

# 基于 KPI 的高校院系整体绩效考核应用研究

李军锋, 彭冲

(北京航空航天大学 人事处, 北京 100191)

**摘要:** 提升高等学校核心竞争力是一个系统工程, 需要科学的管理体系作保证, 绩效考核是最有效的方法之一。文章综述了绩效考核方法, 详细分析关键业绩指标法(KPI), 研究了构建高校院系整体绩效考核指标体系的关键因素, 并从高校学科建设、人才培养、科学研究、师资队伍建设和国际交流合作5个方面出发制定了院系整体绩效考核 KPI 指标体系, 阐述了构建原则及应用实施的流程。

**关键词:** 高校; 院系整体绩效考核; KPI

中图分类号: F062.4

文献标识码: A

文章编号: 1008-2204(2011)04-0111-04

## Research on Performance Appraisal System of College Departments Based on Key Performance Indicator

Li Junfeng, Peng Chong

(Department of Human Resources, Beijing University of Aeronautics and Astronautics, Beijing 100191, China)

**Abstract:** Its system engineering to promoting the core competitiveness of colleges, and the performance appraisal as one of the most effective means of scientific management system is valid. This paper summarized means of performance appraisal, analyzed the method of Key Performance Indicator (KPI) in detail. Moreover, the key issues to structuring performance appraisal index system of departments were studied, and a KPI system was newly developed for disciplinary development, nurturance, scientific research, teacher development, international communication, and its design idea, architecture and procedure were described in detail.

**Key words:** colleges; performance appraisal of departments; KPI

自20世纪80年代以来,经济全球化的步伐越来越快,知识经济蓬勃发展,高等学校竞争日趋激烈,为了提高竞争能力和适应能力,许多高校都在探索提高核心竞争力的有效途径,一些发达国家将绩效考核作为政府制定教育政策、分配学校经费和加强学校管理的重要手段。美国较早对高等教育投资实行绩效评估制度,以肯塔基州1998年实行的高等教育绩效指标体系为例,共包括教育质量、教育培养、机会均等、经济发展和生活质量以及协调与倡议精神5大类25项指标。20世纪末,日本的高等教育资源从以“机会均等”为准则的分配政策向以“绩效”为准则的配置政策转移,体现效率→竞争→评估→配置的过程。英国的大学拨款委员会制定了《英国大学管理统计和绩效指标体系》,较为全面地论述了英国高校绩效评价指标体系的具体内容,并根据高校的绩效评估进行拨款投入。<sup>[1-3]</sup>

2009年12月,中国中央教育科学研究所高等教育研究中心发布了《中国高等学校绩效评价报告》,首次对教育部直属高校进行绩效评价。报告认为高校评价“对高校健康发展具有不可替代的重要意义”,绩效评价可以反映高校的资源利用情况,为高校调整与配置办学资源提供参考,对丰富高校评价内容和方式、合理配置高校资源有重大意义。<sup>[4]</sup>

近年来,中国高等教育事业发展迅猛,高校必须适应国内外形势的变化,制定科学的管理策略,提升核心竞争力,才能在高等教育领域的竞争中立于不败之地,绩效考核在高等教育及高校管理和发展中将发挥越来越重要的作用。

### 一、绩效考核与关键业绩指标

Bates 和 Holton 指出:“绩效是一个多维建构,

观察和测量的角度不同,其结果也会不同”。从管理学角度看,绩效是组织期望的结果,是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出,它包括个人绩效和组织绩效2个方面。从经济学角度看,绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系,绩效是员工对组织的承诺,而薪酬是组织对员工所作出的承诺。从社会学角度看,绩效意味着每一个社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。同时由于绩效往往与薪酬及个人发展挂钩,因此绩效是责任、权利与利益的统一体。绩效考核则是考评主体对照工作目标或绩效标准,采用科学的考评办法,评定员工的工作任务完成情况、员工的工作职责履行程序和员工的发展情况,并且将评定结果反馈给员工的过程。<sup>[5]</sup>

绩效考核包括基于目标管理的绩效考核和基于KPI(关键业绩指标,Key Performance Indicator)的绩效考核、基于平衡计分卡的绩效考核、基于标杆管理的绩效考核和基于素质的绩效考核。具体实施方法有相对评价法、绝对评价法和描述法,如图1所示。

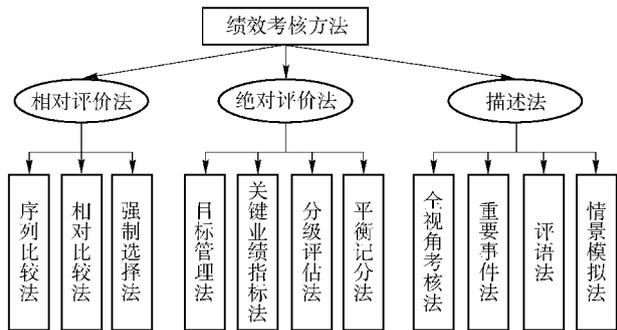


图1 绩效考核方法

绝对评价法中的KPI法的起源是组织的发展战略,考察的范畴是组织战略分解所涵盖的内容,能够更好地分解组织的战略目标,是具有战略导向的绩效管理方法。KPI不同于基于组织制度/流程和部门职能的CPI(一般业绩指标,Common Performance Indicator),它符合一个重要的管理原理——“二八原则”,每一个部门和每一位员工80%的工作任务是由20%的关键行为完成的,因此抓住20%的关键就抓住了主体,抓住20%的关键行为对之进行分析和衡量就能抓住业绩评价的重心。

KPI是一种可量化的、被事先认可的、用来反映组织目标实现程度的重要指标体系,是推动组织价值创造的驱动因素,也是绩效管理的有效手段,它在绩效考核中突出的作用体现在:目标牵引分解战略愿景,绩效推动改进业绩状况;依托管理分析运行问题,采取有效措施完善管理;公正定性定量评估指标,提供战略执行决策依据;建立关键业绩共赢体系,搭建组织员工发展平台。

## 二、构建高校院系整体绩效考核指标体系的关键因素

高校建立的绩效考核系统可以分为3个层次:学校总体评价、院系整体绩效、教职工个人绩效。学校总体评价指标一般包括学术资源、学术成果、师资质量、学生质量、学校资金、学校声誉、物资资源7个方面;教职工个人绩效包括科学研究、人才培养、社会服务3个方面。如何将个人绩效的3方面凝聚为展示高校形象和实力的总体评价,处于3个层次中间层的院系整体绩效考核具有承上启下的重要作用。

构建院系整体绩效考核指标体系要处理好以下4方面的问题。

### (一) 学校发展战略与院系整体绩效考核的关系

KPI最重要的特点是保障发展的指标,不同于其他绩效管理方法“有什么考什么”,KPI坚持“要什么考什么”,具有统一全体教职工朝着学校战略目标努力的推动作用。为此制订院系绩效管理指标体系的前提是要明确学校的愿景目标和发展战略,并以学校发展规划为导引,按管理功能模块分解战略目标,兼顾学校特色及重点发展方向,有导向性地设定关键业绩指标。

### (二) 学校决策层在院系整体绩效考核中的责任

在院系整体绩效考核实施过程中,学校领导班子起着关键性的作用,无论是绩效管理的哪一个环节,决策层都应起到主导作用,尤其是战略规划、管理目标与计划、绩效监控等环节。学校决策层需要在兼顾学校发展大战略的前提下,充分考虑学科差异及院系实际情况,统筹兼顾多方面利益关系,坚持全面协调可持续地开展工作,在实现学校战略目标的同时与院系及教职工共享成果。

### (三) 相关职能部门在院系绩效考核中的分工

在学校院系整体绩效考核过程中,绩效考核不应该是人力资源一个部门的事情,而是全体管理者和所有教职工的事情,相关职能部门要在学校统一领导下成立绩效考核办公室,组织召集院系及教师代表共同讨论关键业绩指标的核定问题,在充分调研、广泛征求意见的基础上,设计出既适度超前,又符合院系客观实际;既考虑教职工岗位需求,又为发展预留空间的整体绩效考核评价指标体系。

### (四) 院系在院系绩效考核中的任务

院系是被整体考核的一个实体,又是任务分解

的具体实施者,应该将院系整体绩效考核评价指标体系与自身实际情况相结合,采用可量化的对比分析或者定性的论述评价等方式,着重选择既符合学校核心竞争力发展的要求,又符合本单位相对国内外同类学院或学科具有发展特点或优势的关键业绩指标分解细化到下一级责任实体、团队或教师个体,并负责指导、监督院系整体绩效考核工作的完成。

### 三、院系整体绩效考核 KPI 指标的制定

建立 KPI 指标的要点在于计划性、系统性和流程性,指标不是所有工作项目及流程的简单堆积,要少而精,可控、可测且具体明确,通常要遵循 SMART 原则。

**Specific:** 具体性, KPI 制定要明确说明需要达成的行为标准;

**Measurable:** 可度量, KPI 制定要数量化或者行为化,清晰而不是模糊;

**Attainable:** 可实现, KPI 制定可以略高但能够被考核者所接受并付出努力后达到;

**Realistic:** 现实性, KPI 制定要实实在在,在现实条件下可操作,而不是基于假想或者预期;

**Time - bound:** 时限性, KPI 制定要设定完成指标的期限。

院系整体绩效考核 KPI 指标的设定除了遵循 SMART 原则外,还应接结合学校实际及特点,具有战略相关性 (Strategy Relevance)——以学校发展战略目标为导向;信度 (Reliability)——依照重心下移、分权管理的基本要求;效度 (Validity)——兼顾重点突出、普遍适用、易于操作、定性定量结合,定量考核评价为主的操作思路;可接受性 (Acceptability)——统筹考虑教学、科研与管理服务的权重、区别对待学科类别与学科层次、明确严格要求与宽松学术氛围的关系、体现公平性与可比性等。

根据鱼骨图法建立的院系整体绩效考核 KPI 指标体系构成图,如图 2 所示。学科建设、人才培养、科学研究、师资队伍建设和国际交流合作 5 大一级指标,分别由学校发展规划部门、教学部门、科技部门、人事部门、国际交流合作部门制定实施。每个一级指标下设二、三级指标,其中若干指标为关键业绩指标。

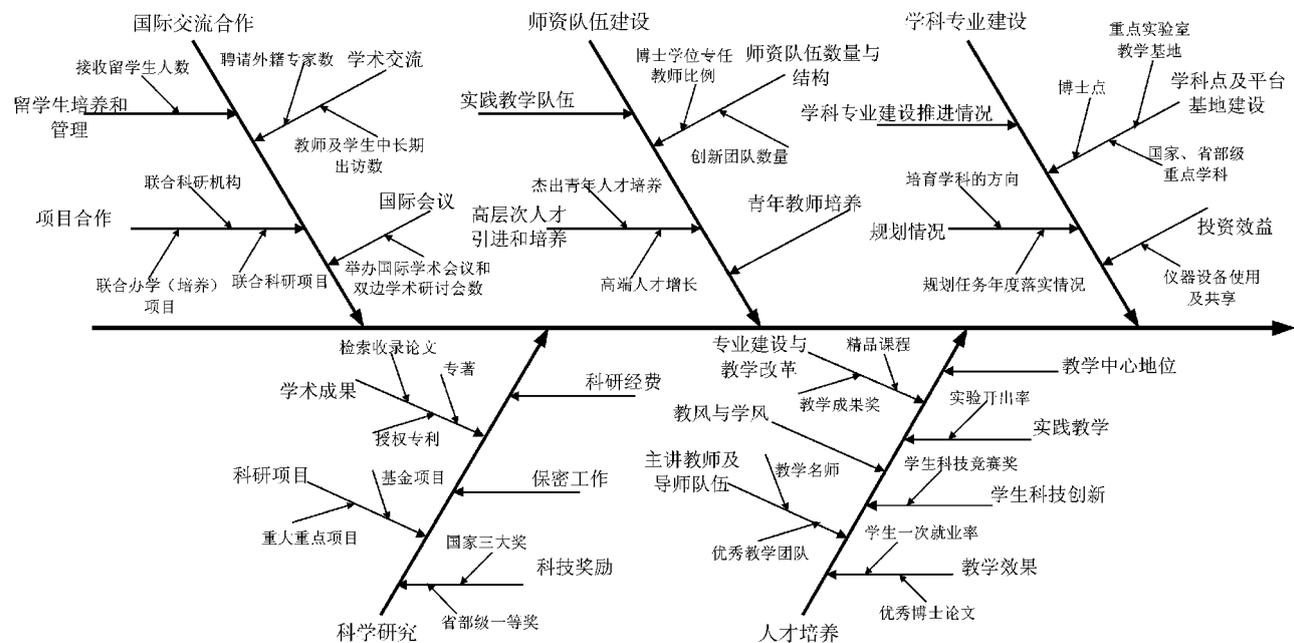


图 2 院系整体绩效考核 KPI 指标构成

学科建设目标以学校学科建设规划为依据,坚持学科建设龙头地位,突出优势学科和培育新型学科建设,加强重点实验室、学科点及教学基地建设,注重投资效益,以创建国际一流学科和国际知名学科为重点。人才培养目标以学校人才培养战略、思路为依据,坚持教育育人为本,体现教学中心地位,夯实教学质量,加强教学与学风建设,推进教学改革,提升人才培养质量。科学研究目标以学校的科

技发展战略、思路为依据,坚持科技自主创新,鼓励原创性学术成果,争取重大重点科研项目及产生标志性科研成果,强化保密意识,不断提高科学研究水平。师资队伍建设目标以学校师资队伍中长期建设规划为依据,坚持人才强校战略,突出高端人才引领,培育拔尖人才,引导师资队伍结构改善,提高师资队伍整体素质和实力。国际交流合作指标以学校国际化战略、思路为依据,坚持“走出去,请进来”,

拓展国际交流合作方式,加强中外联合办学、联合科研,扩大留学生教育规模,促进学校各项事业与国际高水平相关领域的深度融合,提升学校国际化水平及国际影响力。

### 四、院系整体绩效考核实施步骤

学校在适当时间统一组织实施院系整体绩效考核,各院系对照考核指标体系中的各个一级指标和二、三级指标进行自评打分,并形成5大一级指标和整体绩效自评意见。学校绩效考核办公室组织发展规划部门、教务部门、科技部门、人事部门、国际交流合作部门等相关部门对院系5大一级指标的完成情况进行考核,按优秀、良好、合格和不合格进行评定并打分,之后根据各分目标权重系数确定整体绩效。

#### (一)一级指标评价

指标内所有关键业绩指标完成80%以下的,记为1分;

指标内所有关键业绩指标完成80%以上的,记为2分;

指标内所有关键业绩指标完成,其他指标基本完成的,记为3分;

指标内所有关键业绩指标超额完成,成果显著,其他指标完成较好的,记为5分。

#### (二)整体绩效计算

基于对一级指标评分的基础上,根据如下公式计算院系整体绩效

$$y = \sum_{j=1}^m w_j x_j$$

$$\left( 0 \leq w_j \leq 1, j = 1, 2, \dots, m, \sum_{j=1}^m w_j = 1 \right) \quad (1)$$

其中: $y$ 为院系整体绩效, $x_j$ 为一级指标评分, $w_j$ 为权重系数。学科建设权重为0.2,人才培养权重为0.25,科学研究权重为0.25,师资队伍建设的权重为0.2,国际交流合作权重为0.1。权重系数可根据学校发展状况及不同部门的较大差别作适当调整。

#### (三)考核结果标准

整体绩效大于等于4.5分为优秀;

整体绩效大于等于4分为良好;

整体绩效大于等于3分为合格;

整体绩效小于3分为不合格。

#### (四)绩效奖励实施

学校根据考核结果拨付奖励性绩效经费,可以

将其中70%用于整体绩效奖励,其余30%用于单项关键业绩指标完成情况的奖励。考核优秀的院系除在奖励金额方面给予较高比例外,学校还可以在岗位聘任、职务晋升、在职培训、人才引进等政策方面予以倾斜支持。

### 五、小结

在当前的形势下,中国高等学校要建设世界一流大学,必须有选择性地突破,集中有限资源办大事,“效率优先、兼顾公平”是非均衡资源配置方案的理论基础。<sup>[6]</sup>学校的公共资源相对于院系在鼓励竞争的态势下,绝对公平是不现实的。资源分配是采取择优还是均衡的政策,学校不得不在效益和公平这对矛盾之间作出困难的权衡与抉择,绩效考核为解决这个问题提供了很好的思路。

文章研究的基于KPI指标体系的院系整体绩效考核方式以分解并引导学校战略目标的实现为原则,通过确定一批具有明显集聚效益和强辐射能力的考核指标作为学校的“关键极”,评价衡量与学校发展关系紧密、体现核心竞争力的工作内容,着重关注的是院系工作效率或者说关键业绩产出,从而指导资源有计划、有方向、有重点的配置,最终达到全面提升大学实力的目标。此外,基于KPI的高校院系整体绩效考核方式也是进一步完善学校与院系的分级管理体制,进一步建立健全院系自我发展、自我激励与自我约束的办学机制,使院系真正成为办学的基点,成为富有生机活力的人才培养、科学研究、学科建设、师资队伍建设和国际交流合作的主体有力保障。

#### 参考文献:

[1] 谌启标,柳国辉. 美国高等教育绩效评价政策述评[J]. 宁波大学学报:教育科学版,2004,26(3):26-29.

[2] 杨秀文. 日本高等教育的财政拨款与评估机制[J]. 中国高教研究,2003(7):46-48.

[3] 张玉琴,何屹. 日本高等教育评估机制与资源配置[J]. 石家庄经济学院学报,2004,27(4):483-486.

[4] 中国高等学校绩效评价报告[EB/OL]. [2009-12-09]. [http://www.jyb.cn/high/gdjyxw/200912/t20091209\\_328907.html](http://www.jyb.cn/high/gdjyxw/200912/t20091209_328907.html).

[5] 付亚和,许玉林. 绩效管理[M]. 上海:复旦大学出版社,2008:36-37.

[6] 徐小洲,王家平. 卓越与效益——大学重点发展战略研究[M]. 杭州:浙江教育出版社,2007:69-70.