

高等学校职能部门绩效考核创新

鹿林

(山东交通学院, 山东 济南 250357)

摘要: 在社会运行中,不同的组织有不同的组织定位。由于外部需求的变化、相互竞争等因素的作用,组织本身也不断改变自己的形态。在高校绩效考核实践中,有些指标的考核是常态的,有些指标的考核则是相对模糊和难以操作。如对职能部门的考核,摒弃常态熟悉的评先进等办法,建立一套考核体系,确定组织目标,对整体目标按类别分解为不同职能部门的任务,对完成任务程度进行分数认定,按照每个职能部门的得分,对职能部门任务进程进行排队,得出名次。当任务分解清楚,不同的职能部门以专业化的形式传达和运行着组织的目标任务时,当考评的指标与组织的整体发展目标要求相吻合时,其积极作用是不可估量的。

关键词: 高等学校; 职能部门; 绩效考核; 组织目标; 任务分解

中图分类号: G647.23

文献标志码: A

文章编号: 1672-0032(2014)01-0001-03

人类社会的进步产生了诸如政府、企业、医院、高校、科研院所、社会团体等组织。在社会运行中,不同的组织由于从业领域不同,提供了不同的产品或服务,有了不同的组织定位,承担着不同社会的分工。

组织是一个宽泛的概念,其规模可大可小,规模小时,是以#人\$为单位进行分工,具体到某一个人干什么事情。如规模不大的高校的专业教研室可能仅有几个人组成,根据课程的安排,每一个教师具体分工上哪一门课,由每一个人的工作形成了教研室的整体功能。当组织不断地扩大,就由以#个人\$为单位的分工,上升到以#人群\$为单位的分工,那就是部门。如:大型或巨型大学的二级学院、职能处室,大型企业的生产车间、管理科室等,形成了组织规模较大的部门分工。组织整体目标的实现,分解为部门的任务,部门的任务最终会变为每一个人的分工,即岗位的工作目标实现。由于组织的目标是在不断变化的,职能部门的形态、任务也就会随之变化,职能部门分工必然是动态的、不断地变化的。法律赋予政府规范社会运行的功能,随着社会的进步,不断改变服务的功能;由于外部需求的变化、相互竞争等因素的作用,组织本身也在不断改变自己的形态,或壮大!或衰亡!或转型等。市场经济优胜劣汰,市场的力量不断地评价每一个市场主体的绩效,如:今天的优强企业,明天就可能衰退"^[1]

1 必要性

随着人才需求的不断变化,市场的力量也一定会强化着对高等学校的绩效评价。任何组织的绩效虽然表现在外部,其本质是由内部价值链活动的绩效所决定的,强化组织内部的绩效管理是组织发展的关键。如何彰显组织的绩效?考核是必须的手段。在高校绩效考核的实践中,有些指标的考核是常态的,如对二级学院教学、科研等等的指标容易考核,有些指标的考核则是相对模糊和难以操作,如对职能部门的考核,无奈之举,许多对高校职能部门的考核往往是年底相互投票评先进!或是与一线部门捆绑考评!或是笼统评价"^[2]

绩效考核不清,激励就不当。考核成为人人都有的普遍性的激励,激励往往就变成了福利。不能实现真实有效的绩效考核,就可能诱发职能部门工作偏离组织的战略意图。

由于职能部门掌握着许多资源的配置权,会不自觉地产生官僚习气,显然,这不利于组织的整体绩效。

收稿日期: 2014-03-07

作者简介: 鹿林(1961—),男,山东高密人,山东交通学院党委副书记、院长,教授,主要从事高等教育管理、高等教育研究。

的实现,长期以来,渐渐地职能部门的工作更多的是依赖于人治,机制创新动力不足,机制运行失去活力"实质上,职能部门在组织发展中的作用极其重要,有效地确立高校职能部门绩效考核的内容!方式和办法,既是真实!客观地反映职能部门绩效的过程,也是发现组织的优势!不足和新的增长点的契机,这是本文的探索点"

2 意义

职能部门的工作任务来源于哪里?组织确定了工作目标,对整体目标按类别分解到职能部门,就形成了各自的任务;由于组织的目标任务是按专业化分解的,就使得职能部门的工作内容不同"如高校的教务处负责教学管理,科研处负责科技研发管理,学生工作处负责学生管理,后勤管理处负责后勤服务管理等等"如果按工作内容来考核,显然,职能部门间很难有可比性,不可简单类比"

但是,人才培养在高校工作中处于中心地位,各职能部门的工作都是要共同紧紧围绕着提升人才培养水平和质量这一组织目标来展开!并进行管理和服务的"当组织目标的实现,分解为不同职能部门的任务时,是有完成任务的要求的,也就是说要对完成任务的程度进行认定,即:对每一个职能部门的绩效是应该考核"完成任务程度的认定,不是指职能部门间对组织相对贡献的认定,而是对职能部门自我工作进度的认定,如果对其绩效的认定用分数表示,就有了每个职能部门的得分,又由于职能部门得分不同,就有了职能部门任务进程的排队,就产生了名次"正是由于各个部门工作的努力推进,才使得组织的整体绩效不断提升,这就是绩效考核的意义所在"如果不能使每一个部门都达到预期的目标,就可能产生木桶的短板现象"

3 思路

理解绩效考核,首先要明确考核的基础和边界"高等学校组织结构一般可分为二级学院和职能部门,由于历史的轨迹,形成了学院!处室等组织的基本构架"绩效考核是基于现状的对职能部门绩效的考核,至于职能部门的设置是否恰当,这些部门的形式是否都是合理的和必须的,部门的人员构成是否合理等,是机构设置!定岗定编的问题,不在本文作探讨"职能部门的绩效考核,是对其应承担的任务和完成任务程度的认定,是对职能部门集体绩效的考核,而没有深入到对每一个人的绩效考核,或单位人力资源成本的绩效考核,此类考核是另一层次的问题,应该由职能部门自身完成"^[3]

如何对职能部门进行考核,熟悉的办法是评先进,每到年底组织相关人员投票,以得票多少定先进,简便易操作,也无需由谁承担责任,因为是大家投票决定的"实际上,这种考核很难做到真实,会由于信息不全!评价尺度掌握不一!人际间的情感不同等诸多因素的干扰,其结果不一定能真实反映客观实际"另一种方式是建立一套体系,就像一把尺子,对部门的绩效进行度量,虽然职能部门的工作范围!任务不同,但对于完成工作的程度是可以度量的,不同的职能部门就像不同的管道组合,以专业化的形式传达和运行着组织的目标任务,其管道高度相同(级别一致)而流量和介质不同"考核体系应该努力做成流量计,来度量各个管道介质的流量,但这种度量是否能够合理,需要深入的探讨和建设的过程,但其进步性应该在投票之上"如果能够将考评的指标与组织的整体发展目标要求相吻合,任务分解清楚,毫无疑问其积极的作用是无可估量的"

高等学校职能部门一般都会有20个左右,从教学科研的组织管理,到事无巨细的学生服务!吃喝拉撒的后勤保障,要建立一套合理的考核体系,考核的指标选择就至关重要"

高校职能部门的工作内容!方式方法等虽然不同,需要考核的指标很多,但面面俱到就会使得考核的成本过大,如果能够选择几个带有共性的重要指标形成考核体系,就会简化考核过程,并带动高校整体绩效的提升"从高校职能部门工作的逻辑关系分析,无外乎保障学校的日常工作运行!突出阶段性的重点工作!学校的可持续发展!职能部门的服务质量等方面,如果以此四个方面组成考核体系,每一个职能部

门的绩效就可以实现统一丈量,由个性的工作转化为共性的考核"其中,重点工作区别于二级学院考核的一个重要方面,可根据高校发展需要确定由职能部门组织完成的年度重点工作;部门根据学校发展要求和自身优势申报并经学校批准的年度重点工作;创新工作是组织行为创新的重要体现,如:工作创意!实现方式!流程改变等工作绩效的促进等等,其目的是为了鼓励各部门大力开展创新工作的研究与实践,促进学校快速发展,提升办学综合实力,其特征具有先进性!应用性!成果性和综合性"至于如何设计体系的构成,各自工作的占比结构,每一个方面的指标细化等等的问题,可以依据高校的阶段性目标任务确定"

只要有了明确的绩效考核结果,也就有了激励的基础"

参考文献:

- [1]路德维希·冯·米塞斯.人的行动:关于经济学的论文[M].余晖,译.上海:上海人民出版社,2013.
- [2]文特雷拉.积极思考的力量[M].汤力群,译.北京:中信出版社/沈阳:辽宁教育出版社,2003.
- [3]克里斯·阿吉里斯.组织学习[M].张莉,译.北京:中国人民大学出版社,2004.

On Performance Evaluation Innovation of Functional Departments of Colleges and Universities

LU Lin

(Shandong Jiaotong University, Jinan 250357, China)

Abstract: In the social operation, there are different locations for various organizations. Due to external changes and mutual competitions, organizations themselves are also constantly changing their structures. In the practice of performance evaluations of colleges and universities, some evaluation indexes are normal and some are relatively vague and difficult to be dealt with, just like the evaluation of the functional department is shown. The normal and traditional way for selecting the models is deserted and a whole set of evaluation system is established to define the target of organization, break down into the tasks of the functional departments according to the categories of the general goal, determine the scores by means of the extent of task completion, and finally make the rankings of functional departments based on their scores and task process. When the tasks are decomposed clearly, the task goals of the organization are conveyed and operated by different functional departments in the form of specialization, and the evaluation indexes go with the general development goals of the organization, the positive effects will be immeasurable.

Key words: colleges and universities; functional department; performance evaluation; organizational goal; task decomposition

(责任编辑:宋旭红)