

影响高校管理人员绩效考核的负面因素及其应对策略

王波涛

(安徽师范大学 人事处,安徽 芜湖 241000)

摘要:高校管理人员绩效考核在具体实施过程中,容易受到各方面因素的影响和干扰,如不及时排除,难以保证绩效考核的准确性、合理性和科学性,通过对管理人员绩效考核出现的负面因素进行阐述,提出绩效考核的相应策略,以期对管理人员的考核提供借鉴和一定的决策参考,使绩效考核工作顺利开展。

关键词:高校;管理人员;绩效考核;负面因素;应对策略

中图分类号:G647

文献标识码:A

文章编号:1672-447X(2010)06-0119-03

评判高校管理人员工作绩效的好坏,能力水平的高低,仅凭主管领导的印象或感觉往往是不准确也不全面的,探索建立体现科学发展观并适合高校实际情况、符合高校特定的人文环境、工作实际需要的管理人员绩效考核评价制度,已成为高校人事管理工作面临的一项重要而紧迫的任务。

一、探索科学的高校管理人员绩效考核体系的意义

高校管理人员是党的教育方针和党的路线、方针、政策以及学校各项决策的具体贯彻执行者,是学校完成教学、科研、管理、人才培养等各项工作任务的具体组织者和管理者,是推进学校改革与发展、维护校园稳定的一支重要力量,是联系广大师生员工的桥梁和纽带,在高等教育事业发展中具有不可替代的重要作用。高校管理人员绩效考核关系到广大管理人才的积极性、主动性和创造性的发挥,也将为绩效工资分配改革提供基础和依据,可谓影响深远,意义重大。

(一)绩效考核是绩效工资改革重要组成部分

建立科学的绩效考核体系是实行绩效工资制的基础。^[1]实施绩效工资制的目的是最大限度地调

动广大教职工的积极性、主动性和创造性,通过提高工作人员的绩效来改善组织的绩效。要实现这一目的,必须把绩效工资与绩效考核有机的结合才能达到最佳的效果。如果没有科学的绩效考核体系,绩效工作就难以体现公平,难以做到多劳多得、优劳优酬。

(二)构建和谐高校的必然要求

目前,国际、国内敌对分子对我国社会主义改革开放和经济快速发展仍然不停地设置障碍以阻碍我们发展,国际金融危机的影响从全球范围来看仍然没有改善,此时的社会和谐对于国家稳定和人民安居乐业是必不可少的前提条件。公务员和大部分事业单位的工作人员“旱涝保收”的工资分配制度已经不能适应社会和经济的发展。同时,事业单位之间的收入差距也是一个影响社会和谐的因素。因此,建立科学的绩效考核体系,顺利实施高校绩效工资改革对创建一个公平、有效的高校分配环境,促进社会和谐是十分有意义的。

(三)提升服务质量的客观需要

高校管理人员不仅要做好本职的管理工作,提高管理水平,同时也要为全校师生员工提供优质的服务。目前,大多数高校还没有将管理人员的服务

收稿日期:2010-10-30

作者简介:王波涛(1975-),安徽阜阳人,安徽师范大学人事处助理研究员,研究方向为高教管理。

意识、服务质量、服务水平等纳入到绩效考核中,还没有与绩效工资挂钩。如将以上因素纳入到绩效考核并与绩效工资挂钩,必将有效地改善和提高管理人员的服务水平和效率,从而有利于工作的开展。

总之,只有通过建立科学有效的管理人员考核评价体系,有力地排除各种负面的干扰因素,把“科学的发展观、正确的政绩观、科学的人才观”落实到干部考核评价工作中去,才能真正选拔出一批德才兼备的领导干部,造就出一支高素质、高水平的高校管理队伍,从而推动高校各项事业又好又快地发展。

二、高校管理人员绩效考核工作中存在的负面因素

高校管理人员绩效考核是人事管理工作的重中之重,但它同时也是一柄“双刃剑”,用得好,能最大限度地激发管理人员的工作热情,挖掘管理人员的潜力;用不好,则会挫伤管理人员工作积极性,给高校事业发展带来消极影响。随着干部人事制度改革的不深入,高校干部考核制度逐步健全、考核方法不断完善,但实际工作中,高校管理人员绩效考核仍存在诸多负面因素,主要有如下几个方面。

(一)晕轮效应

晕轮效应是指评定者对某一方面绩效的评价被放大成为整体,从而影响了他对其他方面绩效的评价。特别是当评定者特别欣赏或厌恶考核对象时,往往不自觉地对考核对象(管理人员)其他的绩效方面作出过高或过低的评价。^[1]

(二)近期效应

日常工作中,人们对最近发生的事情记忆深刻,而对以前发生的事情印象模糊。考核人对被考核人某一阶段的工作绩效进行考核时,往往会只注重近期的表现和成绩,以近期印象来代替考核人在整个考核期的绩效表现情况,因而造成考核误差。比如,被考核人在一年中,前半段工作敷衍了事,等到最后几个月才开始认真工作,成绩突出,却照样能够得到较好的评价。

(三)对比效应

考核人不自觉地将被考核人与自己或他人进行比较,以自己或他人作为衡量被考核人(管理人员)的标准,这样就会产生自我比较或与他人比较的误差。若考核人是一位完美主义者,他可能会放大被考核人的缺点,给被考核人较低的评价;若考

核人自己有某种缺点,则可能无法看出被考核人也有同样的缺点。若考核人刚刚评定完一名绩效非常突出的管理人员,紧接着评定一名绩效一般的管理人员,那么很可能将这名绩效本来属于中等水平的管理人员评定为“较差”。

(四)感情因素

人是有感情的,而且不可避免地会把感情带入他所从事的任何一种活动中,绩效考核也不例外。考核人喜欢不喜欢(或熟悉不熟悉)被考核人(管理人员),都会对被考核人的考核结构产生较大的影响。考核人往往会给自己喜欢(或熟悉)的人较高的评价,而对自己不喜欢(或不熟悉)的人给予较低的评价。^[2]比如,考核人员考核自己的领导、同事时,在定性考核评价时比较宽松,考核结果一般在合格等级以上。

(五)环境因素

同一个人,处在不同的工作环境中和与不同的人群交往,往往会表现出不同的工作态度和业绩成果。在考核过程中经常遇到这样的问题,如一个人对待工作严谨细致,而平时的生活作风又过于懒散;或是对下属表现为平易近人,而群众对其满意度却很低。出现这种现象的主要原因往往是工作环境和工作压力所导致的。领导要求特别严格,周围同事的业务技能很高,出于这些压力,被考核人为维护其在组织中的地位,必须同他人、同整个组织保持平衡,而在工作以外却没有这种压力。

三、应对负面因素的策略

针对管理人员绩效考核中存在的负面干扰因素,在实施绩效考核时,应对症下药,区别对待,逐个排除,从做好岗位分析入手,明确考核目标,选择合适的考核方法,严格考核程序,尽可能地减少人为因素,使考核结果更客观、公平、公正,以至考核制度更科学、完善。

首先,加强对管理人员的目标管理,完善考核配套机制。根据高校的发展目标,分解出管理人员的具体绩效目标,并通过沟通协商,使组织目标内化为个人目标,同时进一步完善考核配套机制。一是结合岗位职责进行深入细致的职位分析。通过对管理人员的岗位性质、工作环境、资格能力、职责权限、工作标准进行综合分析,为管理人员绩效考核的有效实施提供依据,将有效地解决目前管理人员

考核中存在的目标不明确、标准模糊等问题。^[4]二是制定切实可行的绩效目标。依据岗位职责,确定每个管理人员的具体绩效目标。每位管理人员必须在充分了解学校战略规划的基础上,明确自己该做什么,为什么做以及实施目标的计划。三是建立日常的管理人员业绩数据库,使量化的工作尽可能地量化,实在难以量化的工作,尽可能地详细描述出来,考核人员及时采集被考核人员的工作业绩信息,实行过程管理,为评价管理人员提供参考依据,消除主观因素。

其次,要对考核人员加强绩效考核培训,并采取有针对性的措施。高校绩效考核作为一种新生事物,包括考核人员在内的管理人员在心理上普遍有一个接受过程。这就要求高校在推行绩效考核制度时,既要超前做好改革的宣传发动、统一思想、提高认识以及基础培训工作,又要针对绩效考核过程中出现的新问题,及时采取针对性措施。比如针对“晕轮效应”,可以要求评定者每次只就一个评价维度对所有的被评价者进行评定,然后再进行第二评价维度的评定。针对“近期效应”,可以采用诸如关键事件法之类的技术,通过过程绩效考核,全面考察被评价者在较长时期内的行为表现和工作业绩。针对“感情因素”,在成立绩效考核工作组时,尽可能推选一些素质高、业务精、守纪律的专家、领导和职工代表参与考核,采取集体评价的方法,去掉最高分和最低分,取其平均分,避免一对一的考核。针对“比较效应”所产生的误差,考核时,将考核内容和考核标准量化、细化、明确,对参与考核人员进行考核培训,并要求考核人严格按照考核的原则和操作方法进行考核。至于“工作环境因素”所带来的干扰,考核时,对被考核人所处的环境进行全面分析,

综合评价,掌握团队每个人的性格、特点、爱好等特征,再通过生态平衡概念对考核中得到的矛盾资料加以过滤,就会得出严谨细致的结果。

再次,要做好考核指标的确定工作。在绩效考核过程中,经常会遇到评价标准不清晰地问题,有时尽管采用的方法看起来非常准确,但由于评价标准的模糊性,增加了评定者考核的难度。因此要尽可能采用量化指标,便于操作实施。另外考核指标要简单明了,不宜过多过杂,应选择最能反映岗位工作情况的指标,一般以3-5个指标为宜。对确实难以量化的指标,也可采取定性指标进行绩效考核,尽可能减少因此产生的主观干扰因素。

最后,在绩效考核过程中,要坚持进行评定者与管理人上下沟通。上级领导与下属进行有效沟通,不仅可以使被考核者对衡量工作绩效的标准有清晰明确的认识,尽量减少歧义,实现自我评价、自我考核,而且有助于评定者客观、全面、及时、准确地了解管理人员(被评定者)的工作情况和绩效信息,防止考核评价时产生不必要的主管臆断和推测,以保证考核结果的客观公正,减少考评者与管理人员(被评定者)对考评结构的分歧,以使考核效果达到最佳。

参考文献:

- [1]唐果,袁红清.事业单位防止员工绩效考核失败的措施[J].经营与管理,2009,(11).
- [2]梁海军.克服人为因素干扰,实现绩效考核的客观公正[J].企业人力资源管理,2004,(10).
- [3]李焦明.现行绩效考核6点批改[J].经营管理者,2004,(3).
- [4]季凌燕.构建科学的高校中层管理干部绩效考核体系[J].湖北经济学院学报,2009,(11).

责任编辑:曲晓红

Negative Factors Influencing Performance Appraisal of College Administrative Staff and Coping Strategies

Wang Botao

(Personnel Department, Anhui Normal University, Wuhu241000, China)

Abstract: Performance appraisal of college administrative staff can easily be influenced and interfered by various factors, making it difficult to be accurate, reasonable and scientific. This article examines the negative factors that can influence college administrative staff's performance appraisal and then puts forth some coping strategies in the hope of providing reference for the appraisal work to be carried out smoothly.

Key words: colleges and universities; administrative staff; performance appraisal; negative factor; coping strategy

影响高校管理人员绩效考核的负面因素及其应对策略

作者: [王波涛, Wang Botao](#)
 作者单位: [安徽师范大学, 人事处, 安徽, 芜湖, 241000](#)
 刊名: [黄山学院学报](#)
 英文刊名: [JOURNAL OF HUANGSHAN UNIVERSITY](#)
 年, 卷(期): 2010, 12(6)
 被引用次数: 0次

参考文献(4条)

- 唐果, 袁红清. 事业单位防止员工绩效考核失败的措施[J]. 经营与管理, 2009, (11).
- 梁海军. 克服人为因素干扰, 实现绩效考核的客观公正[J]. 企业人力资源管理, 2004, (10).
- 李焦明. 现行绩效考核6点批改[J]. 经营管理者, 2004, (3).
- 季凌燕. 构建科学的高校中层管理干部绩效考核体系[J]. 湖北经济学院学报, 2009, (11).

相似文献(10条)

- 期刊论文 [许春林](#) 浅论高校管理人员的素质及提高——以办公室管理人员为例 -黑龙江科技信息2007(24)

当今世界科学技术突飞猛进, 国力竞争日趋激烈. 而国力的强弱越来越取决于人才的质量和数量, 这对于培养和造就我国21世纪的一代新型大学生提出了更加迫切的要求. 因此, 我们在高等教育的建设中必须有新的探索, 高校管理人员的素质尤其办公室管理人员的素质及提高越来越受到社会各界的重视.
- 期刊论文 [张效东, ZHANG Xiao-dong](#) 高校管理人员职业化探讨 -淮海工学院学报(社会科学版) 2010, 8(2)

分析了高校管理人员职业化与专业化的区别, 从职业化素养、职业化行为规范、职业化技能三个方面论述了高校管理人员职业化的内涵. 结合我国高校管理队伍职业化的实践探索, 对加快我国高校管理人员职业化建设进程进行了思考, 提出要转变观念, 提高高校管理人员的职业认同度, 健全高校管理人员职业的市场竞争机制、职业培训机制和评价与激励机制, 出台相关政策及法律, 加快我国高校管理人员职业化的进程.
- 期刊论文 [全维维](#) 高校管理人员绩效考核存在的问题及对策 -职业圈2007(13)

绩效考核是高校人力资源管理的重要一环. 科学合理有效的建立高校管理人员的绩效考核体系是高校深化人事制度改革, 提高高校管理水平, 提高高校管理队伍职业化的重要手段. 但是, 高校管理人员的绩效考核又存在一定的难度与不足. 文章通过对我国高校管理人员的绩效考核的现状, 分析其存在的问题, 提出建立科学、完善的绩效考核体系, 并以我院的实际情况作为案例进行分析.
- 学位论文 [谢琨](#) 高校行政管理人员的职业生涯管理研究 2007

在高等教育大众化的背景下, 如何提高高等学校行政管理队伍的综合素质, 加强整体建设, 进而提升高校行政管理水平和核心竞争力, 是众多高校面临的迫切问题和重大挑战. 怎样恰当定位行政管理人员在高校管理体系中的功能和作用, 如何有效地调动行政管理人员的积极性, 并将其自身发展与高校的战略发展结合起来, 是高校行政管理队伍建设值得深入思考和研究的问题. 借鉴较为成熟的企业职业生管理理论和方法, 对高校行政管理人员进行职业生管理, 对于提高高校行政管人员整体素质, 强化职业意识, 促进高校行政管理队伍职业化和专业化, 最终提高高校管理水平, 提升高校竞争力, 有着重大而深远的意义.

本文结合高校行政管理理论和人力资源管理的相关理论, 借鉴国内外相关研究成果, 采用文献研究法和比较研究法, 在深入分析高校行政管理人员人力资源管理现状和存在问题的基础上, 对高校行政管理人员的职业生管理进行较为全面的研究. 主要研究思路及内容有:

首先, 通过对高校内部学术权力和行政权力的理论分析, 明确高校学术权力与行政权力之间的关系与定位. 在高校的权力结构中, 学术权力居于核心地位, 行政权力具体表现为对学术权力的执行和服务功能. 高校行政管理人员应当树立服务意识, 强调管理的服务功能. 但是不能一味地强调学术权力, 导致行政权力完全从属于学术权力, 也要强调行政权力的相对独立性和对学术权力的监督制约作用.

其次, 借鉴现代企业职业生管理的有关理论和实践, 结合高校行政管理人员的职业发展规律, 确定了高校行政管人员职业生管理的内涵, 通过与高校教师和公务员进行比较, 归纳出高校行政管人员职业生管理的特征. 在此基础上, 确定了高校行政管理人员职业生管理的以人为本、公平性与共同性、个人与组织相结合、职业与家庭相协调等原则, 阐述了高校行政管人员职业生管理的各项具体内容. 以上研究为实行高校行政管理人员的职业生管理奠定了理论基础.

最后, 根据当前高校行政管理队伍的建设中的实际情况, 提出行政管人员职业生管理的实施机制和配套制度, 并针对存在的问题, 提出了高校行政管人员职业生管理需注意的问题.
- 期刊论文 [臧莉娟](#) 关于我国高校管理人员职业化的几点思考 -继续教育研究2009(12)

在推进高校管理人员职业化的过程中, 不能将高校管理人员的“职业化”等同于企业管理人员的“职业化”, 重要的是高校管理人员的观念转变和能力提升, 关键是弄清楚我国高校管理人员的职业化胜任素质, 着力于转变高校管理人员的思想观念, 提升他们的能力.
- 期刊论文 [吴晓蓓, 严鸿和, 杨皖苏](#) 精简高校行政管理人员和机构的策略研究 -产业与科技论坛2008, 7(1)

本文通过对目前我国高校行政管理人员和机构存在的问题分析, 指出高校行政管人员过多、机构臃肿的原因, 并提出精简过多人员和机构的相应对策.
- 期刊论文 [周少良](#) 关于高校管理人员绩效考核的思考 -改革与开放2010(6)

高校管理人员是高校实现战略发展目标的保障, 对高校行政管人员进行绩效考评是加强管理的重要手段, 是高校人力资源开发与管理的重要环节. 本文针对高校行政管人员绩效考核的现状, 提出建立有效的高校行政管人员绩效考核体系的对策.
- 学位论文 [臧莉娟](#) 我国高校管理人员职业化问题研究 2007

现在, 我国已经进入高等教育大众化阶段, 高校管理工作的重要性日益凸显, 对于高校而言, 管理队伍建设至关重要, 这一点已经得到了普遍认同. 因此, 实现高校行政管人员的职业化成为必然趋势. 高等教育发达国家的高校行政管人员已经实现了职业化, 管理工作在促进高校长远发展方面做出了很大的贡献. 加强我国高校行政管人员职业化建设的理论和实践研究, 对于推进高等教育事业的发展, 提高我国高校的管理水平和创办世界一流大学具有十分重要的意义.

本研究采用文献分析法、案例分析法、定性和定量相结合的研究方法, 在分析高校行政管人员职业化问题研究现状的基础上, 对比西方高校行政管人员的职业化, 对我国目前高校行政管人员职业化问题进行了探讨和分析; 并借鉴高等教育发达国家和地区的经验以及目前高校教育职员制度的试行, 为推进

我国高校管理人员职业化建设提出了一些建议,建议从政府层面、学校层面、个体层面以及社会配套设施四个方面采取措施,这也是本研究的重心所在。

本研究的目的,一是唤起人们对高校管理人员职业化问题的重视,二是希望为推进高校管理人员职业化提供可资借鉴的建议。

9. 期刊论文 [戴显红. Dai Xianhong 适应与超越:高校行政管理人员的专业化 -现代教育论丛2007\(4\)](#)

随着我国高等教育规模的不断扩大及高校与社会关系的日益密切,高校行政管理人员从职能、地位到作用都发生了相应的变化,并对其提出了更高的要求。其中,高校行政管理人员的专业化成为教育研究和社会论辩中的一个重要课题。实现高校行政管理人员的专业化是社会转型与高校行政管理人员角色转变的要求,是高校教育改革的需求和方向,也是对高等教育实践呼唤与教育理论的回音。

10. 期刊论文 [张海波 小议加强高校内涵建设工作中管理人员的重要性 -成功\(教育版\)2010\(8\)](#)

高校内涵建设是高校管理工作的一个新课题,也是完善高校自身功能,提高教学质量的重要途径。高校内涵建设工作是一个系统化工程,涉及到高校日常工作多方面内容。本文通过对高校内涵建设工作规律的分析,结合管理学理论,就高校管理人员在高校内涵建设工作中的重要作用以及如何进一步提高高校管理人员综合素质提出了思考。

本文链接: http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_hsxxyb201006031.aspx

授权使用: 黄山学院学报(qkhsxy), 授权号: 70de5759-dd9a-459d-8bdd-9ecb0109fd2c

下载时间: 2011年4月20日