

文章编号:2095-0365(2015)03-0098-05

高校教师绩效考核指标体系设计及量化研究

——以S大学二级学院为例

李旭春

(石家庄铁道大学材料科学与工程学院,河北石家庄 050043)

摘要:本文在对国内高校教师绩效考核进行梳理的基础上,以省属重点S大学中的某二级学院为研究对象,构建了高校二级单位绩效考核指标体系,并按照正态分布原则对考核标准进行了量化;最后,对绩效考核的高效进行给出了一些促进措施。

关键词:二级学院;绩效指标体系;正态分布;绩效标准

中图分类号:G647.2 **文献标识码:**A **DOI:**10.13319/j.cnki.sjztdxbskb.2015.03.19

一、引言

高校教师绩效考核是高校人事制度改革的重要内容,建立科学合理的绩效考核制度,能够充分调动教师的工作积极性,促进教师业务水平的提高,从而提升高校的实力和竞争力。由于高校各个教学单位或者学科差异比较大,很难制定统一的绩效考核制度,因此本文探讨将一定比例的绩效工资分配权力下放到二级教学单位。各个二级教学单位根据自身特点,采取有效措施,将教师的薪酬进行合理的二次分配。本文以某省属重点高校S大学的二级教学单位为例,探讨建立科学合理的绩效考核指标的设计和考评机制,激励教师提高绩效水平,从而实现高校可持续发展的目标。

二、教师绩效考核指标体系构建

(一)教师绩效考核指标体系设计相关评述

绩效考核指标的选取体现了高校绩效评价的理念。2006年,人事部出台的《关于事业单位工作人员收入分配制度改革方案》提出包括大学在

内的事业单位将实行岗位绩效工资^[1]。在此背景下,我国学者对高校教师绩效考核指标的设计进行了很多研究。张有绪,陈伟^[2]总结分析了国内外研究学者关于绩效工资考核指标的研究,认为高校教师的绩效考核指标应包含四个方面,即:道德素养、教学工作、科研基础、职业发展,通过1~9标度及模糊矩阵综合评价法给出了高校教师的绩效考核结果。于璇^[3]采用KPI(关键绩效指标)方法,将与KPI相关的105个因素,按四个维度逐层分解,最终得到绩效考核指标。张红英等^[4]将主成分分析与C均值聚类法相结合,对影响教师绩效考核的11个指标进行降维、优化处理,以明确其主要影响因素。蔡军^[5]将教师绩效指标分为教学能力、论文发表和项目完成质量、教师师德、学术报告、教改情况等五个方面,并采用区间决策的方法构造了一套基于不确定信息的高校教师绩效考核评价方法。李晶^[6]将高校教师绩效指标分为教学绩效、科研绩效、社会工作绩效三个方面,在教师绩效考核中,针对每个人的不同情况进行一定的修正,指出教学绩效的比例应不低于50%。

收稿日期:2015-03-25

作者简介:李旭春(1967-),男,高级政工师,研究方向:思想政治教育。

本文信息:李旭春.高校教师绩效考核指标体系设计及量化研究[J].石家庄铁道大学学报:社会科学版,2015,9(3):98-102.

(二) S 大学二级学院教师评价指标体系构建

基于上述研究成果,结合高校教师的工作内容和工作特征。高校教师评价指标体系的构

建要充分体现教师的工作内容和工作特征。作为 S 大学的二级学院,教师是教学、科研的主体。本文认为高校教师绩效考核的指标体系应包括四个维度的一级指标及其对应的二级指标,如图 1 所示。

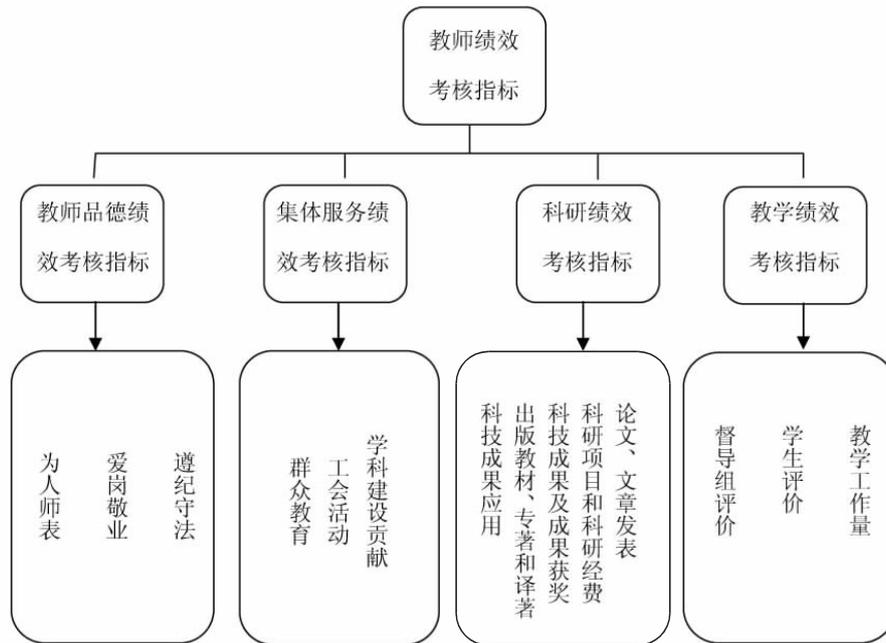


图 1 高校教师绩效考核指标体系

1. 高校教师的教学绩效

高校教师的教学绩效是高校人才培养质量的重要保障。教学绩效考核指标包含教学工作量和教学水平两大方面。教学工作量包括理论课程、社会实践(认识实习、生产实习和毕业实习)和毕业论文三个部分。教学水平的指标主要包括教改情况、学生评价、督导组评价、教学成果获奖。

2. 高校教师的科研绩效

科研绩效方面,主要包括科研项目、科研成果及成果应用三个部分,具体考核指标为:文章发表、科研项目和科研经费、科技成果及成果获奖、出版教材、专著和译著、技成果应用。S 大学的二级学院是学校的优势学科,所以科研水平要反映出本学科的实际水平并且能够促进学科的发展。因此科研考核不仅包括具体的指标,还包括具体数量和质量标准,从而识别教师的科研质量。从目前的实施状况来看,科研绩效的激励作用明显,不仅在学校层面有一定的鼓励,在学院层面也有一定的奖励政策,提升了教师的科研水平。

3. 集体服务绩效

主要体现教师对学校 and 学院的贡献率,提高教师对组织的忠诚度和归属感。担任职务及学科建设在绩效中已有所体现,但在集体活动方面应给与一定的重视,这是大家团结与凝聚力的体现,应建立相关细节进一步调动大家集体活动的积极性。

4. 教师品德绩效

对于道德的评价,主要是考察高校教师的思想道德和职业道德,内在表现为个人的信念和价值观。外在表现为在工作行为和职业操守,包括为人师表、以身作则和对他人尤其是学生的言传身教的能力。采取定期培训、定期学习、定期考核的方式,通过者,均可拿到此项指标的全部绩效。

三、绩效考核指标的量化

(一) 教学工作量

作为学校的二级教学单位,教学工作量是教师绩效评价的主要指标之一。教学工作量分配的合理性与否能显著影响教职工的工作效率及工作

质量。每个二级学院的课程构成不同,学时的分配也会不同。有的学院只有理论教学,如外语学院和管理学院等;有的学院实验课较多,如化工学院,除了理论教学外,还要承担本院、外学院的实验等。教师的工作量相对不固定,但又占用一定的时间和精力。因此,教师的工作量应有相对公平的量化方法。为此,假设教师的课时分配遵从正态分布,如式(1)所示。

$$f(x) = \frac{1}{\sigma \sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}} \quad (1)$$

式中, μ, σ^2 分别为课时平均数及课时方差。根据效率优先,兼顾公平的原则,教师的工作量分配分为如下两种情况:

学院/系只有理论教学,全年的理论课时为12 000个,教职工为60名,则每个教师的平均工作量为200个,如图2中曲线a、b所示。曲线a、b的差别是教师的最小、最大工作量的差别。出现差别的原因主要是个人教学水平不同。教学水平高、精力充沛的教师可适当增加课时量;水平一般的教师(主要指新引进的教师),为了保证整体教学质量,应适当降低其工作量,如曲线b情况下,最小工作量为100及最大教学工作量为300时可完成学院全部教学任务。

学院/系不仅有理论教学,还有实验测试等非固定工作量的情况。为了保证理论教学的质量,同时担任对外技术职务的教师,可适当降低教学工作量,如可由原来的300变为200,但差值部分必须由技术工作量来弥补。技术工作量的核定,由多年技术工作量的统计平均值决定。这种结果将导致纯理论教学教师平均工作量的增加,如由曲线a、b变为曲线c、d。

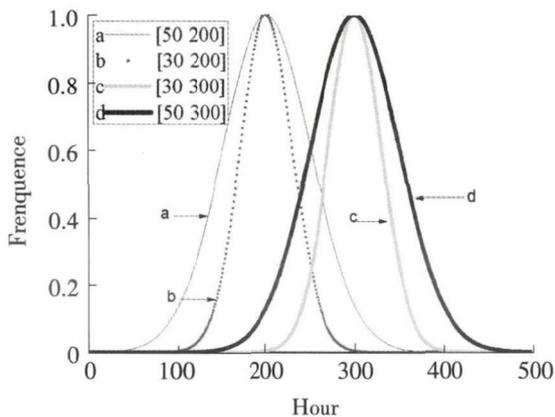


图2 课时正态分布图

由上述分析可认为,理论课时的分配遵从以下模型:

$$y = \frac{\alpha}{\gamma^2} + \frac{\beta}{\gamma} + h \quad (2)$$

边界条件

$$\begin{cases} \gamma = 1 \text{ 时} & y = \mu \\ \gamma = 10 \text{ 时} & y = \bar{x} + \sigma^2 \\ \gamma = 10 \text{ 时} & y' = 0 \\ (1 \ 10) \text{ 时} & y' > 0 \end{cases} \quad (3)$$

其中, y 为保证教学质量前提下的最少课时数,主要针对新引进人才; h 为函数的形状参数。 γ 为岗位级别(假设岗位级别分为1~10级),范围为[1, 10], y' 为式(2)的一阶导数,保证 y 在数值上为正。根据总工作量和总人数及正态分布函数可得式(4)所示的理论学时分配模型:

$$y = \frac{49.38}{\gamma} - \frac{246.91}{\gamma^2} + 277.52 \quad (4)$$

在此项考核指标中,还考虑了学生及督导组对教学评价因素,为此学校专门设置评价指标,以百分率表示,以全校教师的平均值为基准,个人评比结果与平均值进行比较,将比较结果与值进行相乘,即为个人的有效教学学时数。

(二) 科研绩效奖励

在科研绩效奖励方面,科研绩效主要根据项目的性质及数量、发表论文的类别,分为SCI、EI、核心期刊论文三种,其中,SCI论文,学校层面的奖励程度为8 000~11 000元,EI论文为7 000元,核心期刊论文500元。在本学院,除了学校的奖励外,对SCI和EI论文分别再次奖励1 000元和500元。在科研项目上,学院层面和学校层面也分别有不同的奖励措施。这就使广大教师在科研上受到较大鼓励,调动了教师科研的积极性。因此,给出以下科研奖励方法,如式(5)所示

$$R = \sum_{n=1}^n A_n + \sum_{m=1}^m B_m + \sum_{p=1}^p C_p \quad (5)$$

式中, R 为科研绩效绩点; A 为科研纵向项目绩点,包括国家自然科学基金面上项目和青年基金,面上项目和青年项目的绩点按3:2给定,其他纵向项目按国家自然科学基金委标准给定。 B 为科研论文绩点,包括SCI(一区、二区、三区 and 四区)、EI及核心,其绩点比为6:3:1,其中,SCI中一区、二区、三区和四区的绩点比为9:8:7:7。专利绩点包括国家发明专利和实用新型专利,

绩点比为 2: 1。

基础绩效(基础绩效为学校制定的,所在单位从教授到讲师共分为十级绩效) 较低的教师拿到的总绩效工资也可能高于基础绩效较高的教师,能有效体现效率优先,兼顾公平的原则,也符合宽带薪酬理论^[7]。在集体服务考核指标中所涉及到的四条内容,不是学院/系领导所专有的责任或义务,而是作为本学院/系的一份子都应该关心并积极为之付诸行动。

因此,为进一步调动大家为集体服务的积极性,应设有一定的激励措施。比如,在学生就业方面,除了学院和学校领导积极为广大学生提供就业机会外,教师个人也应通过各种合法渠道宣传学校,为各大企业和学生创造面对面的机会,一方面加深社会对学校的认识程度,另一方面增加学生就业的机会。学院应将教师的这种行为作为其综合绩效的成分之一,进行量化,鼓励大家积极参与其中。

(三) 集体服务及品德绩效考核指标

集体服务绩效指标主要针对院领导的考核,院领导再根据相应指标对成员进行绩效考核。在集体服务考核指标中主要包括学科建设贡献、群众思想教育及工会活动。对于此项绩效的考核采用打分制,如表 1 所示。

表 1 集体服务绩效考核表

类别	学科建设	群众思想教育	工会活动	备注
指标	新学科的 建立、人才 引进,研究 基地的建 立、博士点 及硕士点 的建立、人 才深造、项 目立项及 成果产出。	党员的发 展、党员思 想的教育 活动的开 展、群众思 想活动的 把握、对时 事政治把 握与教育。	校内体 育锻炼 的开展、 校外集 体活动 的有效 组织	每项的 分值满 分为 10 分。
分值				

将每次绩效考核的分值与近三年的平均值进行对比,根据比较结果,对具体负责人进行奖励,负责人再根据每项中个人的贡献值进行适当奖励。

而对于教师品德的绩效考核可按表 2 进行。

表 2 品德绩效考核表

类别	遵纪守法	爱岗敬业	为人师表	备注
分值				每项的分值满分为 10 分。

品德绩效的考核的对象是全体老师,由全体教师和学生进行投票。将每次绩效考核的分值与近 3 年的平均值进行对比,根据比较结果,由学院进行适当奖励。集体服务和品德绩效的考核目前以 3 000 元为奖励基准,每年考核分值与近 3 年的平均值进行比较,所得比值与 3 000 元相乘,既得该年该项目的绩效奖励。

四、考核方案的实施措施

构建高校教师的绩效考核体系是一项系统性的工程,通过绩效考评体系对教师的绩效进行客观评价能有效激发教师的积极性,提高科研水平和教学水平,从而带动学校的发展。因此,高校绩效考核体系的设计首先要明确学校的发展目标和教学理念,然后通过技术化的工具加以实现,这正是绩效考核的意义所在。基于以上主旨,对考核方案实施,给出以下几点措施:

(一) 加大教育绩效的激励强度,确保考核指标的协调性

在目前的奖励制度中,偏重于科研奖励,理论教学绩效的奖励力度小,老师的积极性不高。为了使两大指标协调发展,在相应的激励制度中应建立合理的奖罚制度,确保考核指标的科学性和全面性。如在教学绩效考核中,对于教学质量突出的教师,不仅要在物质上有所奖励,还要加大其在职称评审中的比重,逐渐形成科研与教学两线并进的结果,使学校的科研与教学均有足够的动力去发展。

(二) 完善绩效考评体系,保证过程公平

绩效评价体系关注考评主体的选择以及相应的权重设计。本案例考评主体为学院/系的考评委员会和院长/系主任,考评委员会由本学院教授组成。建议考评委员会的外校/外系成员应占有一定的比例,比如 10% ~ 20%, 进一步增加结果

的可靠性。在考评环节上,第一要采用多重机制,即考评委员会为第一考评机制,考评结果所占比例较大;第二为各系主任对自己成员的评价;第三要增加考评过程及结果的透明程度,可借鉴清华大学率先实行博士答辩可视化方式,即研究生的整个答辩过程对外可全程同步播放,实现了评价与考核环节线上呈现零的突破,师生将面对镜头,接受同行业、同领域专家与学者的检验,给学生和导师更大的压力和动力。通过此措施,在一定程度上有助于品德绩效考核和集体服务考核的高效、公平的进行。

(三)建立绩效反馈机制,确保绩效持续改进

绩效考核机制随着条件的变化,其考核机制

必然会有所调整,以利于考核机制的有效性。一般情况下,对于考核机制的修改建议应从下往上逐级反馈;特殊情况下如对于机制中某些条款,40%及以下的老师均持有意见,可直接反馈给主管领导,加快考核机制的有效调整。再者,绩效考核的结果应该及时地反馈给被考核者,并且建立绩效面谈和绩效改进的反馈机制,保证教师与上级之间的良好沟通和确认,共同制定绩效改进计划并提供相应的支持政策。

参考文献:

- [1]韩东林. 地方教学研究型大学绩效工资改革思路——以A大学为例[J]. 阜阳师范学院学报,2010(5):96-99.
- [2]张有绪,陈伟. 高校教师绩效考核体系的构建研究[J]. 经济研究参考,2014(5):77-79.
- [3]于璇. 基于KPI的高校教师绩效考核指标体系的研究[J]. 当代继续教育,2014,32(6):87-89.
- [4]张红英,陈红. 高校教师绩效考核的评价方法[J]. 方法应用,2014(2):78-80.
- [5]蔡军. 基于区间决策的高校教师绩效考核测评方法[J]. 方法应用,2013(20):69-71.
- [6]李晶. 高校教师绩效考核指标体系与影响因素[J]. 社会纵横,2013(28):302-303.
- [7]刘树奎,吴价宝. H大学基于绩效工资的绩效考核研究[J]. 劳动保障世界,2012:23-25.

Study on Performance Evaluation Index System Design and Quantization of University Teachers ——Taking Secondary School of S University as an Example

LI Xu-chun

(School of Materials Science and Engineering, Shijiazhuang Tiedao University, Shijiazhuang 050043, China)

Abstract: Based on the analysis of the domestic university teachers' performance evaluation, this article takes a secondary school of S university as the research object, establishing the performance evaluation index system of secondary school and quantifying performance standard in accordance with the principle of normal distribution. Some measures are used to promote the efficiency of carrying out the performance evaluation.

Key words: secondary school; performance evaluation index system; normal distribution; performance standard