

试析绩效管理在高校人事管理中的应用

高天

(西北师范大学人事处 甘肃兰州 730070)

【摘要】绩效管理是高校人力资源管理建设的重要组成部分。基于绩效管理理论,本文从高校教师和高校行政管理干部两方面,分析论述了绩效管理在高校人事管理中的应用,以便提高高校人事管理工作的效率,从而促进高校的整体发展。

【关键词】高校;绩效管理;人事管理

随着社会主义市场经济体制的建立和完善,市场竞争机制和市场在资源配置中的基础作用将会渗透到社会的各个方面。在这种形势下,高校人事管理需要用高效、专业化的管理模式和方法增强自身的竞争力,需要建立合理的人力资源管理机制,包括绩效管理。通过绩效管理,把高校发展战略思想转化为行动的过程,从而实现高校的整体发展。

一、绩效、绩效管理及其过程

作为绩效而言, Bernardin 和 Beatty (1984) 认为绩效是在特定的范围内,在特定的职能、活动和行为上生产出的结果记录,即绩效是员工在被评估期间全部工作活动的结果,是其能力在一定环境中表现的程度和效果,强调的是工作的经过。Murphy (1991) 则把绩效定义为与个人所在组织和小组的目标相关的行为。前者强调绩效是工作的结果,后者强调绩效是工作的行为。

绩效管理是管理者与员工之间在目标与如何实现目标上所达成共识的过程,是增强员工成功地达到目标的管理方法以及促进员工取得优异绩效的管理过程。绩效管理是一个复杂的综合体系,也是一个不断提升的过程,主要包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效改进等环节。绩效管理对组织目标的实现起着至关重要的作用,从这个意义来说,绩效管理是组织赢得竞争优势的中心环节所在。

二、绩效管理在高校人事管理中的应用

建立现代学校管理体制是高等学校内部管理体制改革的改革发展的目标和趋向,也是应对21世纪世界高等教育发展趋势和挑战的战略举措。“科学有效的学校管理体制和运行机制是增强学校的外部适应性、竞争力和提高办学效益的基础,也是现代国民教育体系的一种必然要求。现代学校管理体制和运行机制的一般特征,是必须与社会经济政治体制相适应,具有依法面向社会自主办学的权利和自我

发展、自我约束的能力。”^[1]

(一) 高校教师绩效管理。

1. 明确目标。高校组织发展的战略目标就是通过教学和科研活动提升受教育者的综合发展水平与专业知识技能,为国家和社会培养更多高水平、高素质的专业人才。绩效管理的最终目的是促进学校的发展,提高学术水平,为社会培养更多优秀的专业人才,而组织的目标需要组织中的成员共同来完成。所以,管理者通过与教师协商,共同制定与大学使命相关的具有挑战性、可实现性、具体明确且有时间限制的绩效目标,使教师个人目标与院系目标、学校发展战略目标达成一致,共同促进总目标实现。

2. 岗位分析。绩效管理的基础是工作岗位分析,不做工作岗位分析,绩效管理就失去了必要的理论基础,由此而建立的绩效考核体系的科学性就很难保证,绩效管理的实际效果也就无法实现。目前,高等学校开始逐步实行聘任制,逐渐建立了“按需设岗、公开招聘、竞聘上岗、择优录用”的用人机制。因此,必须明确不同职称和不同岗位教师工作职责和发展目标,如教师与教辅、管理岗位的职责和目标应有明确的区别。

3. 绩效考核。教师绩效考核是高校根据发展战略和使命要求,对教师的工作业绩,包括工作行为和工作效果,进行考察和评估。它是学校人力资源管理的中心环节,是教师薪资晋升、职称评定等决策的基础。高等学校承担着三个职能,即人才培养、科学研究、社会服务。而教师绩效考核也基本上涵盖了这些内容,但是在不同学校的要求下,它们之间的权重也有所不同。

4. 评价反馈。绩效考核的结果不仅仅是用来作为年度考核等级评定的,更重要的是通过考核,让被考核者认可考核结果,客观地认识自己,改进工作;同时也为进一步实现提升自我的新目标而明确努力方向。通过反馈沟通,使考核双方达到信息平等,了解自己工作中的优点和不足,使教师更清楚地认识到学生和组织对自己的期望及目前存在的差距,还可以为教师提供工作指导,寻求提升绩效的方法,进一步调动了教师工作的积极性,最终实现教师个人进步与学校的可持续发展。

国防教育的基本内容包括:国防精神、国防理论、国防历史、国防常识等等,其内容几乎完全属于思想道德建设的范畴,其核心是爱国主义教育。”高校国防教育对继承和发扬我国优秀的国防文化传统,培养和激发学生的爱国主义精神,增强组织纪律性,提高综合素质,促进德、智、体全面发展,具有重要意义。

第一,爱国主义教育是新时期高校国防教育的核心。在高校国防教育相关课程和众多活动中,爱国主义教育贯穿始终。如“军事思想教程”能使大学生产生强烈的民族自豪感;“现代军事科学技术”与“高技术战争”能激发大学生富国强兵的决心;“国际军事”与“我国国防”能激发大学生居安思危的忧患意识和保家卫国的历史责任感;举行升旗仪式、看大型历史片、瞻仰烈士陵园、走进军营等活动都会更直接的被青年大学生所接受。

第二,民族自尊心和自豪感的培养是高校国防教育的主题。高等学校国防教育是培养大学生强烈民族自尊心和自豪感的最有效场所。大学生正处在人生观、价值观的形成时期,他们意气风发、血气方刚,对美好事物和前程充满向往,对未来充满必胜的信念。他们热爱社会主义祖国,对国家的富强、民族的兴衰尤为关注。奥运会夺金、世界杯进球、神六升空、钓鱼岛事件、南联盟使馆被炸等等诸多有关中国人民切身利益的事件无不被青年大学生所关注。

第三,革命英雄主义教育是高校国防教育的重要内容。在国防教学中通过讲述中国人民解放军军史、优良传统以及各个时期的革

命英雄事迹等,从理论上向学生传输革命英雄主义思想。在集中军训中,承训教官所表现出来的无私奉献、勇敢顽强、坚韧不拔、吃苦耐劳、不怕困难、不怕流血、不怕牺牲的革命英雄主义精神,使学生耳濡目染。同学们以解放军同志为榜样,勇于吃苦,勇于拼搏,在潜移默化中,在身体力行中,树立了忠于国家、忠于人民,在祖国安全和人民生命财产受到威胁时能够挺身而出、英勇献身的革命英雄主义精神。

第四,良好的生活习惯和严明的组织纪律是高校国防教育要解决的重要问题。养成教育对一个人的未来发展非常重要,使学生形成较强的组织纪律观念,养成良好的学习生活习惯,这是学好科学文化知识、培养专业技能的有力保证。纪律是一定社会组织要求人们共同遵守的准则,是培养“四有”人才的基本要求。高校通过开展形式多样的国防教育活动所培养出来的严格的纪律性、良好的生活习惯以及自强不息的拼搏精神,必然会促进大学生更加积极主动地学习科学文化知识,提高保家卫国的本领,为祖国的强盛、社会的和谐作出应有的贡献。

参考文献:

[1]中宣部.爱国主义教育实施纲要[M],1994.

[2]学习江泽民关于思想政治工作的论述[M].中共中央党校出版社,1998.

作者简介: 马永刚(1974-),男,湖北襄樊人,硕士,湖北襄樊学院中文系讲师。

收稿日期: 2007-11-24

浅谈课堂教学评价

文且木·买吐送

(和田师专语言系 新疆和田 848000)

[摘要] 本文主要阐述课堂教学中存在的一些问题, 课堂教学的有效性以及评价一堂好课的标准。

[关键词] 课堂教学; 有效性; 标准

课堂教学是传授知识、培养能力、提高素质的主渠道, 其过程是一个由师生双向活动构成的动态化过程。在教师的常规教学工作中, 课堂教学是备课、辅导、批改作业、测试等五大基本环节中的重要环节。在学生的学习活动中, 课堂教学是预习、上课、自习、作业、复习、考试等六大基本环节中的关键一环。

课堂教学包括教和学两个方面, 一方面要发挥教师的主导作用; 另一方面要调动学生的学习积极性, 有效地利用课堂教学的每一分钟, 使教学过程成为学生积极学习不断成长的过程。教师和学生是课堂的主体, 而教师和学生都有思维的独立性、批判性和创造性。教师要感悟课堂, 就要认识自身、认识学生, 不仅要了解自己的知识能力状况和自己的教学风格, 还要了解学生的认知结构、情感特征和最近发展区, 更要了解在师生互动的动态过程中现状与趋势, 及时准确地把握当下的氛围, 找到目前教师和学生的契合点、兴奋

(二) 高校行政管理干部绩效管理。

高校行政管理干部绩效管理是高校人才队伍管理与建设的重要组成部分。加强行政管理干部绩效管理, 引入竞争机制, 有利于提高管理干部的素质, 优化管理干部队伍结构, 有利于提高行政管理工作质量与效益。

1. 评估行政绩效, 关键要看行政工作的成果, 即行政目标的实现程度。首先, 要对学校总的战略发展目标进行科学的分解和划分, 将总目标分解为一系列分目标, 各教学单位和机关部门再将子目标分切到各教学、管理和其他人员, 总目标的实现以分目标、子目标的完成为前提, 形成层层节制的目标系统; 其次, 要对分目标和子目标的内容作质和量的充实、明确, 规定目标的达标界限, 这样就会准确地贯彻学校的总目标和决策者的意图, 提高学校的工作效率, 促进学校的发展, 实现学校的发展目标; 最后, 制定目标实现的不同等级和评定标准。由于各职能部门的工作性质、工作职责、工作要求不同, 并且每个行政管理干部的岗位和职责不一样, 应该依据职能、职位、职责等不同特征, 科学合理地确定每个人的具体绩效目标, 这是绩效管理的起点。

2. 为了更好地进行绩效管理, 使绩效管理工作成功有序地进行, 必须对行政管理干部的工作进行职责分析、界定和说明。高校以学生为本, 即学校的核心任务是育人; 而办学要以教师为本, 强调实现育人目标的主体是教师。从这个意义上说, 高校行政管理干部是为教师与学生服务的。行政管理干部要以育人为使命, 按照学校办学方向、目标定位与发展等战略性要求来确定工作岗位职责, 使个人的具体目标与职能部门目标、学校的总体发展战略目标保持一致。从而使绩效管理落到实处, 发挥其应有的作用, 实现了考评的科学性、先进性、民主性、合理性, 使它真正成为绩效考评的依据。

3. 管理绩效考评是提高管理工作效率, 实现管理职能的有效手段。对管理绩效的适时和客观评估, 有利于调动和发挥管理人员的工作积极性、主动性和创造性, 促进他们端正工作态度, 改进工作方法, 积极进取, 开拓创新, 高质量地完成管理目标和工作计划。对工作性质不同的行政管理干部考评要点应有所侧重, 作为机关管理干部的评估主要放在完成任务的总量、质量、工作效率、其他人员的满意度上, 即服务的能力与水平如何; 作为学院管理干部主要立足于教学科研、学科建设、人才培养、教学管理等诸多方面; 作为其他管理干部主要以相关指标和服务质量来考虑其绩效的大小。

4. 绩效考评还应该通过监督和收集的信息, 分析出问题的原因,

点和生长点, 并能认识到师生互动中的不良倾向、师生沟通的障碍、课堂进程与教学目标间的差距。显然, 在课堂这个场域中, 教师的这种及时的反思和认识是一种重要的教学机智, 这对课堂教学的全面展开很重要。

教师的教学活动实质上是教育者深层的教学思想的具体化和现实化, 课堂教学评价是评价主体内在的教学观通过一定的评价指标在评价对象上的外显。教育评价作为主体对客体工作价值所作的观念性的判断活动, 由于它是在事实的基础上进行, 更接近于教育教学实践活动, 其强烈的实践指向性, 对学校的教育教学实践活动具有明显的导向作用。课堂教学评价作为教育评价形式之一, 不仅仅具有鲜明的导向、激励功能, 更具有突出的研究、诊断、鉴定功能。

传统滞后的教学观必定衍生出传统滞后的课堂教学评价标准, 误导具体的教学实践活动。从大量的课堂教学实例和课堂教学评价标准中, 我们可以明显地发现传统教学评价的弊端和局限。

一、传统课堂教学评价的弊端和局限导致了课堂教学中的某些客观问题

(一)“是否完成认知目标”限制了教师对学生认知能力以外的其他发展的关注。在传统的教学评价标准中, 教师是否完成预定的教学目标, 更确切地说是这节课的认知目标, 是作为一节好课的重要的指标。的确, 完成认知目标是教师在组织教学中一件很重要的任务。有时候我们会听到这样的课, 教师在教学过程中设置很多问题情境, 师生之间、生生之间有问有答, 或讨论或交流, 教师将

也就是要进行绩效的诊断。导致工作目标没有顺利实现, 也许是个人原因, 也可能是绩效管理体系不完善。如果是绩效管理体系出现了问题, 就应该及时进行反思和调整, 提高其本身的科学性和合理性; 如果是行政管理干部个人原因, 那么考评者与与被考评者也应该及时取得沟通, 采用多样形式, 互相进行交流, 包括完成情况是否达到了预期的绩效目标的要求, 下一步如何改进和加强自身的工作努力, 怎样提高自身的工作业绩等问题。通过沟通, 吸取教训, 总结经验, 理清思路, 确定新的岗位职责和任期目标。

5. 绩效管理的成功与否, 关键在于绩效考评结果如何运用。根据考评结果, 制定出合理的薪酬制度、有效的激励机制和明确的发展方向, 将考评结果与奖罚、晋升、培训、任用等挂钩, 结合选拔机制, 才能强化行政管理干部对绩效的认同感, 有利于良性的人才竞争, 为学校的科学发展构建一支结构合理、精干高效、爱岗敬业和富于创新的行政管理干部队伍。

三、结束语

综上所述, 在高校人事管理中应用绩效管理理论, 对教师和行政管理干部进行管理是一项涉及面广, 内容复杂, 难度较大的系统工程, 但只要我们高度重视, 加强领导, 注重调查研究, 使管理工作科学化、规范化, 将会进一步提高高校人事管理工作水平。

参考文献:

[1] 贯彻十六大精神, 努力开创教育改革发展新局面[M]. 人民教育出版社, 2003, P52-53.

[2] 戴清. 绩效管理理论下高校教师考核的研究[J]. 平原大学学报, 2007(2).

[3] 唐萍, 李学强. 高校教师绩效管理研究与探讨[J]. 科技促进发展, 2007(7).

[4] 刘兵, 郭然. 高校行政管理干部绩效管理研究[J]. 黑龙江教育, 2006(6).

Employment of Performance Management in College Personnel Administration

Abstract: Performance management is essential for the organization of college human resources. This paper intends to analyze the employment of the performance management theory from the perspectives of college teachers and administrative personnel, aiming at enhancing the efficiency of college personnel management and accelerating the development of university.

Key words: college; performance management; personnel administration

作者简介: 高天(1980-), 男, 研究实习员, 西北师范大学政法学院在读公共管理专业研究生, 研究方向: 教育管理。

收稿日期: 2007-12-16