

高校教师绩效评价指标体系的 实证研究与思考^{*}

王光彦 李元元 邱学青 李 敏

摘 要 教师绩效评价是提高教育质量、促进教育发展的必要管理手段。教师的绩效评价指标不仅应服务于高校的办学目标,而且应有利于教师的职业发展。因此,在确定高校教师的绩效指标时,必须全面把握高等学校的办学目标和教师队伍建设的目标,紧密结合教师个人的职业预期、生涯设计、发展目标的实际,需要学校、学院(系)和教师共同参与,从中提炼出评价指标。笔者对教育部所属的 42 所高校有关教师绩效评价现状进行问卷调查并深入分析,为高校教师绩效评价指标分解管理体系构建理念、运行范式和操作原则的研究提供实证依据,为确定教师的绩效指标提出思路框架,为教师绩效评价管理体系的有效运行奠定理论支撑。

关键词 高等学校;教师绩效评价;指标;管理体系

一、问题的提出

目前,高校普遍实行了教师职务聘任制,其基本原则是按需设岗、公开招聘、平等竞争、择优聘任、合约管理、按劳取酬、优劳优酬。这一切工作都需要一个公正、客观的教师评价结果作为前提和基础,教师的绩效评价工作比以往任何时期都更具重要性。因此,高校在建设高素质的教师队伍过程中,能否建立健全一套有效的教师激励约束机制,关键就在于能否建立健全一套行之有效的教师绩效评价体系,对教师的绩效进行公开、公平、科学、高效的评价。

所谓教师绩效评价是指“高校用来衡量和评鉴教师某一时段的工作表现和工作质量,与协助教师成长的一个过程”,即对教师角色活动现实的(已经取得的)或潜在的(还未取得但有可能取得的)价值进行评价的活动。这种评价活动应在正确的教师评价理念和原则指导下,根据学校规定的任务和目标,按照规定的程序,运用科学的方法,借助现代技术广泛收集评价信息,对教师的工作数量和质量进行价值判断;同时通过评价过程与结果的反馈,促进教师的工作产生更大的价值。然而,现有的高校教师绩效评价成效并不令人满意,存在许多亟待解决的问题^[1]。其中,受到最多批评的是评价指标不科学、不全面,争论最多的也是评价指标。而目前我国高等学校教师绩效的评价理念和绩效管理不完善,其根本原因在于没有建立一个科学的绩效指标管理体系,由此引发出系列问题。笔者将首先基于问卷调查所收集的数据,分析教育部所属院校绩效评价指标的制定过程、指标内容、各高校人事部门对指标的评价等基本现状,然后分析绩效评价指标制定过程中的改善方向,在此基础上,依据发展性教师评价理念和现代人力资源管理理论与方法,提出适合高校的教师绩效评价指标管理体系。

二、高校教师绩效评价指标管理体系的现状分析

(一) 问卷调查结果分析

本次问卷调查是基于教育部“高等学校教师评价体系研究”课题资助项目开展的。该项目研究的重要步骤之一就是了解中国高校教师评价的现状,尤其是绩效评价体系的基本情况。因此,在 2005 年 10 月至 2006 年 1 月期间,教育部人事司对教育部所属的 75 所高等院校人事管理部门发放了调查问卷,要求由负责教师绩效评价工作的人事处领导填写问卷。此次调查共回收问卷 42 份,回收率为 56%,涉及 13 个省份和 2 个直辖市的教育部直属高校,其中 15 所为综合性大学,其余 27 所为专业性大学。经统计,问卷数量以北京的高校为最,共计 11 所,占回收问卷总数的 26.2%。此外,上海、湖北高校各有 5 所;江苏、陕西、山东各有 3 所;四川、湖南、广东各有 2 所;辽宁、吉林、黑龙江、安徽、浙江、福建各有 1 所。从学校所在地区、规模层次、学科结构的比例分析,调查所取得数据基本上代表了教育部所属高校的基本现状。

问卷的调查内容包括三个部分:第一部分是关于高校基本信息的调查,主要考察各高校目前的师资、学生人数以及办学宗旨等方面情况;第二部分是关于高校教师招聘评价方面的情况,第三部分则是关于高校教师绩效评价方面的情况。本文所采用的是第三部分的调查内容。问卷中针对教师绩效评价部分的问题设计,是遵循“绩效评价指标提出和内容——绩效评价具体操作——绩效评价结果应用”这样一条思路进行的。根据问卷涉及的绩效评价指标体系分析,所调查高校的教师绩效评价指标管理基本情况如下:

1. 绩效指标的提出。绩效指标体现了各高校的绩效评价理念,因此,问卷首先调查了各高校教师绩效评价时所依据的评价理念。从问卷中发现,高校在设计教师绩效评价体系时遵循的绩效评价理念,有 78.6% 的高校选择“以人为本,有利于

^{*} 本文系教育部“高等学校教师评价体系研究”资助项目研究成果,项目编号:A11N205002

教师成长”;69.0%的高校选择“绩效优先”;19.0%的高校选择“承担社会责任”;54.8%的高校选择“营造和谐的治学环境”;52.3%的高校选择“尊重专家意见发挥院系的作用”。总体而言,目前绝大多数高校将“以人为本”与“绩效优先”作为设计教师绩效指标时遵循的基本评价理念,这也从另一个侧面说明目前我国高校教师绩效评价日益趋于人性化与客观化。

其次,在关于设计教师绩效评价指标体系时高校遵循的绩效评价原则问题上,有54.8%选择“统一指导与分类指导相结合”;85.7%选择“定性定量相结合”;35.7%选择“发展性评价为主导”;47.6%选择“过程评价与结果评价相结合”。分析各高校遵循的评价原则之后发现,“定性定量相结合”原则是被最广泛采用的评价原则。这意味着目前我国教师绩效评价体系的可靠性与科学性已经较过去根据上级直接评定教师个人绩效或单一采用定性评价有了较大提升和改善。

第三,绩效评价指标和标准的提出。在评价指标由谁提出的问题上,有16.7%的高校表示绩效指标和标准由高校管理层提出,78.6%的高校表示教师绩效指标和标准是由院系和高校共同提出,其余4.8%的高校没有回答。由此可见,目前多数高校衡量教师的绩效指标和标准是由院系和高校共同提出的,教师基本被排除在外。其中,对于教学绩效评价指标和标准,有18所(约占42.9%)高校的教学绩效评价指标和标准是由教务处或教务处和院系共同提出的;8所(约占19.0%)高校的指标是由学院和高校提出的。对于科研绩效评价指标和标准,有20所(约占47.6%)高校的科研绩效评价指标和标准是由科技处或科技处和学院共同提出的;10所(约占23.8%)高校的科研绩效评价指标和标准是由学院和高校共同提出的;5所(约占11.9%)高校的指标由科技处和人事处共同提出的;有1所高校的科研绩效评价指标和标准是由学术委员会提出的;还有1所高校是由科技处和商学院共同提出的。由此看出,虽然78.6%的高校选择“以人为本,有利于教师成长”作为教师绩效评价理念,但在确定评价指标过程中,教师没有机会发表意见,这不仅直接影响教师参与绩效管理的积极性,而且无法体现发展性评价的评价理念。

2. 绩效指标的内容。高校教师绩效评价指标内容基本包括教学、科研、社会服务三个方面。关于教学绩效数量指标方面,高校选择的数量指标分别是本科生授课、研究生授课、指导实验、指导课程设计、指导毕业实习、指导毕业设计、出版教材7个指标中的1个或多个。此外,有4所高校所补充的教学绩效评价数量指标内容还包括优秀教师教学奖、授课方式手段、教学成果奖和精品课程。在科研绩效数量指标的选择上,大多数院校选择4个以上指标,其中被高校选择次数最多的数量指标是科研项目经费、发表论文、申请获得专利、科研专著4个指标。除此之外,6所高校还补充了科研绩效评价数量指标内容,如参加会议、举办讲座、科研获奖次数、科研项目级别、项目来源及成果转化,其中每所高校都提到把科研获奖作为评价内容。社会服务绩效的数量指标选择上,各高校选择学校或学院的公益工作、为同行企业服务、作为本学科相关杂志编委及兼任本专业委员会相关职务中的1个或多个指标。此外,还有4所高校补充了社会服务绩效评价数量指标内容,包括高职务人员指导

青年教师、送科技下乡、援疆援藏、科研成果转化获奖等。

具体分析指标内容,虽然基本上包括教师的工作内容,但无法看出这些指标与各高校发展目标之间的关联性、各高校重点发展的学科和专业,以及学生培养目标的重点。这说明,高校在制定教师绩效指标时,没有明确的指标分解系统,没有把学校层次、院(系)层次以及教师层次的目标连贯起来。

3. 绩效评价的难点。本次调查还了解到各高校在教师绩效评价中所发现的难点,部分高校具体提出了实践中遇到的具体难点问题。有些高校虽然没有具体指明,但并没有否认工作中存在许多难点。归纳问卷中的信息,四个评价难点中有三个是有关评价指标的,具体是:第一,不同专业的评价指标如何体现差异性。13所高校(约占30.9%)认为不同专业评价指标应有所不同,但有些很难量化比较,难以建立一个科学可行的评价体系。第二,评价指标量与质的平衡问题。7.1%的高校认为定量评价与学术成长规律存在一些客观矛盾,实践工作中较难综合评定教师工作结果的“质”和“量”。第三,不同教师类型的指标如何区别(教学型、科研型、教学兼科研型)。两所高校认为绩效评价的难点是教师类型的细分,以及如何更好地量化脑力劳动指标体系,避免短期行为和浮躁现象。

(二)改善分析

本次调查最后专门询问了各高校人事部门对各自的教师绩效评价系统满意程度,42所高校中有31所都为自己的评价系统满意度给出了一个分数,最高分为95分(百分制),最低分为60分,被调查学校对其教师绩效评价系统的满意度平均为83.54分(百分制),标准误为1.6427,标准偏差为9.14636。但在满意的具体内容中,只有12.82%的学校认为绩效评价系统能够较好地反映教师工作情况,调动了广大教师的工作积极性,促进了学校教学和科研水平。针对指标部分的评价,23.08%的学校认为学校的绩效评价指标做到了质与量的有机结合,实现了分类型、分层次、分标准的考核。但是仍然有同样比例的(23.08%)学校认为评价指标细化不够,质与量的结合仍不充分,系统的完善性和统一性有机结合较差。这说明,虽然各高校已经基本建立了教师绩效评价体系,但在教师绩效评价指标体系上满意度较低,还有较大的改善空间。“制定教师绩效评价指标的目的,并不是为了全面评价一个人,而是根据学校和国家的需要,为了在某些方向上给教师一个明确的指导,引导教师把个人的自觉期望纳入到学校或国家的大目标中来”^[3]。

改善的空间可以从以下两个方面思考:第一,引入“发展性教师评价理念”作为教师绩效评价的基本理念,吸收教师参与指标的确定过程。近10年来,发展性的教师评价正在形成和完善^[4],这种评价就是“让广大教师认同评价、支持评价并积极参与评价”^[5]。教师在教学中占据主导地位,在评价中也同样应该占据主导地位,决定评价价值的是教师,决定理会还是不理睬评价信息的也是教师^[6]。以促进教师发展为主要目的,制定合理的评价指标和标准,突出教师在评价中的主体地位,促进教师积极参与到评价中并体现教师的个体差异。从问卷调查结果看出,由于没有教师的参与,没有吸收教师的智慧,尤其是在处理不同学科的评价指标差异时,单纯由学校 and 院

(系)制定评价指标和标准,忽视了对工作规律最为了解、最有发言权的教师参与,当然也就无法体现发展性教师评价的理念,从而为后续工作中产生的各种问题留下了隐患。第二,引入现代人力资源管理理论和方法,完善教师绩效管理体系,尤其是需要完善评价指标的管理体系,制定符合教师工作性质和各高校自身发展需要的指标体系。回顾我国高校教师绩效评价的历史,一直在不断地引入新的绩效评价理论和方法,包括借鉴前苏联的经验、落实实绩评价原则、推行全员聘任制度等等,但缺乏系统的理论依据^[1]。例如,使用最为广泛的“目标管理法”,从20世纪90年代开始,取得了很显著的成效,然而各高校没有深入研究其可改善之处,也没有研究国外高校取得成功的教师绩效管理新方法,基本上停留在20世纪80年代的绩效管理水平。反观国外著名的高校,其对教师绩效评价已经发展到“绩效管理”的阶段,尤其是20世纪90年代后期,受高校外部环境的快速变化影响,国外高校对业绩评估的焦点转移到组织战略的变化上,对教职员的业绩评估,除了传统的学术标准外,还采用了商业性导向的绩效评估测量,目标在于增强教师的生产力和大学机构的品质^[8]。根据Lonsdale的研究,各高校的具体做法与企业非常类似,例如引进经理人机制、将业绩与薪酬挂钩;对教师的管理目标就是将其学术水平提升到顶峰水平,使用最佳实践模型,包括教师的个人目标设定、管理层的期望、评估后的沟通、在征得个人同意之后所采取的奖励和其他行政手段(如,续聘,解聘等)。绩效管理不仅是一个管理教师绩效的过程,而且是使其工作满意度、激励和绩效同时增加的过程;不仅是对教师的指引和评估,而且是要强调他们在创造最佳工作环境过程中的领导者角色。

三、高校教师绩效评价指标管理模型的构建

综合上述问卷调查的分析结果可以看出,建立和完善我国高校教师绩效评价体系,关键在于构建一个科学的绩效指标管理模型。由于绩效评价指标是绩效管理的第一个步骤,其管理模型融合在绩效管理模型中,因此首先有必要了解绩效管理模型的发展过程。

(一)绩效管理模型

1. 以目标管理为基础的绩效管理模型。美国管理大师德鲁克在其1954年出版的著作《管理实践》一书中提出“企业绩效要求的每一项工作必须以达到企业整体目标为目标,尤其是每一位管理者都必须把工作重心放在追求企业整体的成功上”^[9]。到目前为止,“目标管理”方法被广泛应用于世界各种类型组织之中^[10],各种基于目标管理与目标分解的管理理论迅速发展起来。在绩效管理方面,以目标分解为基础的绩效管理模型是一种在战略引导下将目标逐级分解的模式。

2. 以流程为基础的绩效管理模型。以流程为基础的绩效管理模型是先通过战略分析确定组织的核心业务流程,然后通过分析核心业务流程的关键控制点确定组织的部门设置需求,再在部门内部将部门的各项关键活动细分为岗位职责,最后在岗位职责的基础上确定绩效管理的基本要素和评价标准。通过流程分析对组织的绩效进行管理,能够相对容易地区分清楚组织的核心竞争领域,使管理的针对性更强,而且通过必要的流程分析也能够发现可有可无的运作环节,使组织活

动尽可能简洁。但是以流程为基础的绩效管理对管理者的统筹管理能力要求比较高,能够整体上对流程负责,否则,任何一个环节的失误对组织整体的影响都会很大。

3. 以价值链为基础的绩效管理模型。随着Robert S. Kaplan和David P. Norton提出平衡记分卡(BSC)理论^[11],一种全新的以“价值链”为基础的绩效管理方式便逐渐在很多国际知名高校中得以应用。平衡记分卡理论既强调纵向的连续性,使学习成长指标、内部运作指标、客户类指标和财务类指标形成层层递进关系;也强调纵向的平衡性,注重四大类指标在实现高校战略过程中的协调性发展。它对构建高校的绩效管理模型有借鉴意义。

综合上述三种绩效管理模型,第一和第三种的管理原理是一致的,用于从高校的办学目标开始分析,最后确定教师的绩效指标。两者主要的区别在于,平衡记分卡模型把目标管理模型中的目标具体化,目标分解的层次也有明确的说明。而第二个模型对构建高校绩效管理模型也有借鉴意义,因为研究型大学和教学研究型大学的工作流程、组织结构、业务重点有区别。因此在构建高校的绩效管理模型时,需要充分考虑组织架构和评价重点的影响,从而把这三个模型的管理理念有机地进行结合,设计出高校的绩效指标管理模型。

(二)高校教师绩效评价指标管理模型

目前高校的发展水平和发展目标差异较大,但其目标归结到最根本的三点是一致的,即人才培养、科学研究和社会服务,归结为经济效益指标和社会效益指标,各高校的差异仅表现在权重的不同。各高校在确定各自的办学目标时,都会有具体的有关三个基本目标的描述,可以将其套在平衡记分卡的模型中,替代财务类指标,依据其指标的分解思路,最终可以确定教师的绩效指标。综合考虑高等学校现时的管理状况,研究认为,高等学校所需要的是一种战略绩效管理体系,这种绩效管理体系的建立不是通过一种方法就可以建立起来的,而需要多种方法互相融合、取长补短才能建立起一套适应当前高等学校相对复杂的内、外部环境的绩效管理体系。

首先,以目标分解为基础的绩效管理模型能够从战略高度明确高校的发展思路,理顺高校的内部管理脉络;同时,许多高校多年以前就开始推行的目标管理制度,可以被视为高校建立战略目标管理体系的管理基础。

其次,以流程为基础的绩效管理模型可以让高校重新审视自己的内部科研管理和教学管理状况,规范高校的内部管理;对于高等学校来说,可以改变过去“重科研,轻教学”的状况,提升高校的内部管理水平。

第三,以价值链为基础的绩效管理模型让高校能够清楚地分析出各高校价值产生的根源,同时能够提升高校的管理高度,让高校内部管理能够真正地服从于高校的整体利益。

第四,由于高校的管理基础相对来说还是比较薄弱,因此,并不适于立即采用对管理要求十分严格的管理模式,而应当采用多种管理方式结合的管理模式。通过多种管理方式结合的管理模式,不但能够提升高校的管理水平,而且为高校实行向全面战略绩效管理模式的转变提供了缓冲机会。基于以上考虑,本文提出了高等学校绩效管理的整合模型,如图1所示。

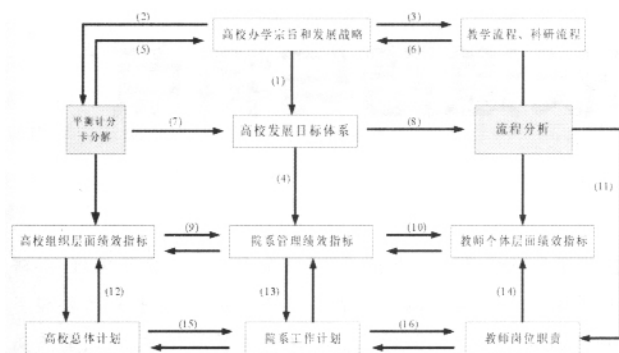


图1 高等学校教师绩效指标管理整合模型

现对该模型做如下的解释与说明：(1)结合高校的发展战略对办学目标进行分解：对于高等学校而言，教育部会下达一些宏观发展目标，但这些目标往往需要各高校结合自身战略与上级要求两方面进行目标分解。(2)利用平衡计分卡(BSC)方法从办学目标(教学、科研和社会服务)、客户(学生、高校、社会)角度、内部运作指标和教师的学习与创新角度分析高校组织层面和个体层面的绩效指标。(3)利用流程分解方法确定教师的岗位关键绩效指标(KPI)。(4)根据高校目标分解院系的管理指标。(5)高校组织层面绩效指标的实现了高校战略目标的实现。(6)教学、科研业务流程的顺畅保证了高校战略目标的实现。(7)根据BSC分解的四个方面(效益目标、学生等客户、教学和科研等内部运作管理、学习成长)，综合平衡各具体战略目标分解后形成的高校组织层面绩效指标，保证目标的完整性。(8)以高校目标体系指导流程分析。(9)将BSC四方面指标下达给各院系，并进行综合平衡；院系指标的完成支持了高校目标的完成。(10)将院系指标分解到教师个人，教师个人绩效指标的实现了院系指标的完成。(11)根据教学、科研工作的业务流程分析确定岗位职责。(12)根据高校指标的具体要求制定实现要求的具体工作计划；高校计划的实现以高校目标达成为标志。(13)根据院系指标的具体要求来制定实现要求的具体工作计划；院系计划的实现以院系目标达成为标志。(14)根据教师岗位职责确定教师岗位关键业绩指标。(15)将高校整体计划分解到各个院系，制订院系计划；院系计划支撑高校整体计划的实现。(16)院系计划中的各项活动可以细分到教师岗位职责中；教师岗位职责的履行保证院系计划的完成。

归纳起来，整个评价指标管理模型有“两条主线”：一是图1中最后一行根据高校发展战略分解得出“高校总体计划——院系工作计划——教师岗位职责”的工作目标体系；另一条主线是图1中倒数第二行根据高校战略分解得出“高校组织层面绩效指标——院系管理绩效指标——教师个体层面绩效指标”的绩效指标体系。而在分解的过程中，又体现了分层管理的思想：用平衡计分卡分解高校指标体系给各院系，并根据流程以及工作岗位的不同将院系指标体系进一步分解到教师个人，使得目标体系与指标体系相互支撑，构建起高等学校最终的绩效指标管理体系模型。

四、结论

随着经济全球化深入发展，科技进步日新月异，国际竞争日趋激烈，中国高校改革发展的外部环境正在发生巨大的变化，国家人才政策调整变化、地方经济社会发展对人才需求的不断变化、劳动力市场的周期波动、国际间高端人才竞争加剧、学校内部人事制度的不断推进等，对高校的人才培养提出了新的更高要求，迫切需要通过全面提高高校教师管理水平，探索建立一套符合高等教育办学规律、人才成长规律，促进教师职业发展的教师绩效评估体系、激励机制和奖励制度。针对绩效指标管理体系，深入系统地研究教师管理体系的各个子系统，应用“高等学校教师绩效指标管理整合模型”分解教师的绩效指标，真正吸收教师参与，在充分体现和运用发展性评价理念的同时，通过实现教师绩效目标来保证高校办学目标的实现，促进教师的全面发展。

(作者王光彦系教育部人事司综合处处长、华东师范大学博士研究生，北京 100816；李元元系华南理工大学校长、教授，邱学青系该校副校长兼人事处处长、教授，李敏系该校工商管理学院教授，广东广州 510640)

参考文献

- [1] 庞鹤峰. 我国高校教师绩效评价研究现状初探[J]. 中国高校师资研究, 2006(06): 32-37.
- [2] 孙友然, 刘蒙. 对高校教师绩效考核问题的思考[J]. 高等教育与学术研究, 2006(03): 60-64.
- [3] 李军. 高校教师绩效管理体系的构建[J]. 高等教育研究, 2007(01): 54-58.
- [4] 张富良. 试论对高校教师的行为激励和绩效评价[J]. 中国高教研究, 2000(08): 13-15.
- [5] 王斌华. 发展性教师评价制度[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 1998: 04.
- [6] 李家成. 论教育活动中他人评价与自我评价的结合[J]. 教育评论, 1999(01): 36-38.
- [7] 赵希斌. 国外发展性教师评价的发展趋势[J]. 比较教育研究, 2003(01): 72-75.
- [8] Lonsdale A. Performance appraisal, performance management and quality in higher education: contradictions, issues and guiding principles for the future (1). Adapted from a paper on Fourth generation performance management: Integrating organisational development, staff development and strategic management in universities', presented to the 6th AHED International Forum, Adelaide, 7 July 1997.
- [9] 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 齐若兰, 译. 北京: 机械工业出版社, 2006: 102.
- [10] Ivancevich J M. Human Resource Management[M]. China Machine Press, 2004: 273.
- [11] Kaplan R S, Norton D P. Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action[M]. Harvard Business School Press, 1992: 336.