教师总数*100% 1.8个二级教学部门中占比最高院部,该项得分为权重分; 2.占比≥15%、非最高分院部,评分=80%*权重分; 3.占比<15%、非最低分院部,评分=60%*权重分; 4.占比最低的院部,评分=0分。	采用相对指标值赋分	二级教学单位	2

三、部门绩效考核组织实施与结果应用

(一) 部门绩效考核组织实施

林职院自2020年正式实施绩效考核改革以来,采取了一系列方法和措施,逐步实现年度绩效考核的程序化、规范化管理。

1.各二级学院按照年度绩效目标责任书内的考核指标,结合各学院实际情况进行资料归档备查。

2.职能部门和其它教学部门“年度重点工作计划完成情况”指标,依托工作任务及过程管理系统进行管理考核。各部门在系统内完成支撑材料上传后,任务执行人、部门负责人、分管校领导分别按照20%、30%和50%的权重进行自评、一级审核评分及二级审批评分,系统汇总自动生成指标得分分值。

3.各部门主业工作中的其他考核指标以及主责工作的各项考核指标,依托绩效考核系统统一进行管理考核,负责数据来源的各赋分部门,按照主责主业类型完成自主公示与统一公示。

4.学校成立绩效指标核查小组和档案归档核查小组,对由本部门赋分考核本部门的指标以及二级学院的档案归档情况进行核查。

5.学校领导对分类型按比例排序后的先进集体候选部门匿名综合评价赋分,形成“领导综合评价分值”。质量管理部门根据绩效目标考核管理办法相关规定,对各部门进行一票否决事项核查,并按70%、30%的权重汇总“绩效指标考核分值”和“领导综合评价分值”后生成部门年度考评结果,报学校委员会最终审定。

(二) 部门绩效考核结果运用

在部门绩效考核过程中,绩效考核结果的运用是一个既关键又重要的环节,合理运用考核结果对考核工作能起到积极的促进作用^[9]。林职院的部门绩效考核结果主要运用在四个方面。一是作为评选产生年度先进集体的依据,二是作为评定校管干部先进的依据,三是作为核发各部门岗位绩效的依据,四是作为核发学校各部门考核绩效的依据。通过对部门考核结果的有效运用,达到肯定成绩、查找差距、改进工作的目的。

四、结语

高职院校引入卓越绩效模式构建部门绩效考核指标体系,是深化教育改革、提升学校管理水平、促进学校高质量发展的重要战略举措。为确保部门绩效考核的有效实施,高职院校必须立足自身实际,秉持谨慎、务实的态度,切忌盲目引进^[9]。要科学构建绩效考核指标体系,着重加强顶层设计、健全组织架构、完善制度机制,实施过程中,既要通过思想引导凝聚教师共识,激发参与动能,也要强化绩效考核结果运用,使全体教职工立足教育高质量发展,紧密围绕学校中心工作、重点工作,积极开展人才培养、科学研究、产教融合和社会服务^[10]。在未来的发展中立足职教特色,以科学考核驱动学校内部治理升级,为学校的可持续发展高质量发展奠定坚实的基础。

参考文献

- [1] 钱敏.评价指标体系构建及实施过程:基于高职院校部门绩效考核[J].质量与市场,2023,(12):145-147.
- [2] 孙晓玲.卓越绩效模式下高职院校过程管理研究[J].芜湖职业技术学院学报,2024,26(01):82-87.
- [3] 唐慧君.新形势下高职院校绩效考核工作的思考[J].就业与保障,2024,(08):139-141.
- [4] 李红.高职院校行政管理部门绩效考核工作探究[J].江苏经贸职业技术学院学报,2020,(06):45-47.
- [5] 周琪玮.新时期高职院校行政管理部门绩效考核若干问题及对策研究[J].太原城市职业技术学院学报,2020,(03):66-67.
- [6] 刘晶.基于卓越绩效模式的高职院校质量管理研究[J].教育教学论坛,2022,(13):38-41.
- [7] 黄令.示范性高职院校部门整体绩效管理探究——以宁波职业技术学院为例[J].当代职业教育,2010,(10):8-10.
- [8] 潘西明,潘薇.基于KPA的高职院校部门绩效考核体系研究——以CY学院为例[J].九江职业技术学院学报,2021,(03):40-44.
- [9] 郎静,刘春华.高职院校部门绩效考核的实践与探索[J].产业与科技论坛,2019,18(21):283-284.
- [10] 何旭曙.高职院校部门绩效考核的对策研究[J].经济师,2023,(12):15-17.