

分类号：  
学 号：2013322001

密 级：内部5年  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕士学位论文



### 新疆农业职业技术学院教师绩效考核 体系的研究

学 位 申 请 人	任 婕
指 导 教 师	李万明 教授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2016年11月



分类号:

密 级: 内部5年

学 号: 2013322001

单位代码: 10759

# 石河子大学

## 硕士学位论文



### 新疆农业职业技术学院教师绩效考核 体系的研究

学 位 申 请 人	任 婕
指 导 教 师	李万明 教授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2016年11月



**Study on the performance evaluation system of teachers in Xinjiang**

**Agricultural Vocational College**

A Dissertation Submitted to

**Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

**Master Of Business Administration**

**By**

**Ren jie**

Dissertation Supervisor: Prof. Li Wanmin

November, 2016



# 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：任婕

时间：2016年11月29日

## 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管二级分院或指定学院送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：任婕

时间：2016年11月29日

导师签名：李永

时间：2016年11月29日



## 摘 要

随着经济一体化进程加速发展、教育服务同样向着产业化的方向加速的发展，教育行业的市场竞争也更加激烈。在这种情况下，公办高等职业院校如不及时根据市场环境调整自身老旧管理模式，就会失去原有的行业优势。为了尽快适应市场环境，各类公办高等职业教育学院纷纷尝试事业单位学院化管理模式，将学院人力资源管理的相关原理和知识引入到自身管理模式中，从而增强其自身的综合实力和市场竞争力。作为国家首批 28 所示范类职业院校的新疆农业职业技术学院，虽在教育教学改革及管理制度创新上取得了骄人成绩，但在自身的管理中，尤其是教师的管理中仍然存在着诸多问题，如考核指标的设定难以完成；教师的绩效质量标准无法衡量；教师绩效的评价过程无法很好的监管；教师绩效考核结果缺乏公平公正性；绩效考核指标与科研奖惩联系不够紧密，个人在科研水平和实践操作能力的提升上没积极投入精力；对于主要负责行政工作的兼职教师，制定的相关绩效考核的办法未起到激励作用。等等这些问题如不进一步加以改进，会直接影响到学院教育教学质量及下一步的发展规划。如何找出问题，分析问题，解决问题，最终为学院管理层提供进一步优化教师绩效考核体系提供合理化建议，促进学院教育教学质量的进一步提高，是本论文研究的意义所在。

本论文的研究内容主要包括五个部分：一、前言，含研究的背景、研究的目的及研究的意义，研究主要内容和本论文使用的研究方法，论文研究的思路及论文框架。二、论文的理论基础，对绩效管理的概念和理论进行综述，对国内外高校教师绩效管理进行了了解。三、学院教师绩效管理现状分析，主要包括对新疆农业职业技术学院状况的介绍，教师绩效管理的现实情况。四、对学院不同分院的教师进行针对性调研，找出存在问题以及其所导致的不良影响。五、根据分析出的问题，提出合理化建议，对学院现有教师绩效管理体系进行改进。论文研究方法主要采用了文献检索法、归纳法、演绎法、问卷调查法，图表分析法、定性与定量相结合、经验总结等方法。

**关键词：**新疆农业职业技术学院，教师，绩效考核，体系研究



## Abstract

With the development of the global economic integration and the industrialization of educational services, the market competition in the education industry is also growing. In this case, the public institutions of Higher Vocational and technical colleges, if not timely according to the market environment to adjust their old management mode, will lose the original industry advantage. In order to adapt to the market environment, all kinds of public higher vocational education institutions have tried to model enterprise management institutions, will be introduced to the enterprise human resources management related theory and knowledge of its management mode, so as to enhance its comprehensive strength and market competitiveness. As the first batch of 28 national demonstration class occupation colleges of Xinjiang Agricultural Vocational College, although in the education teaching reform and innovation of the management system has made remarkable achievements, but in their own management, especially in the management of teachers still exist many problems, such as setting the evaluation index to complete performance; quality standard of teachers cannot measure; evaluation of teachers the performance of the process can not be good supervision; teacher performance appraisal results lack of fairness and justice; performance evaluation index and scientific research reward is not closely linked, in the level of scientific research and practical operation ability enhancement of no active energy; for the main responsible for the administrative work of the part-time teachers, making the related performance appraisal way did not play incentive effect. And so on these problems, if not further improved, will directly affect the quality of college education and the next step in the development of planning. How to identify problems, problem analysis, problem solving, ultimately is a school of management layer provides provide reasonable suggestions to further optimize the performance appraisal system of teachers, improve the quality of college education and teaching, the significance of the study.

The research content of this paper mainly includes five parts: one, the introduction, including research background, research purpose and meaning, main research contents and the research methods, and the research ideas and the framework of this paper. Two, the theoretical basis of the paper, the concept and theory of performance management are reviewed, and the current situation of the domestic and Foreign Higher Vocational College Teachers' performance management are analyzed, and the problems and problems are analyzed. Three. The current situation of College Teachers' performance management, mainly including the introduction of the situation of Xinjiang Agricultural Vocational College, the reality of the performance management of teachers. The teachers of different branch of the four, the college for research, find out the problems and the adverse effects caused by. Five, based on the analysis of the problem, put forward reasonable proposals, the existing school teacher performance management system to improve. This paper mainly adopts the methods of literature search, induction, deduction, questionnaire survey, chart analysis, combination of qualitative and quantitative analysis, experience summary and so on.

**Key words:** Xinjiang Agricultural Vocational College;teacher;performance appraisal;Research.



# 目录

摘 要 .....	I
Abstract .....	III
第一章 绪 论 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究目的和意义 .....	1
1.2.1 研究目的 .....	1
1.2.1 研究意义 .....	1
1.3 国内外研究动态 .....	2
1.3.1 国外研究动态 .....	2
1.3.2 国内研究动态 .....	2
1.4 研究思路和方法 .....	3
1.4.1 研究思路 .....	3
1.4.2 研究方法 .....	4
1.5 研究内容 .....	4
第二章 教师绩效考核相关理论分析 .....	6
2.1 绩效考核概念的界定 .....	6
2.1.1 绩效考核的定义 .....	6
2.1.2 绩效考核的目的 .....	6
2.1.3 绩效考核的原则 .....	6
2.2 绩效管理的方法 .....	6
2.2.1 目标管理法 MBO .....	6
2.2.2 关键绩效指标法 .....	7
2.2.3 排序法 .....	7
2.2.4 360° 绩效评估法 .....	7
第三章 新疆农业职业技术学院教师绩效考核管理现状 .....	9
3.1 新疆农业职业技术学院基本情况 .....	9
3.2 新疆农业职业技术学院的组织结构及人员情况 .....	9
3.2.1 组织结构 .....	9
3.2.2 人员性别、职称、年龄结构及素质情况 .....	10
3.3 新疆农业职业技术学院教师绩效管理的现状调查 .....	12
3.3.1 学院教师绩效管理概况 .....	12
3.3.2 目前学院教师绩效考核的方法 .....	13
3.3.3 绩效考核结果的反馈与结果运用 .....	15
3.3.4 学院目前绩效考核管理满意度的调查 .....	16
第四章 新疆农业职业技术学院教师绩效考核过程中存在的问题及原因分析 .....	20

4.1 新疆农业职业技术学院教师绩效考核过程中存在的问题.....	20
4.1.1 教师绩效考核指标设定缺乏重点，管理层与基层沟通不够.....	20
4.1.2 教师绩效考核过程中缺乏相关的监督机制.....	21
4.1.3 人为因素对教师绩效考核结果产生的不利影响.....	21
4.1.4 教师绩效考核反馈与结果的应用联系不够紧密.....	22
4.1.5 教师绩效考核制度本身存在的观念问题.....	22
4.2 新疆农业职业技术学院教师绩效考核问题的原因分析.....	22
4.2.1 绩效考核的目标与实际情况脱节.....	22
4.2.2 管理者与教职工的沟通、反馈不及时.....	22
4.2.3 绩效考核机制缺乏相应的奖惩机制.....	23
4.2.4 管理者存在“以罚代奖”的观念.....	23
<b>第五章 新疆农业职业技术学院教师绩效考核管理的优化.....</b>	<b>24</b>
5.1 新疆农业职业技术学院教师绩效考核管理优化思路.....	24
5.2 新疆农业职业技术学院教师绩效考核管理优化方案.....	25
5.2.1 明确绩效考核的目的.....	25
5.2.2 制定合理化的绩效考核指标.....	25
5.2.3 进行科学的绩效评估.....	27
5.2.4 开展绩效反馈面谈.....	28
5.2.5 制定绩效改进计划.....	28
5.2.6 绩效评价结果应用.....	29
<b>第六章 新疆农业职业技术学院教师绩效管理的保障措施.....</b>	<b>30</b>
6.1 增加绩效管理培训，提升绩效管理认识.....	30
6.2 加强层级管理沟通，重视绩效反馈.....	30
6.3 监督机制保障绩效考核的顺利实施，尽量消除人为因素.....	31
6.4 规范绩效管理制度，促进绩效管理发展.....	31
6.5 重视绩效考核结果的应用，奖罚得当.....	32
<b>第七章 结论与展望.....</b>	<b>34</b>
7.1 主要结论.....	34
7.2 研究展望.....	34
<b>参考文献.....</b>	<b>36</b>
<b>附件.....</b>	<b>39</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>41</b>
<b>导师评阅表.....</b>	<b>43</b>

# 第一章 绪论

## 1.1 研究背景

当今社会，各行业间的竞争，就是人才与人才间的竞争。如何通过先进的管理模式和管理制度吸引人才、培养人才、用好人才、留住人才，使人才的作用发挥到最大限度，是关系到一个企业的生存与发展的头等大事。随着经济一体化进程加速发展、教育产业化的方向也在加速的发展，教育行业的市场竞争也更加激烈。各类商业化运作的职业培训学院依托其运营模式灵活，针对性强，培训周期短等优势，如雨后春笋般迅速抢占着职业教育的市场。在这种情况下，传统的职业教育机构如不根据市场环境及时调整自身老旧的管理模式，就会失去原有的行业优势，落后于整个行业市场。为了尽快适应日新月异的市场环境，传统的职业教育机构也在尝试企业化管理模式，并将先进的企业人力资源管理的原理和知识引入到机构自身管理模式中，从而增强其自身的综合实力和市场竞争能力。而作为国家传统的教育机构，教育教学质量的好坏直接决定了其市场核心竞争力。那么，如何建立一个以提高教育教学质量为中心的绩效管理体系，也是教学管理实践中急需研究的课题。而教师队伍不仅是高校工作人员结构中的重要组成部分，更是决定教育教学质量好坏的核心力量，教师绩效考核管理的优劣直接影响到学院整体的教育教学水平。要想使教育教学和科研学术取得良好效果，就必须做好教师的绩效考核工作。

## 1.2 研究目的和意义

### 1.2.1 研究目的

教育教学，是任何一所教育机构的本职工作，教育质量和教学水平更是其市场核心竞争力。本文的研究对象就是新疆农业职业技术学院教师的绩效考核体系，针对教师绩效考核中存在的问题进行分析和研究，并提出改进意见，找到一条真正适合学院实际情况，独具学院特色的教师绩效考核体系，从而达到增强教师的教学科研水平、保持学院在同行业间的领先地位，顺利升格为应用型本科的最终目标。通过学习人力资源管理这门学科中的相关理论知识，根据高等职业教育的特点，结合学院人员各类现状，运用先进的绩效管理理论，分析和研究学院教师绩效考核的现状，找出不利于教师水平提高、师资队伍建设和学院整体综合实力的问题所在，并给出适合于学院教师绩效管考核的合理化建议，促进管理层更加科学有效的实施管理，进一步提升教师的综合能力，提高学院的整体教学质量水平和行业竞争力，并为学院薪酬、人事、福利的决策提供有效依据，最终达到支持学院实现战略目标的目的。

### 1.2.1 研究意义

该研究对推动教育教学改革，加强师资队伍的管理与开发，具有十分重要的意义。由于高职院校是以培养高技能人才为己任的教学机构，因此，高职院校的教师绩效管理

必须针对高职教育的特点和要求，设计出有利于高技能人才培养的绩效考核方案，先进的教师绩效考核体系还具有以下三个方面的意义：

(1) 影响学院的教学质量和竞争力。通过科学的教师绩效考核，可以看出教师究竟在岗位上干的怎么样，是在岗位上，还是在岗位上工作，在岗位上工作的质量和效率如何，发挥了多大的作用，是否达到甚至超出了预定的教学目标。对于学院的管理者来说，有质量的工作更为重要。

(2) 绩效管理是做人事决策时的重要参考指标，诸如教师的岗位聘任、职称晋升，工资、代课费、项目经费、进修学习机会、福利及非货币化福利等等都涉及到绩效考核的结果。如果没有科学有效的绩效考核体制，对教师的激励作用将很难得以充分发挥，人事决策也将失去其有效性。

(3) 有助于进行师资队伍的建设。绩效管理的最终目标不是要惩罚、约束教师，而是要通过绩效考核，鼓励教师科研、帮助教师发现自身问题，从而更好的实现个人价值最大化。因此，做好教师绩效管理有利于学院的师资队伍的建设。

另外，学院的管理者也能通过有效的教师绩效管理，能更好的了解教师完成工作目标的情况，包括工作成绩、自身差距及困难；通过有效的绩效管理，建立和教师间顺畅的沟通渠道，促进工作氛围的和谐发展；促进教师们有共同的学院价值观、认同感，为学院的未来发展发挥自身最大效力。因此做好教师的绩效管理工作，对管理层来讲也有着极为重要的意义。

## 1.3 国内外研究动态

### 1.3.1 国外研究动态

绩效指标在 20 世纪的 80 年代就在西方的高校中得到了普遍应用，近年来许多国家都采用教师绩效考核模式，如美国、法国、英国、荷兰等。1986 年，英国副院长、校长协会及大学拨款的工作委员会联合工作小组将绩效指标分为输入性指标、过程性指标、输出性指标三大类，并编制《英国大学管理统计和绩效指标体系》。美国发展教师绩效本位教学标准，提高了教师取得职业资格证书的要求，将高质量教师的知识及技能标准详细罗列出来，并制定了相应的考核政策及框架，让教师在专业发展的各个阶段都知道能够干什么。澳大利亚主要从三个方面来衡量教师的专业标准水平：1 内容标准、2 表现标准、3 证据标准。其中证据标准描述的是“什么是好的教学”，证据标准主要说明了“我们获得了什么证据”，表现标准说明了“我们怎样判断教师的表现”。

### 1.3.2 国内研究动态

80 年代后，绩效管理思想被迅速的推广，其中，一些教育机构的管理中也进行了成功的应用，取得了较好的效果。2000 年后，绩效管理的理论研究也发展起来，如韦蔚、王锐兰、李莉（2005 年）分析了团队建设在绩效管理中的重要性；类似的文章有不计其数。近年来，绩效管理的思想被高校普遍认同，在教师的管理中也运用了绩效管理的思

想和方法，理论有不少的探索，何宇青（2005年）从比较学院与政府二级分院的不同，提出政府二级分院绩效考核的重点应放在动态的、相对持续改进的考核对象上；如向秋华、冀庆斌（2005年）；李红镝（2005年）；张涛（2008年）；李乃文，李诚丞，于海军（2010年）等发表文章，他们对高校教师绩效管理的原则、目标、指标的设定、考核实施、绩效沟通等各个方面进行了理论上的探讨，为高校教师绩效管理提供了理论上的指导。然而，绩效管理还是一项实践性很强的工作，如何把企业中较为成功的绩效管理方法引入到高校绩效管理中，各高校一直在摸索着一条适合自己实际情况和发展的管理模式之路。

如何找到一条适合于新疆农业职业技术学院专任教师的绩效管理之路，光从理论层面研究仍然是不够的，需要从影响专任教师绩效的各个方面考虑，并进行系统分析研究，才能找到一条合适于新疆农业职业技术学院的独具特色的绩效考核方法。绩效管理是一种管理思想，也是一种管理工具，只有要把绩效管理的理论真正融合进去，与组织的特点联系起来，才能收到理想的结果。为此，本论文将借鉴当前关于绩效管理，尤其是高职类院校绩效管理的研究成果及相关理论及经验，并结合新疆农业职业技术学院专任教师绩效管理的实践情况，运用问卷调查和实例分析等研究方法，发现问题、分析问题、解决问题，从高职类教育的特点和绩效管理本身出发，来探讨新疆农业职业技术学院专任教师的绩效管理的改进方法，以提高学院的绩效管理水平和效果。

## 1.4 研究思路和方法

### 1.4.1 研究思路

本文以现代经济学理论和管理学理论为理论指导基础，结合新疆农业职业技术学院专任教师绩效考核的管理现状，在全校范围内针对具有代表性的岗位采用问卷调查和面谈访问的调查方法，分析整理教师对目前绩效考核的关注点和存在问题，对分析存在的问题，找出问题产生的原因，最后提出个人合理化建议，优化教师绩效考核方案，从而达到进一步促进学院教育教学工作，实现学院下一步战略发展的目标。

现就该论文的具体研究思路如下图 1-1：

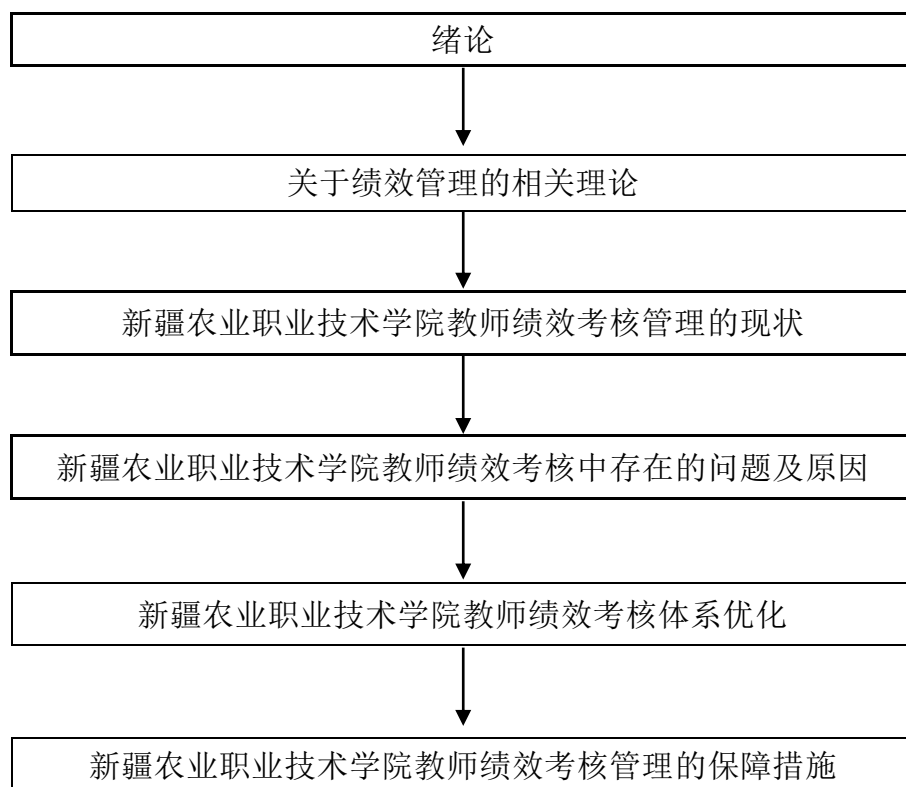


图 1-1 研究思路图

#### 1.4.2 研究方法

(1) 访谈法和问卷调查法。运用抽样问卷和面对面及电话访谈法，调查学院管理人员及教师，将他们对目前学院教师绩效管理的意见和建议进行归纳整理。

(2) 文献检索法。查询近年来学院对教师绩效管理这一方面的相关体制以及发展动态，对学院的基本状况、现有教师绩效考评体系进行分析研究，查阅国内外相关高职院校在绩效管理方面的文章以及专著，并对所搜集到的资料进行归纳和整理。查阅管理学、心理学、行为学等专业理论书籍，为论文的理论提供了有力支撑。

(3) 图表分析法。在研究学院人员结构，绩效反馈，教师满意度等方面运用图表分析法可以更准确直观的对比分析问题和总结结论。

#### 1.5 研究内容

本文系统研究新疆农业职业技术学院教师绩效考核中存在的问题，由七章内容构成。

第一章：绪论部分。概括了研究的背景及意义，研究内容、研究方法等内容。

第二章：绩效管理的相关理论。界定了与绩效管理相关的概念，梳理了绩效管理的相关理论。

第三章：新疆农业职业技术学院专任教师绩效考核的现状。论述了新疆农业职业技术学院的组成结构和人员情况，介绍了新疆农业职业技术学院教师绩效考核的现状。

第四章：对新疆农业职业技术学院专任教师绩效考核过程中存在的问题以及原因进行研究和分析。剖析出新疆农业职业技术学院教师绩效考核过程中所存在的普遍问题和

特殊问题，并对其产生的原因进行详细分析。

第五章：新疆农业职业技术学院专任教师绩效考核体系完善与改进。通过建立绩效考核模式的思路，阐述新疆农业职业技术学院专任教师绩效考核体系的设计方案。

第六章：新疆农业职业技术学院专任教师绩效考核的顺利实施的保障措施。提出如何改进和优化新疆农业职业技术学院教师绩效考核体系的对策。

第七章：结论与展望。

## 第二章 教师绩效考核相关理论分析

### 2.1 绩效考核概念的界定

#### 2.1.1 绩效考核的定义

学校绩效考核(performance evaluation),指学校,在既定的战略目标下,运用特定的标准和指标,对教师取得的工作业绩和工作的行为进行评估,并运用最终的评估的结果对教师将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。是学院绩效管理中的一个环节,常见绩效考核方法包括 KPI、360 度考核等。绩效考核是绩效管理过程中的一种手段。

绩效考核也是一项系统工程,涉及到战略目标体系及其目标责任体系、指标评价体系、评价标准及评价方法等内容,其核心是促进学院获得能力的提高及综合实力的增强,其实质是做到人尽其才,使人力资源作用发挥到极致。

#### 2.1.2 绩效考核的目的

绩效考核的目的及重点,学院制定了战略发展的目标,为了更好的完成这个目标需要把目标分阶段分解到各二级分院各人员身上,也就是说每个人都有任务。绩效考核就是对学院人员完成目标情况的一个跟踪、记录、考评。

#### 2.1.3 绩效考核的原则

(1) 公开性原则: 以让被考评者了解考核的程序、方法和时间等事宜,提高考核的透明度。

(2) 客观性原则: 以事实为依据进行评价与考核,避免主观臆断和个人情感因素的影响。

(3) 折叠开放沟通原则: 通过考核者与被考评者沟通,解决被考评者工作中存在的问题与不足。

(4) 折叠差别性原则: 对不同类型的人员进行考核内容要有区别。

(5) 折叠常规性原则: 将考核工作纳入日常管理,成为常规性管理工作。

(6) 折叠发展性原则: 考核的目的在于促进人员和团队的发展与成长,而不是惩罚。

(7) 折叠立体考核原则: 增强考核结果的信度与效度。

(8) 折叠及时反馈原则: 便于被考评者提高绩效,考核者及时调整考核方法。

### 2.2 绩效管理的方法

#### 2.2.1 目标管理法 MBO

目标管理法 (Management by Objectives, MBO): 目标管理法是现代更多采用的方

法，管理者通常很强调利润、销售额和成本这些能带来成果的结果指标。在目标管理法下，每个教师都确定有若干具体的指标，这些指标是其工作成功开展的关键目标，它们的完成情况可以作为评价教师的依据。

### 2.2.2 关键绩效指标法

关键绩效指标法(KPI: Key Performance Indicator): 学院关键绩效指标是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把学院的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是学院绩效管理的基础。KPI 可以使二级分院主管明确二级分院的主要责任，并以此为基础，明确二级分院人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系，是做好绩效管理的关键。关键绩效指标是用于衡量工作人教师作绩效表现的量化指标，是绩效计划的重要组成部分。

### 2.2.3 排序法

排序法(Alternative Ranking Method, ARM): 是一种较为常用的排序考核法。其原理是在群体中挑选出最好的或者最差的绩效表现者，较之于对其绩效进行绝对考核要简单易行得多。因此，排序的操作方法就是分别挑选、排列的“最好的”与“最差的”，然后挑选出“第二好的”与“第二差的”，这样依次进行，直到将所有的被考核人员排列完全为止，从而以优劣排序作为绩效考核的结果。

### 2.2.4 360° 绩效评估法

360° 绩效评估法又称 360° 考评反馈，是一种力图进行全方位绩效考核的一种绩效评估方法，即通过教师的上级主管人员、同事、客户以及下属等收集教师工作表现的相关信息，从而对教师进行全方位的评价，以此来了解教师的优缺点，指出在绩效管理的哪些方面还需进一步改进和提升。但值得注意的是，这种考评方法都是基于以上人员的主观评价，为了避免考评者人为太高评价结果，在进行信息收集时通常采用匿名的方式。在此基础上，教师本人也会根据考核指标进行自评。最终将他评与自评加以比较活相结合，计算出综合得分，即为教师的最终绩效评价结果。

与其他绩效评价方法相比，360° 绩效评估为了找出影响教师提升绩效的根本原因，会通过差距分析，对比出教师本人对自己的看法和他人对教师的看法在哪些方面存在明显差异。另外，还会将教师本人和他人达成共识的部分进行统计，如教师的突出贡献、性格有点以及都认为需要进一步进行开发的绩效领域。

相关研究和实践经验指出，360° 绩效评估用于管理目时，所发挥的效果是最佳的。产生这一现象的主要原因是，在人们知道采集的信息是用来帮助教师提高工作绩效的，而不仅仅是用来作为惩罚或者提供报酬的依据，人们会更倾向于实话实说。因此，通常 360° 绩效评估主要适用于在组织中承担监督管理责任的教师，当然也适用于组织中各类职位的教师，但对监督管理类职位的评估效果最佳。

由 360° 绩效评估的主要内容可以发现，对于 360° 绩效评估来说，在实施过程中

文案工作的数量较大，收集数据所花费的时间也较长。因此，为了减少管理成本和降低绩效管理人員的工作量，很多学院都开始利用信息技术和科技手段进行文案工作和数据收集，互联网已经成为 360° 绩效评估的主要媒介。其运行原理主要是由外部咨询公司將学院的绩效评价的具体指标和内容制作到一个安全网页内，再通过电子邮件等方式向每一位需要接受评价的教师发送一份绩效评价说明书（包括安全网址）和评价工作的具体安排，进入绩效评价的安全网址，输入个人账号和密码，登录后教师自行挑选自己的绩效评价者，而被教师选中的人需要在规定时间内访问该网址，对教师进行绩效评价，并提供绩效反馈。如此一来，所有教师在规定时间内完成绩效评价后，外部咨询公司將所有的数据资料进行汇总、整理，并将最终绩效考核结果再用电子邮件的方式发送给教师和绩效管理工作人員。基于互联网的 360° 绩效评估其优点主要在于可以为教师提供在线的绩效管理相关培训，教会教师如何进行一种有用和有建设性的绩效管理方式。此外，还能对绩效评价误差进行监测，监督评价者的评价行为，避免出现所有评价指标都得最高分以及都得最低分的极端情况发生。而且最终的评价结果用图表或走势图的方式呈现，也使得评价结果通俗易懂，便于理解和分析。

## 第三章 新疆农业职业技术学院教师绩效考核管理现状

作为国家首批 28 所示范类职业院校的新疆农业职业技术学院，虽然与同类职业院校相比，学院的各项教育教学改革及管理制度的创新都远远走在了前列，但在自身的人力资源管理，尤其是教师的管理中仍然存在着诸多问题，如何发现问题、分析问题、解决问题直接影响到学院今后的整体发展。

### 3.1 新疆农业职业技术学院基本情况

新疆农业职业技术学院是一所举办高等职业教育的全日制普通高等学校，创办于 1958 年，隶属自治区农业厅领导。先后荣获全国职业教育先进单位、全国创先争优先进基层党组织、全国“百所”德育科研名校，是全国首批 28 所国家示范性高职院校。

学院主校区位于新疆昌吉市。现有四个校区，目前还托管了南疆喀什、疏附、莎车等四个地区的职业类学校。

学院现辖动物科技分院、园林科技分院、生物技术分院、国际合作分院、经济贸易分院，马克思学院等 14 个二级分院，同时拥有国家级教学成果奖、国家级优秀教学团队、国家级教学名师、国家级精品课程、国家优秀教师，自治区“四好”教师。学院现有全日制在校生一万两千余人，教职工 800 余名。与马来西亚、吉尔吉斯斯坦等国家开展了联合办学。

学院下一步发展战略是：“两为方针”、“两跟理念”、“两个体系”；进一步抓好教育教学质量、科技服务水平的“两个提升”；进一步加大昌吉信息化教学主校区、东泉现代农业科技园校区“两个校区”的建设力度；继续发挥引领新疆职业教育科学发展、引领全国农业职业教育科学发展的辐射带动作用。

### 3.2 新疆农业职业技术学院的组织结构及人员情况

#### 3.2.1 组织结构

根据目前的发展情况，新疆农业职业技术学院主要采用了行政层级式组织结构，学院主要由行政职能部门、二级分院、教辅部门组成，院长、书记下面由六个副院长对其直接负责，六位副院长分管学院人事、财务、教学、科研、后勤、老干、综合等不同业务；总体来说，学院的教育、教学、科研业务是工作的核心，其他部门为其提供各种服务和支持。

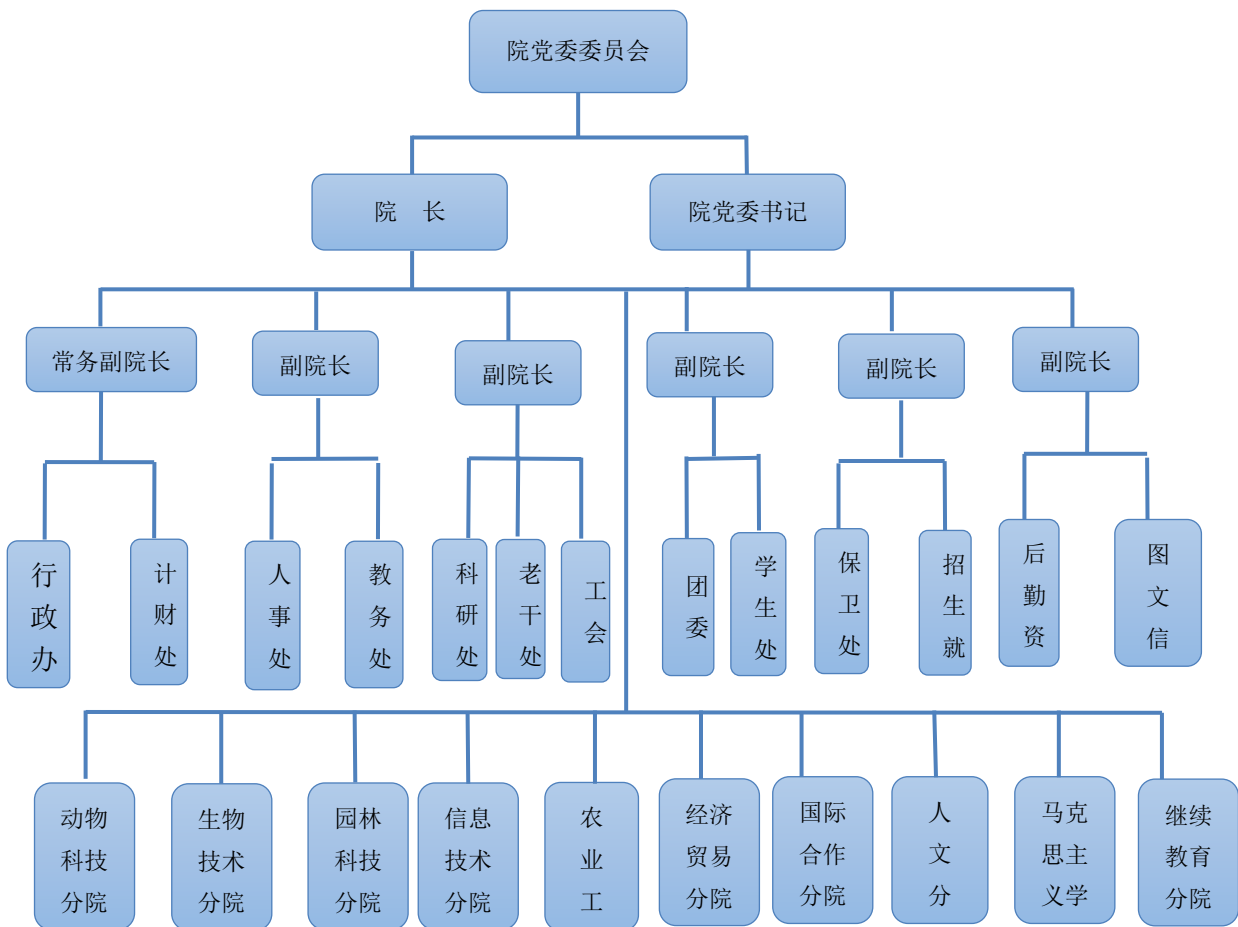


图 3-1 新疆农业职业技术学院组织结构

二级教学分院实际上是新疆农业职业技术学院的核心竞争力的基层团队，各行政职能二级分院对其发挥着管理和 Service 职能，各二级分院另配一套领导班子，实行独立的财务核算制，年终由学院人事处、计财处统一对二级教学分院进行年终正常教学消耗和人工成本进行核算，并对结余经费进行统一规划管理。二级分院的行政级别与学院各行政职能二级分院平级，各二级分院还下设有内设科室和教研室，对专任教师及其他教学管理人员实行层级管理。教辅部门负责对二级分院提供教育教学的保障和服务工作，由相应的副院长负责主持对口工作。

行政职能二级分院管理和协调学院的日常运作，包括各种信息的上传下达、教职工薪酬福利、学院对外宣传联络、对内协调等行政工作，各行政职能部门依据其业务性质的不同，分别由六个副院长主持负责相关的业务工作，副院长对院长、书记直接负责，院长、书记不直接参与具体二级分院的工作业务。

各支部党务工作、党委组织部、党委办公室、党委宣传部党务工作由学院书记主抓。

### 3.2.2 人员性别、职称、年龄结构及素质情况

(1) 整体情况。截止 2016 年 6 月 30 日，新疆农业职业技术学院在编人数 442 人，其中男性 208 人，女性 234 人，其中专业技术人员 347 人（教师系列 276 人，其他专业

技术系列 71 人), 管理岗位 59 人, 工勤人员 36 人, 管理人员和教师 61 人。

(2) 管理人员情况。截止 2016 年 6 月 30 日, 新疆农业职业技术学院管理岗位人员共 59 人, 按性别划分: 男性 43 人, 女性 16 人, 男性比例高达 72.8%; 按职务级别划分: 副厅级 1 人, 正处级 3 人, 副处级 17 人, 正科级 26 人, 副科级 7 人, 科员 5 人, 中层管理人员占管理人员总数的 28.8%; 按年龄分, 以 35 岁以下管理人员 10 人, 比例达 16.9%, 36 岁—45 岁管理人员 22 人, 比例达 37.3%, 46 岁—55 岁管理人员 24 人, 比例达 40.7%; 按学历分, 研究生学历 3 人, 本科学历 46 人, 大专及以下学历 10 人, 以本科学历为主, 比例达 78%; 按工作年限分, 工作 20 年以上的管理人员 43 人, 占 72.9%, 具体见表 3-1。

表 3-1 新疆农业职业技术学院管理人员基本情况

管 理 人 员	性别			职务级别			年龄			学历			工作年限		
	类 别	人 数	比 例 (%)	类 别	人 数	比 例 (%)	类 别	人 数	比 例 (%)	类 别	人 数	比 例 (%)	类 别	人 数	比 例 (%)
	男	43	72.8	科级 以下	38	64.4	35 岁 以下	10	16.9	研 究 生	3	0.05	20 年 以下	16	27.1
	女	16	17.2	处 级	20	33.9	36-45 岁	22	37.3	本 科	46	78	20 年 以上	43	72.9
				处 级 以 上	1	0.02	46-55 岁	24	40.7	本 科 以 下	10	0.17			

(2) 专业技术人员情况。截止 2016 年 6 月 30 日, 新疆农业职业技术学院专业技术人员共 347 人, 其中教师系列 303 人, 其他专业技术系列 44 人。以下对教师人群的结构做详细说明, 教师按性别划分: 男性 126, 女性 177 人, 女性比例高达 58.4%; 按专业技术职务划分: 正高级(教授) 15 人, 副高级(副教授) 73 人, 中级(讲师) 168 人, 初级(助教) 及以下 47 人; 按专业技术岗位划分: 专业技术三级 5 人, 专业技术四级 10 人, 专业技术五级 22 人, 专业技术六级 23 人, 专业技术七级 28 人, 专业技术八级 58 人, 专业技术九级 44 人, 专业技术十级 66 人, 专业技术十一级 18 人, 专业技术十二级 23 人, 专业技术十三级 6 人。在专业技术岗位从事管理工作的双肩挑人员 40 人, 职称集中在专业技术三级、四级、五级以上, 共 26 人, 比例达 65%; 双肩挑人员年龄集中在 40 岁—50 岁之间, 共 28 人, 比例达 70%。按年龄分, 35 岁以下教师 80 人, 比例达 26.4%, 36 岁—45 岁教师 116 人, 比例达 38.3%, 46 岁—55 岁教师 58 人, 比例达 19.1%, 56 岁以上教师 2 人。按学历分, 博士研究生 3 人, 比例达 0.99%, 硕士研究生 61 人, 比例达 20.1%, 本科学历 191 人, 比例达 63%, 大专学历 1 人, 由此可见以本科学历为主。按工作年限分, 工作 10 年以下的教师 59 人, 占 19.5%, 工作 11 年—20 年的教师 116 人, 占 38.3%, 工作 21 年—30 年的教师 74 人, 占 24.4%, 工作 31 年以上的

教师 7 人，由此可见以工作 11 年—20 年为主，具体见表 3-2。

表 3-2 新疆农业职业技术学院教师基本情况（一）

教师	性别			专业技术职务			专业技术岗位		
	类别	人数 (人)	比例 (%)	类别	人数 (人)	比例 (%)	类别	人数 (人)	比例 (%)
	男	126	41.6	高级	88	29	3-4 级	15	4.95
	女	177	58.4	中级	168	55.5	5-7 级	73	24.1
				初级	47	15.5	8-10 级	168	55.4

表 3-2 新疆农业职业技术学院教师基本情况（二）

教师	年龄			学历			工作年限		
	类别	人数 (人)	比例 (%)	类别	人数 (人)	比例 (%)	类别	人数 (人)	比例 (%)
	35 岁以下	80	26.4	博士	3	0.99	10 年以内	59	19.5
	36-45 岁	116	38.3	硕士	61	20.1	11-20 年	116	38.3
	46-55 岁	58	19.1	本科	191	63	21-30 年	74	24.4

### 3.3 新疆农业职业技术学院教师绩效管理的现状调查

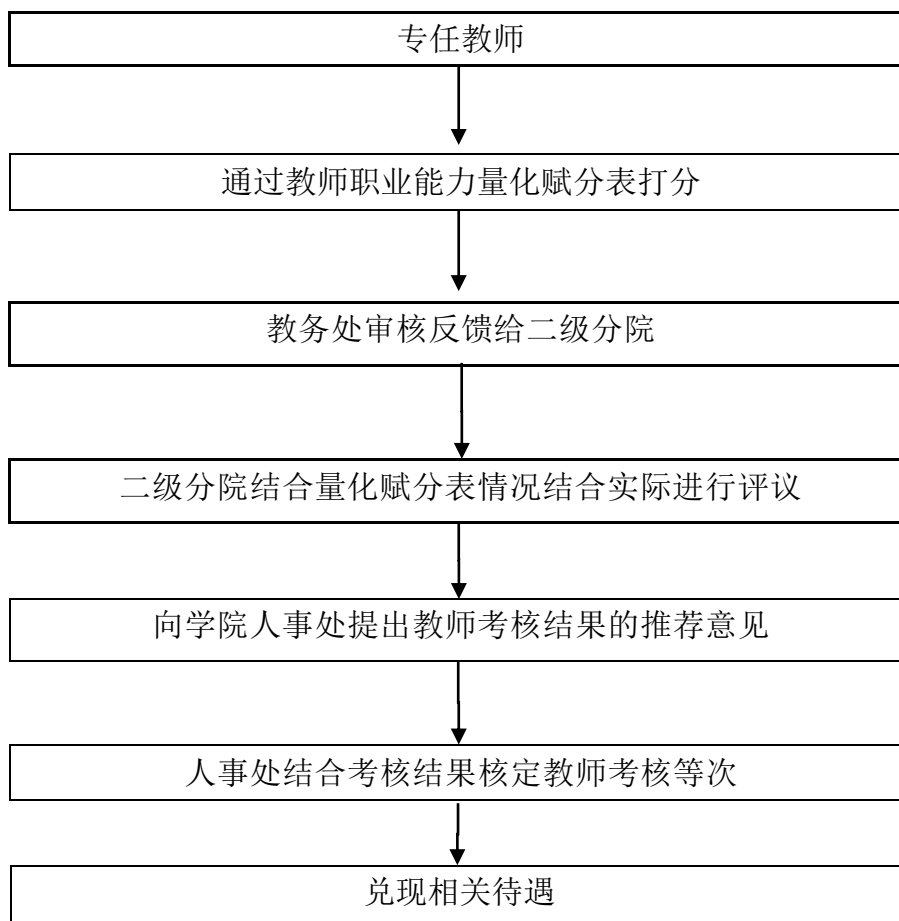
#### 3.3.1 学院教师绩效管理概况

近年来，学院管理层不断深化专任教师的绩效考核体系改革，很大程度上促进了教师的工作积极性和工作效率，但与此同时，现行的教师绩效考核体系也存在一些问题，如考核指标的设定太高，教师难以完成，实际可操作性不强，造成很多老师为完成考核指标，瞒报谎报工作业绩，造成无法客观准确的评价这一年其实际的工作业绩；评价指标不够细化，不同岗位用相同的绩效考核指标评价，不能对不同岗位类型教师的绩效质量做出准确客观的评价；教师绩效的评价过程无法很好的衡量和监管，老师在上课，还是在认真上课，无法全程监督管理，造成无法准确的评价教师的教育教学质量；人为因素造成奖惩不够分明，不公平的考核评价反而会挫伤教师的工作积极性；绩效反馈的结果的运用与科研奖惩联系不够紧密，一方面，学院规定只有上够基本课时量才能拿到平均津贴，另一方面学院教师严重缺乏，导致教师把主要精力都投入到了完成额定的课时量上，在个人的科研水平和实践操作能力的提升上都没有更多的投入精力，教师的创新积极性不高；教师除本职工作外的额外工作太多，体力精力普遍存在超负荷运转的情况；对于兼任行政工作的教师来说，制定的相关绩效考核的办法主旨思想为“以罚代奖”，造成这部分本来可以很好利用的教师教学积极性不高，工作积极性和工作质量均受到一定影响，相关的激励机制没有及时跟进等。种种这些问题都会直接影响到学院教育教学的质量，本课题的研究就是要在现行教师绩效考核体系中找出问题，研究问题，解决问题，最终为学院管理层提供进一步优化教师绩效考核体系的合理化建议，促进学院教育

教学质量的进一步提高。

### 3.3.2 目前学院教师绩效考核的方法

新疆农业职业技术学院对教师的绩效考核实施步骤如图：



新疆农业职业技术学院对教师的绩效评估主要通过《新疆农业职业技术学院教师职业能力标准》来对教师一年的教学工作进行评价，标准大致如下：

考评过程中将教师分为教学型、科研型、教学管理型及学生教育管理型四大类型。

(1) 各类型教师年度考核分值均以 60 分及以上为合格，（其中，教学型教师的年度教学技艺水平测评分值不得低于 45 分；科研型教师的年度专业技术能力测评分值不得低于 45 分；学生教育管理型教师的年度教学技艺水平与学生教育管理能力测评分值不低于 45 分；教学秘书、教学就业科科长等教学管理型教师的年度测评不限各项最低分值。）80 分以上为良好。

(2) 年度评价结果不合格者，分院应予诫勉谈话，连续两年不合格者不得从事教学及教学管理工作。

(3) 评价连续三年为合格者，继续从事教育教学岗位工作应降一档进行聘任。

依据教师能力标准，按以下四个方面建立能力测评标准，对教师职业能力进行综合

评价。

(1) 教学技艺水平评价标准，从新专业的申报；专业人才培养；主持课程及顶岗实习标准；主持行业、地方、学院的技术标准的制订；完成教学工作量情况等进行赋分评价。

(2) 教师的专业技术能力评价标准，从是否被聘为各级各类科技特派员；是否被聘为各级各类行、学院技术专家；是否承担行、学院教师技术培训等社会培训任务课程30学时；是否具有较强的专业技术能力，能开展技术服务与推广工作；主持专业实验室、实训室建设工作；指导学生开展省级及以上职业技能大赛取得奖项；指导学生开展创新性研发取得相关成果或奖项；发表论文著作情况；是否有企业实践锻炼或科研推广工作经历；是否主持各类科研项目等等进行赋分。

(3) 教师的学生教育管理能力和评价标准，从获得自治区或学院学生教育管理人员能力资格培训考核合格证书；在中文核心期刊发表“三育人”论文；在公开刊物发表“三育人”文章；取得相关资格证书；获得学院“良师益友”称号；每年能发现学生比较严重的心理问题并及时引导疏通成效显著有典型案例；每年在学院举办心理健康等方面的讲座10学时以上；指导学生在相关的文体活动比赛中获得国家级、自治区、学院级奖励；评为国家级、省级和学院级优秀教师、教育工作者或优秀党员称号；完成120规定课时的大学生心理健康、职业规划与就业指导等课程教学任务。未完成每10学时扣1分；教学质量综合评价（学生评教教学满意度、督导听课及分院教学质量评价）达到88分以上；每年能力为大学生开展团体职业咨询10学时以上；认真履行辅导员学生教育管理育人管理职责，年度业务考核合格以上等方面进行赋分。

(4) 教师的师德测评标准主要涉及：是否存在道听途说发表不当和负面言论被分院或学院通报；造谣信谣，在微信、QQ上等发布谣言，证据确凿；在课堂内外传播“三股势力”、极端宗教和暴力恐怖言论，被分院或学院通报；非法藏匿极端宗教和暴力恐怖音视频，证据确凿的情况；违反教师法等政策法规，在师生面前发表有损公共道德、师德的言论，抨击社会制度和国家、自治区、学校改革政策的不当言论被学生或其它人员举报；衣着不整，在异性师生前行为举止和言语不端，被学生投诉或学院通报；违反廉洁自律有关规定，收受学生、家长礼品和请吃，或通过提供其他服务变相获取好处为其寻求不当利益，被学生、家长或其它人员举报；违反学院或分院考勤管理制度；违反学院相关的教师教学规范，被学院或分院通报；上课不认真，被学生或家长投诉；没有完成分院招生、就业指导等工作任务；上班迟到或早退、旷工；升旗无故缺勤一次，学院或分院组织的学习或集体活动，旷到、迟到、早退；学院通报、分院通报等情况进行赋分。

学院教师还有教学工作量核算办法：教学工作量核算与专业教学计划学时并轨，即按专业教学班级核定教学工作量。40人标准班级三年教学总工作量即1440-1800学时之间。完全教学学期总学时控制在360-400学时之间。教师教学总工作量超过计划数部分不予核算，低于90%督查教学计划执行情况。还有理论教学工作量的计算；实践教学工

作量的计算；教师的非教学工作量核算。双肩挑教师每年至少完成 60 学时的工作量，超过部分按课时量的 50%折算。

学院评聘教师专业技术职务人员课时量分配暂行规定

第一条 本办法适用范围：

(1) 分院（部）领导、教学就业科科长、学生工作办公室主任、教学秘书及辅导员。

(2) 学院党政管理、教辅、科研及附属学院中评聘教师专业技术职务的人员。

第二条 分院（部）人员的课时量：

(1) 分院书记、院长每年须完成 60 学时教学任务。

(2) 分院副院长每年须完成 90 学时教学任务。

(3) 分院书记、院长职务一人担任，每年须完成 40 学时教学任务。

(4) 教学部正职每年须完成 120 学时教学任务。

(5) 教学部副职每年须完成 180 学时教学任务。

(6) 教学就业科科长、学生工作办公室主任、秘书及辅导员每年须完成 60 学时教学任务。

第三条 党政管理、科研及附属学院中评聘教师专业技术职务人员的课时量：

(1) 学院领导每年须完成 20 学时教学任务。

(2) 中层干部每年须完成 40 学时教学任务。

(3) 其他人员每年须完成 60 学时教学任务。

第四条 按照本办法第三条、第四条完成教学任务的人员，不享受规定学时的课时津贴。

第五条 按照本办法第三条、第四条未完成教学任务的人员，未完成教学工作量的课时津贴，在本人岗位津贴中按单位课时费全价扣减。

第六条 按照本办法第三条、第四条超额完成教学任务的人员，超额部分享受课时津贴，超课时津贴参照教师津贴核算办法执行。

第七条 在党政管理、教辅、科研及附属学院中工作的教授仍按照《新疆农业职业技术学院教授津贴管理暂行办法》执行。

第八条 教学工作量依据《学院教学工作量核算办法》由教务处进行认定。

### 3.3.3 绩效考核结果的反馈与结果运用

二级分院教学管理的绩效考核成绩直接与分院的津贴分配挂钩。具体办法为：

(1) 对各二级分院的教学管理绩效考核成绩进行年度考核，并将考核结果进行排序；

(2) 对倒数第一名、第二名、第三名二级分院分别在年度可分配总津贴中按二级分院教职工人均 1000 元、600 元和 300 元扣罚；

(3) 排序在第一名、第二名和第三名二级分院按教职工人均分别给予 1000 元、600 元、300 元奖励；

(4) 两个基础教学部有关分项参与绩效考核，暂不与津贴挂钩。

(5) 专任教师津贴部分由代课费构成，专任教师每年须完成额定课时量，并且考核合格方能享受教师的平均津贴，超出额定课时的部分，每节课按 50%课时费折算。

(6) 二级分院担任行政管理工作的的人员，除完成本职工作外，每年须义务完成至少 120 节课时工作量，方能享受一般行政人员平均津贴，课时超出部分，一节课按 50%代课费计发，未达到额定课时量，按课时费的 100%从平均津贴中扣除。

(7) 学院行政部门走教师职称系列的一般行政人员，除完成本职工作外，每年须义务完成至少 60 节课时工作量，方能享受一般行政人员平均津贴，课时超出部分，一节课按 50%代课费计发，未达到额定课时量，按课时费的 100%从平均津贴中扣除。新疆农业职业技术学院绩效水平的提升，关键在于是否充分调动教职工的积极性。新疆农业职业技术学院绩效考评结果应用主要表现在课时津贴的分配、基本工资的确立以及作为淘汰依据。

(8) 课时津贴的分配：课时津贴主要以教师每学期实际完成的课时量为评价指标。一般来说，不同职称意味着津贴标准的不一，也与学校的薪酬制度有关，本学院高中低三级职称的每课时的津贴根据而二级分院年终最后的经费结余计算得到，各二级二级分院间标准不同但相差不大，分院内部根据资金情况，按职称高低，每节课代课费差距在 5-10 元之间。需要注意的是，津贴只是简单地从数量上反映了课时量，无法反映教师的授课质量，也不包括科研工作成果。

(9) 基本薪酬的确定。依据国家统一的政策制定基本工资。年度考核合格者正常晋升一级工资。

(10) 淘汰机制的依据。一般情况下，新疆农业职业技术学院绩效考核结果是决定一个教师及管理人员是否被淘汰的唯一依据。对于绩效“不合格”者，情节严重者会被调离工作岗位，并且通过培训或轮岗锻炼，进行进一步观察审核，轮岗锻炼期间不享受岗位津贴，对于仍考核不合格的人员，会被淘汰掉。

### 3.3.4 学院目前绩效考核管理满意度的调查

没有扎实的调查就没有发言权。在对教师绩效考核的实施情况进行研究时，本人对新疆农业职业技术学院的教职工做了相关的问卷调查。共发放问卷 150 份，经过两次回收后，共收回 135 份问卷，其中有效问卷 130 份，其中专任教师 79 份，一般行政管理 31 份，学院中层管理人员 20 份。问卷回收率为 90%，有效率为 96%。

问卷共有 17 个问题，包括 15 个选择题，2 个开放式问答，其中，5 个涉及被调查者基本信息，10 个关于对目前绩效评价的态度。在具体的 10 个选择中，涉及到了被调查者对新疆农业职业技术学院当前教师绩效考核实施过程中的认识，包括对绩效考核的看法、指标选择的满意度、对绩效考核结果的满意度等等。通过对问卷调查结果的分析，可以看出三个问题：

(1) 新疆农业职业技术学院教师对目前的工作量饱和程度不满意。

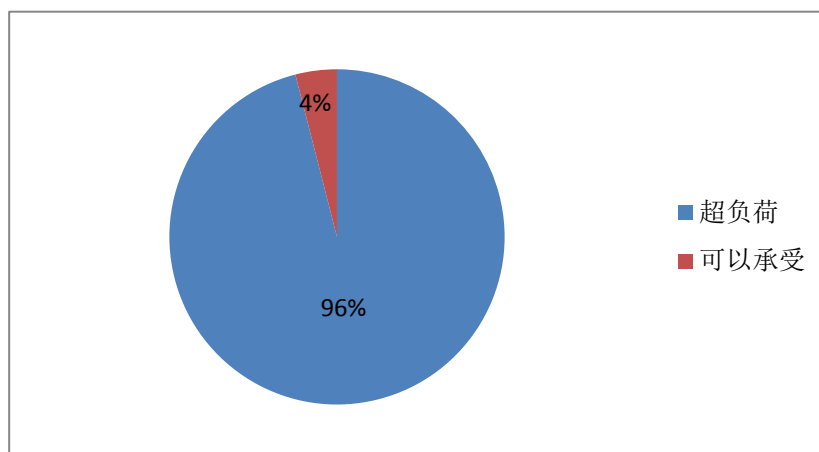


图 3-2 新疆农职院教师对目前工作量的饱和程度调查

工作人员总体反映工作量超负荷的比例为 96%（125 人），尤其是教师普遍反映所承担的工作量超负荷，不能承受。在被调查对象中，专任教师有 76 人反映工作量超负荷，不能承受，比例高达 96%。只有 4%（3 人）的教师认为工作量可以承受，但没有人选择不饱和选项，见图 3-2。在绩效考核的实施中，首先需要考虑被考核者对考核指标的承受力是否在合理范围，如果超出被考核者的心理和生理的承受范围，为了完成上级管理部门制定的各项考核指标，被考核者往往会选择降低工作质量的方式来完成规定的工作任务，表面上看工作量完成了，考核内容很全面，但实际上工作完成效果会大打折扣，尤其是在相关的监督机制没有跟上的情况下，更难保障工作量的顺利完成和工作质量高效优质。

（2）新疆农业职业技术学院教师对教师绩效评价指标不满意。

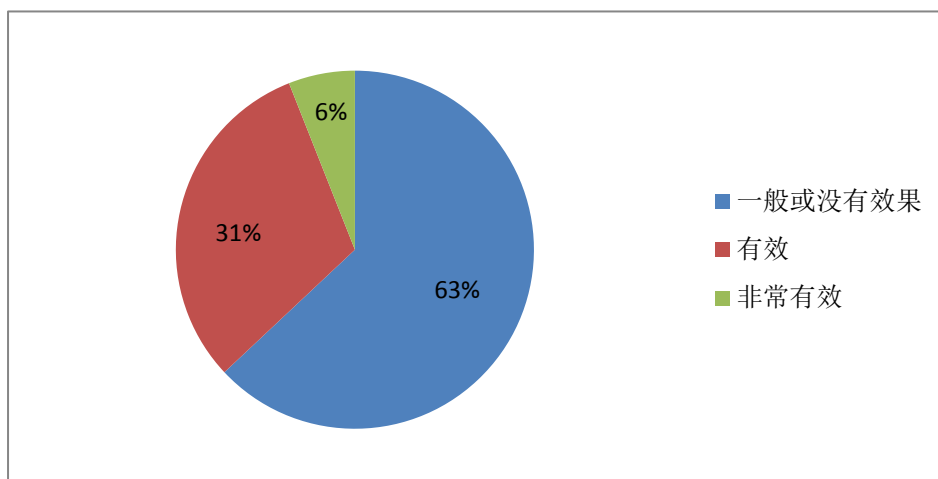


图 3-3 新疆农职院教师对绩效评价指标的认可度调查

虽然学院的教师绩效评价指标比较详细，但由图 3-3 不难看出，还是有 63%（50 人）的教师认为当前得教师绩效评价中的评价指标评价效果“一般”或“没有效果”；31% 的教师认为评价效果“有效”；仅有 6% 的教师认为目前学院绩效评价中的各项指标“非常

有效”。由此可见，超过半数的教师对学院整个教师绩效评价指标是持怀疑态度的，学院领导层一直以来致力于教师绩效考核的评价指标及相关制度的潜心设计，并引以为豪，但现实情况是，超过半数的老师并不认可目前的绩效评价指标。这也说明了一个很重要的问题，学院管理层在设计教师绩效评价指标时，过于理想化，脱离实际，没有深入到基层教师群体中进行充分沟通交流了解，这就造成了教师绩效考评指标的针对性不强，可操作性减弱，绩效考评的有效性弱化，理论脱离现实的实际情况。同时通过问卷调查，有 56% 的教师反映“偶尔”、“很少”或“完全没有”与领导交流，通过这一测试结果，也能充分印证上述结论。理论与现实的脱节也是学院有效开展教师绩效考核管理工作的一大阻力。

### (3) 不同类型和不同性质的工作岗位绩效评价标准还应结合实际情况细化

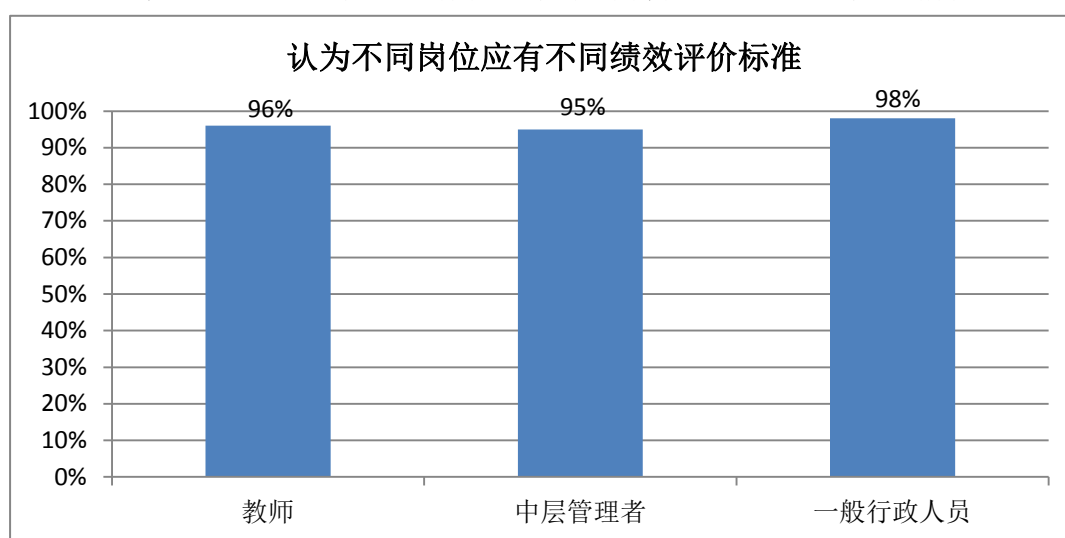


图 3-4 新疆农职院岗位分类绩效评价调查结果

由图 3-4 可知，有 96%（76 人）的教师、95%（19 人）的中层管理者、98%（30 人）的一般行政人员认为不同类型和不同性质的工作岗位应该有不同评价指标，又比如教师群体，按职称类别划分，分为高级、中级、初级职称，那么在对不同职称的教师进行绩效考评的时候就应该有所侧重点，高级职称教师在多年的教学工作中直接积累了丰富的经验，在个人科研和带领团队方面应为考核的侧重点；中级职称的教师还处于教学经验的积累期，这一阶段的教师应以教学质量为重心作为绩效考核的侧重点，而初级职称的教师年龄在年龄结构上处于年轻群体，工作热情高，学生工作有一定的优势，教学经验不足，这时候就不能以教学质量作为评价其工作好坏的重点。另外，当一名教师身兼数职时，对其的考核评价标准更应科学合理，而不是面面俱到，既要充分考核出教师的实际绩效成绩，又要结合该教师工作岗位的实际情况制定符合其生理心理均能接受的评价指标，比如在二级分院里，有几乎 90% 的教师都有带班任务，带班也是学生管理工作的一部分，这些老师一方面要保证教学质量，一方面要保证学生工作万无一失，同时还要提升自身的科研水平，再加上平时额外的工作，其工作量是可想而知的，一个人的精力是有限的，不能保证这么多的工作，样样都做得好，总会有失有得，但是在对这个教师

进行绩效评价的时候却没有考虑到这些问题，往往会出现这个教师忙忙碌碌辛辛苦苦一年，到头来依据教师绩效评价考核打分却并不高，这样的考核结果就是不准确的，不同岗位不是静态的仅只一个工作岗位还有动态的身兼数职的工作岗位情况，并且这种情况在学院是普遍存在的，如何对这种动态岗位进行客观有效的考核评价也是目前亟待解决的问题。

(4) 绩效结果的反馈主旨方向为“以罚代奖”，激励机制体现不足。

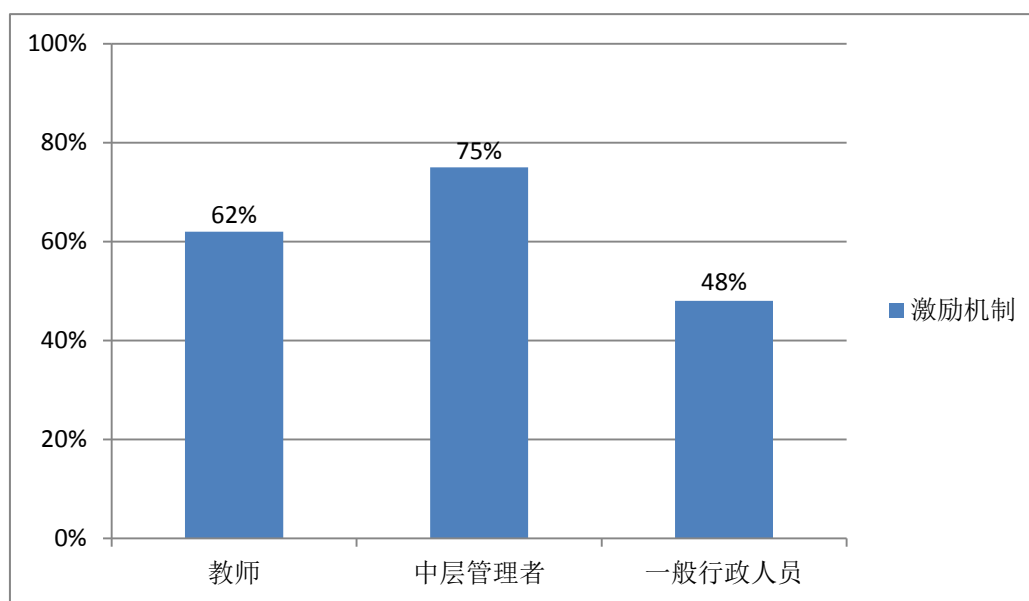


图 3-5 新疆农职院绩效评价制度体现作用的调查结果

由图 3-5 可知，有 62%（49 人）的教师、75%（15 人）的中层管理者、48%（15 人）的一般行政人员认为绩效评价制度的作用应该是激励机制，而事实上，从学院工作量的认定办法，到课时费的发放办法，还有教职工的津贴发放办法可以看出，大部分绩效考核和薪酬福利政策强调的是“以罚代奖”，强调加倍扣分扣钱而非加倍的加分加钱，存在“扣全奖半”的情况，这种制度的设计严重缺乏公平性和公正性，并且严重的打击了教师们的工作积极性，教师往往是被迫完成工作任务而非主动完成任务，教师这种低落的，不良的，抵触的情绪也会直接影响到教育教学的质量，对教师自身的健康和学院的教育教学工作的长足发展都埋下了不少隐患。

## 第四章 新疆农业职业技术学院教师绩效考核过程中存在的问题及原因分析

### 4.1 新疆农业职业技术学院教师绩效考核过程中存在的问题

为了准确客观的掌握新疆农业职业技术学院教师绩效管理的现状，专门设计了《新疆农业职业技术学院教师绩效现状评价的调查问卷》，然后针对学院教师、中层管理人员、一般行政人员进行抽样问卷调查。

#### 4.1.1 教师绩效考核指标设定缺乏重点，管理层与基层沟通不够

在对新疆农业职业技术学院教师进行绩效管理相关调查时发现，受调查的教师中，有57%的人认为学院的绩效管理内容主要评价了教师在工作过程中的工作业绩，10%的人认为学院绩效管理的主要内容评价了教师的工作能力，有11%的人认为目前的绩效管理的主要内容评价了教师的工作态度，还有22%的人认为目前的绩效管理主要内容评价了教师的纪律问题。不难看出，教师群体对学院管理层制定的绩效考核的目标目的存在分歧，和学院的远景目标共识程度一般，这和学院管理层深入基层的程度有直接关系。另外，虽然有半数的教师认为绩效管理能够评价其教学业绩，但却有63%的教师认为绩效评价效果一般，而不是有效，另外96%的教师认为所承担的工作量超负荷、不能承受，具体见图4-1。可见，不是绩效评价体系越详细就越科学，广而不精的绩效评价指标会让绩效评价失去考核的重心，什么都涉及，什么都要评价，但往往教师的精力和能力是有限的，面面俱到很难做到，于是有些考评指标就成了可望而不可即的美好愿景，教师要么放弃得分，要么为了不扣分想办法完成，但是到底怎样完成的，完成的质量如何。这些问题都削弱了绩效评价结果的有效性。

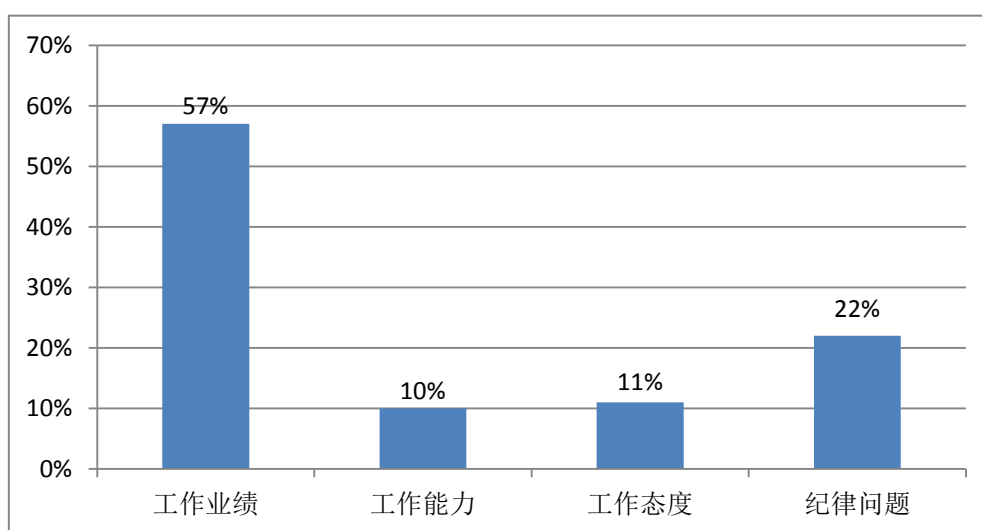


图 4-1 新疆农职院绩效管理反映内容的调查结果

#### 4.1.2 教师绩效考核过程中缺乏相关的监督机制

在调查中，有 66% 的教师认为学院在绩效评价过程中“大部分按绩效考评标准实施”或“不确定”。34% 的教师认为“完全按绩效考评标准实施”，具体见图 4-2。学院的绩效评价事实是比较详细的，但为什么会出现大部分按标准执行或不确定呢，一方面绩效考评指标的设定要求过高，超出教师实际个人能力范围，教师不能完全按照绩效考评指标来完成，另一方面，学院对教师的绩效考核又要求严格实施，造成教师为了完成考核评价指标，想办法降低完成质量，比方说，这名教师在上课，她是在课堂上，还是在课堂上好好上课，这中间如果没有督导去听课，仅凭学生给教师年终打分，是不能客观评价这个教师的教学质量的。所以在对教师进行绩效考核的过程中要建立健全相关的监督机制。

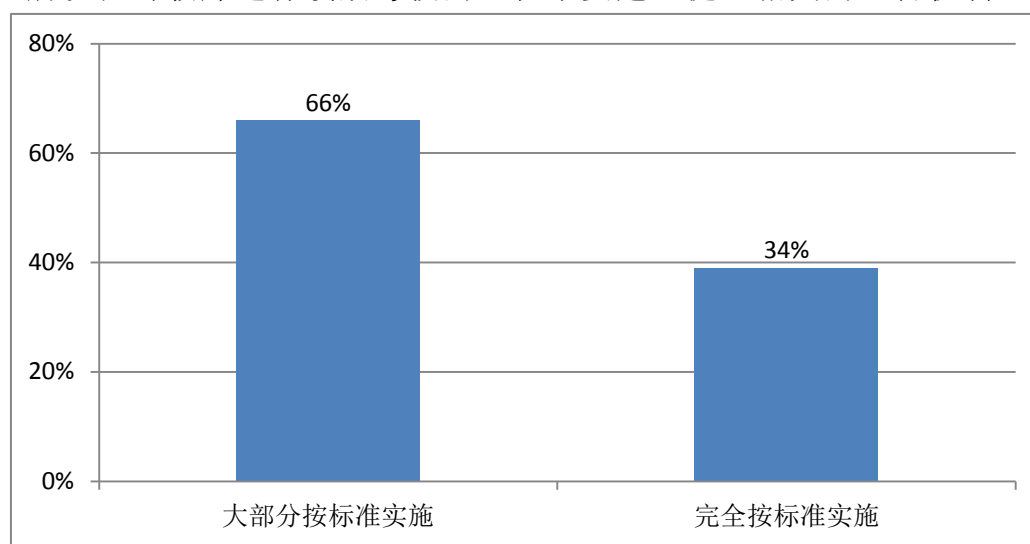


图 4-2 新疆农职院绩效管理实施状况调查结果

#### 4.1.3 人为因素对教师绩效考核结果产生的不利影响

在对教职工进行问卷调查的过程中，有两道主观测试题，79 名受访教师中，有 63%（50 人）填写了主观题，其中有一道主观题是“您认为影响绩效考核的原因是什么？”有 11 人提到人为因素或行政化，针对这一调查结果，本人又对个别教师及二级分院的教学秘书进行了面对面的调查，发现这一问题普遍存在，只是突出与否的区别，比如，二级分院领导喜欢的教师，无论教育教学水平如何，无论个人科研业绩如何，在外出进修学习，评功授奖方面的几率都会相对较高。又比如，教师中那些所谓“厉害的”“难缠的”“有背景的”人员，哪怕工作业绩平平，甚至对工作敷衍了事，也没有人愿意公正评价，领导态度暧昧，基层教师就更是宁愿得罪人找麻烦，但往往平静的表面背后隐藏的是教师对领导公信力的质疑和对绩效考核结果的不认同，缺乏公正公平的绩效考核是不利于学院发展的。

#### 4.1.4 教师绩效考核反馈与结果的应用联系不够紧密

在对部分教师进行面对面调查时，有这样一个现象，老师普遍抱怨太累工作太多，收入与付出不成比例，这一方面是反映我们的绩效指标过多过高，给教师造成了精神压力，另一方面反映出学院的绩效反馈结果的激励机制也没有跟上。绩效反馈结果的应用主要体现在教师的收入上，学院规定，教师必须完成规定的课时量才能拿到基本津贴，很多教师为了拿够基本津贴，把主要精力放在了上课的数量上，投入到科研及教学实践、自我能力提高上的精力相对较小，这违背了绩效结果的目的是为帮助教师更好了解自身不足，促进教育工作的初衷。分配不公会严重打击教师的工作积极性。另外，绩效结果反馈后的激励机制的方法也较为单调，应在科研教学水平的提升程度上有所体现，而不是仅仅用钱来衡量，反而阻碍了科研、教育教学的质量。

#### 4.1.5 教师绩效考核制度本身存在的观念问题

制度是人制定的，什么样的人呢？就是一个学院或一个组织的高层管理者，高层管理者对管理的理解，决定了一个学院或一个组织的管理风格。从绩效考评指标的大体不难看出，绩效考评以扣分为主，是从假定的100分累计倒扣，从心理学的角度上分析，这会给教师带来压力，会出现沮丧焦虑的情绪，同样是5分，从“0”加到“5”，和从“10”扣到“5”所给人带来的感受是完全不同的，学院绩效考核制度整体上体现出的是对教职工教师自觉性和自我约束力的不信任，过多的强调了“罚”，与之相匹配的“奖”就显得比较弱化，这也是体现出了管理者对所管理的队伍的不信任感，没有相互的信任作为绩效考核的基础，是不可能很好的实施绩效管理的。

### 4.2 新疆农业职业技术学院教师绩效考核问题的原因分析

#### 4.2.1 绩效考核的目标与实际情况脱节

在对新疆农业职业技术学院教师进行绩效管理相关调查时发现，受调查的教师中，有54%的教师认为绩效评价效果一般，而不是有效，有96%的教师认为所承担的工作量超负荷、不能承受。可见，不是绩效评价体系越详细就越好，还要尊重科学，尊重客观实际情况。不同岗位要有侧重点考核，对不同情况要区分对待。要求太高太细平铺似的绩效评价指标会让绩效评价失去考核的重心，什么都涉及，什么都要评价，但往往教师的精力和能力是有限的，面面俱到很难做到，于是有些考评指标就成了可望而不可即的美好愿景，绩效考核的目标与实际情况脱节反而会削弱绩效评价结果的有效性。

#### 4.2.2 管理者与教职工的沟通、反馈不及时

在问卷调查中，有38%教师反映“偶尔与上司进行沟通”，有15%的教师反映“很少和上司进行沟通”，还有3%的教师反映“完全没有和上司沟通过”，教师

绩效管理成功实行离不开每位教师的积极配合，只有在教师积极配合的情况下才能够导致绩效管理的效果达到最好。这就需要管理者积极和一线教师进行沟通，帮助教师认识和了解绩效管理的目的和作用，在持续了解的过程中就对绩效管理产生了更多的理解和支持，从而进行积极配合。在新疆农业职业技术学院教师绩效管理过程中，目标有时定得太高，教师对工作量超负荷不能承受的反馈达到了96%，普遍反映绩效考评指标过高，无法按时达标。管理者与教职工的沟通、反馈不及时，出现了信息不对称的情况，导致二者信息错位，管理者感觉良好，而教职工怨声载道。而绩效结果的沟通，其实就是让被考核的教师明白自己的优缺点，正确引导教师继续发挥优势进一步改进劣势，没有很好的沟通了解，教师的自信心会受到的挫败，并对自己能力产生怀疑，直接影响了绩效考核的目的。

#### 4.2.3 绩效考核机制缺乏相应的奖惩机制

学院目前对绩效考核反馈的结果运用上主要体现在收入上，在新疆农业职业技术学院，教师的津贴完全是由代课费构成的，这也就意味着不带课就没有津贴，学院规定，教师必须完成规定的课时量才能拿到基本津贴，很多教师为了拿够基本津贴，把主要精力放在了上课的数量上，投入到科研及教学实践、自我能力提高上的精力相对较小，而在奖惩制度上却对这一块没有明确规定和要求，绩效结果的应用应该是激励教师更好的提升自身的教育教学能力，它不能仅仅体现在收入上，还应体现在职务晋升、外出培训学习的机会、科研教学水平的奖励处罚等等，只有建立健全绩效考核的奖惩机制，才能更好的激励教师工作、学习、教学。进一步提升学院整体的科研、教育教学的质量。

#### 4.2.4 管理者存在“以罚代奖”的观念

高层管理者对管理概念的理解，决定了一个学院或组织整体的管理风格。从绩效考评指标的不难看出，大部分的绩效考评以扣分为主，从心理学的角度上分析，这会给教师带来一定的压力，出现沮丧、焦虑的情绪，另外，从教师的收入分配制度上也可以看出，学院主要强调的是未完成额定课时量怎么“罚”，而不是超额完成怎么“奖”的问题，并且“罚”与“奖”的力度不成等比例关系，罚是全额罚，奖是半价奖，这就失去了激励机制的公平公正性，学院教师普遍对此持反对态度，但是管理层一直未对其做相应的调整，“以罚代奖”的观念还不能转变过来，这对教师的工作积极性都是一种严重打击。

## 第五章 新疆农业职业技术学院教师绩效考核管理的优化

### 5.1 新疆农业职业技术学院教师绩效考核管理优化思路

目前新疆农业职业技术学院主要推行的是教师绩效考核, 下一步学院计划推行全员绩效考核, 将行政人员也一同纳入到量化绩效考核的范围里。教师的绩效考核办法将起着很重要的参考作用。现在这种教师考评模式从推行的这几年来看还是取得了一定效果的, 但由于绩效管理体系还有自身不足, 如绩效考评的过程还需要继续建立健全相关的监管机制, 绩效指标的设定也需要进一步改进, 从实际出发, 有一定的侧重点, 切实让教师能够结合自身的岗位情况、业绩情况、科研情况通过绩效指标的考核查找出自己的问题和不足, 明确自己今后的努力方向。另外, 教师绩效考核评价结果的应用也需进一步建立健全, 下一步学院将协同教务处、人事处、督导组等相关二级分院一同制定研究新的教职工收入分配制方案及学院高层次人才管理办法, 制定的目的就是要将教师的绩效考核结果更加紧密的与激励机制相结合里, 通过完善的激励机制来充分激发和调动教师的工作积极性和科研创新性。随着国家对职业教育的投入和重视程度的不断增强。各个职业类院校都在努力推动着学院的自身建设和发展, 如果学院不加倍努力, 就会失去现有的优势, 所以只有付出更多的努力, 通过引进先进的企业化绩效管理模式的提升学院的市场竞争力。更好的整合整个团队, 充分发挥绩效管理的效用, 提升教师的工作能力和工作效率, 及整个团队的绩效水平。以绩效管理相关理论为基础, 提出新疆农业职业技术学院教师绩效管理优化方案的设计, 基本思路为一个完整的绩效管理体系, 是由绩效目标计划、实施、评估、反馈、面谈、改进部分组成, 并形成持续性循环的系统。

第一, 绩效计划, 从新疆农业职业技术学院的办学定位和发展目标计划性能目标, 然后从高层管理人员将目标分解到教师, 一步一步, 确保学校发展目标与教师发展目标是一致的, 形成一个特定的教师岗位工作描述和工作目标。第二, 在沟通的阶段, 管理者和教师应经常进行各种方式的交流, 建立起一个良好的交流平台和沟通渠道、沟通机制, 就如何开展教育教学以及科研创新创优等问题展开讨论, 对教学工作中出现的障碍及问题, 展开发现问题、解决问题的相互讨论, 如何对表现优秀的教师进行奖励, 如何对后进的存在问题的教师进行相应的辅导和帮助, 改善现状, 都不是一朝一夕就能完成的, 这需要一个比较长的过程, 这个过程一般是要通过绩效管理对所有环节进行链接的。第三, 在绩效评估阶段, 主要是通过指标体系, 指标权重, 选择适当的评价方法、评价主体等等。最后, 绩效评估的反馈结果要及时、准确、有效, 特别是对于那些表现不佳的教师, 值得强调的是, 一定要特别注意的反馈的方法和技术等等。绩效考核结果最重要的一个目的就是找出问题所在, 然后管理层应该根据绩效反馈的情况, 制定相应的培训、教育、实践、激励等措施, 对表现不佳的教师改善缺点, 提高工作效率。表现从不佳到一般, 从一般到良好, 进入一个良性循环阶段, 这就是绩效管理的最终目标。

## 5.2 新疆农业职业技术学院教师绩效考核管理优化方案

在教师绩效管理过程中，学院从不同的阶段进行了制定具体实施方案，包括确定过程、实施过程、面谈阶段以及改进和实施阶段等等不同绩效管理阶段。

### 5.2.1 明确绩效考核的目的

第一步，确定学院所处的外部环境和竞争优势，根据外部环境调整学院的发展战略，以此为依据进一步制定学院整体的战略发展目标。根据培训按照社会发展的应用人才的目标，制定学院的发展目标。通过会议，阐述学院的定位和发展方向，进一步开发和二级分院的具体发展目标，确定绩效管理的教师和工作人员有很强的认同感。再通过访谈具有代表性的不同岗位的教职工，将学院、二级分院的目标与教师及教辅、管理人员的目标紧密结合在一起，采用目标管理方法。

第二步，通过回顾各二级分院的相关历史资料和数据，评估各二级分院的目标完成情况以及教师整体的工作效率，结合学院的战略发展目标，将发展目标根据各二级分院的实际情况进行相结合，将原整体目标细化，使各二级分院主要负责人对本分院的发展定位有一个全面的、清晰的了解。结合绩效目标，教师同意了绩效计划和绩效草案。

第三步，在确定了学院整体发展目标和二级分院细分目标后，进行分院奋斗使命与岗位职责的描述相结合。这也是推进学院发展目标进一步向教师工作目标细化的过程和基础。因此，要进一步明确新疆农业职业技术学院各二级分院的使命和教师的岗位职责的描述，进而对新疆农业职业技术学院的战略发展目标进行量化。新疆农业职业技术学院由行政部门和二级分院组成。故新疆农业职业技术学院的绩效目标将从各部门对战略发展目标进行量化。主要内容包括各个二级分院以及教师的各种工作职责、预期达到的工作标准、需要达成的目标等，主要目的是为教师提供更加具体的努力方向。特别是岗位职责的描述，由二级分院绩效管理小组成员与教师本人进行共同编写，最后经二者对比采用符合组织要求的岗位职责描述。

第四步，在各个二级分院和岗位明确工作方向和绩效管理目标后，目标制定团队协助各二级分院制定较为具体的行动方案 and 行动计划、由各二级分院与所管辖的教师签订相关的绩效计划目标责任书。不仅可以将新疆农业职业技术学院的整体战略发展目标进行细化，还能够使每位教师都能够有追求的目标，这将有助于激发教师的工作积极性，调动教师工作和科研兴趣。

### 5.2.2 制定合理化的绩效考核指标

绩效管理的核心是确定科学合理的绩效评价指标，也是实施绩效管理的必要前提。

#### (1) 绩效考核指标体系设计的原则

①导向性原则。构建新疆农业职业技术学院绩效指标体系时，首先要与教师自身发展的方向相符合，确保教师有明确的指向。并且要符合国家职业教育的基本方针，

②科学性原则。在方法选择上，采用定性与定量的结合，避免主观的随意性；尽量设置出量化指标，适当的使用定性指标，使指标具有一定的可比性。在指标体系构建上

要有科学的依据，每项指标间都有特定含义，不能幻想，必须客观、有效，具有适度的挑战性。

③可操作性原则。构建绩效指标体系时，既保证科学、合理，又要确保较强的可操作性。可操作性才是绩效管理提升方案最终实施的有力保证，否则，绩效管理提升将无法实施或者不能完全落地。

④系统性原则。既要重视每一个指标，又要考虑在此指标在整个指标体系的地位，坚持整体优先的原则，要构建绩效指标体系应从系统论出发。

## (2) 绩效考核评价项目与评分办法的确定

新疆农业职业技术学院教师绩效指标的确定应是一种对全体教师具有全面性、概括性、科学性的考核。适当调整考核难度和要求，可以从教学日常管理、日常教学管理项目实施质量、教学资源优化、专业、课程改革任务完成、教学领域重大项目申报与建设角度进行考评，具体见表 5-1。

表 5-1 新疆农业职业技术学院教师绩效评价项目与评分办法的优化方案

项目名称	权重	内涵	重点考核范围	评分方法
教学日常管理	30%	所辖教师(含兼职教师)、学生日常教学过程的行为规范。	根据教学、督导等各类教学通报统计。	以教务处、督导室日常教学管理通报为考核依据。评分方法为： 1.学生通报 1 次记为 1 分，教师通报 1 次记为 5 分； 2.教学部承担教学活动期间的违纪通报在教学部统计； 3.各分院和教学部按生均通报率排序，采用 10 分制计分，通报率最高到最低以此为 1、2、3、……10 分； 4.各教学二级分院本项绩效得分为 10 分制分值*30%。
日常教学管理项目实施质量	35%	教务二级分院安排教学管理项目按期实施程度和完成质量情况。	1.技能大赛执行情况(10%)； 2.专业人才质量评价工作完成情况(10%)。 3.教师职业能力评价工作完成质量与结果应用情况(10%) 4.兼职教师库的完成情况(5%)	以教务处、督导室项目管理记录为考核依据。评分办法为：按时上交教学材料 40%+教学材料的质量 60%。 1.此项由教务处、督导室按项目对各分院和教学部分次按 10 分制评价； 2.各教学部二级分院本项绩效得分为年终平均分*35%。
教学资源配置	10%	完成上年度下达在校内允许比例指标	按统计数核算。	1.各分院本项绩效得分为 10 分*指标完成率*10%； 4.无学生的教学分院不参加本项考核。

优化				
专业、课程 改革 任务 完成	20%	完成至少 2 个专业 人才培养模式改革； 启动 8 门专业课程 理实一体化、项目化 教学等课程改革和 数字化教学资源建 设。教学部完成相关 课改任务。	1.新人才培养方案制 定完成情况与质量 评价（10%）； 2.课程改革情况 （10%）。	由教务处年初与各教学二级分院沟通下达任务。年终学院进行验收考核。 评分采取 10 分制，考核办法由教务处制定。
教学 领域 重大 项目 申报 与建 设	5%	积极申报和承担自 治区级以上教育项 目，加快专业内涵建 设，快速提升专业区 内外影响力。	1.按承担和新立项数 核算。	本年度承担各级教学项目及执行质量评价。评分办法为： 1、一个教育部国家级项目折算为 5 个院级项目，1 个教育厅自治区折算 为 3 个自治区项目； 2.按年度内承担的项目数排序，按 10 分制按序次分别获得分值； 3.各教学部二级分院本项绩效得分分为分值*5%
		总分		100 分

### 5.2.3 进行科学的绩效评估

规范绩效评估流程是顺利推进绩效管理的关键因素，对于新疆农业职业技术学院，对绩效评估流程做出如下优化方案：

(1) 对于绩效考核，主要是由二级分院将量化结果上报人事管理部门，人事管理部门定量数据的基础上，对教师进行综合评价，确定绩效评估，评估时，人事部门将审查的成绩和定量数据传输到各二级分院。由于教育系统人员配置的特殊性，新疆农业职业技术学院全体教师包括教学人员与非教学人员，教学人员也参与非教学活动，非教学人员同样也参与教学活动，故在进行绩效管理的过程中应有一定的侧重点。需要特别说明的是，在绩效态度方面教学人员与非教学人员采用统一评价标准，但在绩效行为与绩效结果方面，要区分侧重点，其中教学人员侧重与教学相关的评价指标，而非教学人员则侧重与行政工作相关的评价指标。

(2) 二级分院主管要求根据教育行政部门按照人事部门的评价指标，综合的评价二级分支机构的教师，并最终用评价结果来评估教师队伍。

(3) 二级分院负责人可以根据评估结果和二级分院确定人员进行排名分布，以便明确二级分院的实力情况。

(4) 最后，在评估后，人事部门需要检查评估结果，以确保公平公正的绩效评估。

#### 5.2.4 开展绩效反馈面谈

面试面谈的主要性能是互相沟通、交流，这需要一个详细的沟通过程，包括沟通下面的循序渐进的步骤。

步骤 1: 双方应清楚面谈是一种沟通，其目的是使双方的检验评估的结果达成一致。必须首先确定其好的一面，在整个面试的过程中开创一个良好的轻松的氛围。然后，进行讨论来解决所存在的问题并反复检查和分析，并提出改善的建议和意见，敲定最终的绩效考核改进计划。因此，应该为面试评估提前做好背景调查，了解具体检查情况，综合考虑并确定面试方案和面试方法等等，需要用真诚友善的态度来对被面谈者进行相关问题的提问。必须诚实、友好、实事求是，才能够进入下一个环节。

步骤 2: 核实绩效考核结果，被考核者确认考核结果的真实性和公正性。在进行面谈时应该要以解决问题作为问题的出发点，要以诚恳的态度表明自己值得被信任，从而让被考核人产生信任感。面谈过程中要构建考核双方都满意并能自由发表自己意见和建议的氛围；面谈目标要明确，要始终坚持以实现绩效改进提升为原则，针对考核中发现的具体问题分析原因，探讨解决办法，制定新的绩效改善计划。

步骤 3: 讨论问题产生的原因，请被考核人协助提供解决办法。对于问题产生的原因，应该要共同探寻。

步骤 4: 找出合适的解决办法。考核双方商讨制定出绩效改进计划，计划应包括对于被考核者存在的问题如何解决、未来还需要做什么、怎么做、何时做、使用什么方式考核等方面，并进行详细记录。应该对问题提出积极的改进建议，积极寻找解决方案，以确保被评估的人获得进步和改善，二级分院负责人应当积极协助解决相关建议。

步骤 5: 采取具体行动。问题有解决方法后，你需要就解决方法，提出了一系列的计划。开展绩效面谈，不仅是为了解决已经发生的问题，更重要的是增强与教师之间的沟通，沟通的多，教师才能对绩效管理有更深入的理解，教师对绩效管理的满意度和接受程度才会越高，教师才会对绩效管理更加的支持。此外，还能发现绩效管理过程中潜在的问题，及时对绩效管理系统进行更新查缺补漏，避免错误的发生，从而提升绩效管理效率，而将成本减少到最小。事实上，如今很多单位不太愿意面谈，面谈过程太正式，没有实质性的影响，是在浪费时间，还会增加他们的压力，所以面谈会排斥。这种情况，主要原因在于面试没有发挥实质性的作用，所以很难被老师接受。因此，新疆农业职业技术学院应将绩效面谈作为常规工作流程中的一项任务，在每次绩效考核结束后各二级分院领导都与教师进行绩效面谈，而不是只针对绩效有问题的教师，这样不仅能逐渐消除教师对绩效面谈的抵触心理，还能在沟通中轻松解决绩效管理中的漏洞和弊端。

#### 5.2.5 制定绩效改进计划

绩效改进主要是根据预期目标对绩效管理的现状进行修整，是决定绩效目标是否能顺利实现的关键步骤，特别是在被评估人员工作表现水平很低时，包括效率明显降低，此时绩效管理改进计划就变得非常重要，重要性非常突出。绩效改进的方法主要有以下几

种:

(1) 目标比较法: 主要是进行差异化对比, 将教师当前的绩效考核结果与绩效计划目标进行对比, 目的是找出实际工作与计划目标之间的差距, 适用于检验教师工作目标与绩效管理目标匹配程度。

(2) 水平比较法: 主要是以时间为轴, 将教师的历史数据与当前绩效结果进行对比, 目的是检验教师工作能力是否有提升, 适用于绩效面谈环节对教师进行工作指导和建议。

(3) 横向比较法: 主要是指将学院内部的学院或人员为单位, 进行绩效考核结果的横向比较, 目的在进行考核结果公示的基础上, 使教师认识到自身的工作水平与他人之间的差距, 适用于激发教师斗志, 营造相互竞争的工作氛围。

管理者需要通过了解教师的工作进展情况, 与预期目标进行对比, 估算预期目标完成的日期和可能性, 并详细了解教师在工作过程中存在的困难和障碍, 将了解到的具体情况进行汇总和分析, 找出出现问题的根本原因, 提出可行的解决方案, 对教师的进一步工作进行指导和建议, 给予教师提高业绩和工作能力的建议和思路。鉴于此环节是决定绩效目标是否能顺利实现的关键环节, 新疆农业职业技术学院绩效管理过程中应将制定绩效改进计划规范化, 严格从个人因素、心理条件、外部环境、内部工作环境四个方面评估产生绩效差距的原因, 通过预防、激励、变革等措施可以改进方法。改进的目的是进一步加强学校的工作性能, 所以在积极改进计划后必须完成, 如果不能积极落实, 就会失去进步的意义, 二级分院负责人应充分注意改进计划, 高度重视教师的绩效提升程度的。

### 5.2.6 绩效评价结果应用

使用绩效评价的结果, 首先, 可以根据每个教师的综合得分, 制定不同等级。比如, 综合评分 $\geq 90$ 分,  $\geq 80$ 、不少于60分的, 可以给予不同等级的物质奖励和精神奖励, 包括职务晋升、评优推荐、外出学习进修, 都可以将该结果作为参考指标, 并且将每一次的评估结果留存档案。

从一开始就为每位教师的评价情况建立档案, 每个老师的档案里都要有每做一次绩效评估实施的记录, 整理和分析统计数据, 发现教师的经常性工作状态、工作态度、行为结果等出现的问题。由于绩效的结果, 最终由态度、其他一些条件和行为来决定, 所以应该更多关注如何提高教师的工作态度和行为。因此, 根据绩效评价的结果发现的教师缺乏工作积极性和主动性, 责任意识松懈等问题, 聘请相关专业培训机构或专家来开讲座进行培训。也可以使用一些学习培训的机会来提高教师的绩效水平。一个学期后, 绩效考核, 验证过去的绩效评估结果如何, 看看老师的绩效是否得以改善, 从而进一步确定新疆农业职业技术学院绩效管理计划的好坏。必须承认, 最优绩效计划的制定和实施等整个的方案是一个长期的、复杂的过程, 需要反复修改和完善, 持续不断的对学院教师进行绩效管理, 使之动态化、常态化, 才能真正走向良性循环的轨道, 符合绩效管理的持续性、长期性、动态性思想。

## 第六章 新疆农业职业技术学院教师绩效管理的保障措施

### 6.1 增加绩效管理培训，提升绩效管理认识

绩效管理通过对组织或个人设定合理目标，建立有效的激励约束机制，使教师向着学院期望的方向努力，从而达到提高个人和组织绩效目的。绩效管理过程涉及到每一位教师，是一项全员参与的管理体系。因此，要全面实施绩效管理，就必须使全体教师都参与到其中，了解绩效管理的内涵、意义、操作步骤、评价结果以及绩效管理的重要性。让教师对绩效管理有一个正确的认识，明确教师在绩效管理过程中的主要职责和任务，才能通过绩效管理提升教师工作能力和工作效率。提高教师对绩效管理的认识和了解最有效的方式就是对教师进行绩效管理培训，通过培训学习使学院的全体教师对绩效管理有一个系统的、正确的全新认识。

学院应制定相应的绩效管理培训计划，根据培训对象应该分别从高层管理者、基层管理者及普通教师三方面制定绩效培训内容。针对高层管理者，绩效管理培训内容主要围绕绩效管理的重要性、意义及推行方式展开。针对基层管理者，绩效管理培训内容主要从绩效管理的实施方案、绩效管理制度和评价方法展开。通过对基层管理者绩效管理培训，让基层管理者清晰地了解到整个绩效管理实施的步骤，使其明确各部门的绩效管理目标以及实施绩效管理的具体流程和方案，为绩效管理在学院全面实施打下坚实基础。此外要确保绩效考核结果的真实性和有效性，就必须严格推行绩效管理制度，通过培训使基层管理者熟悉绩效管理各个环节的规章制度，确保绩效管理在实施过程中领导者能过对教师进行有效监督和管理。针对一般教师，绩效管理培训应该从绩效考核的具体评价指标、绩效评价结果的核算、奖惩制度等方面展开，通过对各项绩效评价指标的了解，使教师对自身的岗位职责和工作目标有一个清晰地认识；而对绩效评价结果核算的了解，不仅可以加强教师对绩效管理的理解和认识，还能使教师与领导之间、教师与教师之间进行有效监督，保证了绩效管理的真实性和公平性；对奖惩制度的了解可有效提升教师的工作积极性和工作动力。

### 6.2 加强层级管理沟通，重视绩效反馈

绩效管理中绩效反馈是组织能够获得持续增长绩效的重要一环，良好的绩效反馈能使绩效管理的整个流程都处于不断更新升级的状态，绩效管理过程中的缺点和漏洞都可以通过绩效反馈及时发现，进而使学院在不断更新和完善绩效管理的过程中获得更高的绩效。反之，如果没有进行良好的绩效反馈，绩效管理将趋于走过场，没有实际效用和意义，在绩效管理过程中出现的难点和问题被直接忽视，学院的整体绩效水平难以得到进一步提升。而绩效反馈是基于沟通之上的，保持教师与领导之间、教师与教师之间

的良好沟通是进行绩效反馈的必要前提。对于学院而言，应该结合信息化时代背景，有效利用信息化沟通技术，以最低的成本和最省时省力的方式增进交流与沟通，通过沟通主要解决以下三方面的问题：

一是传达学院的学院发展目标，明确自身的岗位职责，理解并接受上级领导设定的工作目标和工作安排，认可发展目标并愿意为之而努力。

二是及时发现教师在实际工作过程中出现的现实工作方向偏离预期目标的状况，并及时予以纠正和指导，不仅能够避免教师事倍功半，打击工作积极性的情况发生，而且也避免了因工作失误而对机构造成的巨大经济损失。

三是指出教师工作过程中的优缺点，使教师知晓在目前的工作过程中哪些方面完成的比较优秀，哪些方面还需进一步改进和完善。使教师在满足自我实现的基础上，不断尝试取得更高的工作绩效。

### 6.3 监督机制保障绩效考核的顺利实施，尽量消除人为因素

根据问卷调查结果和问题深入剖析发现，目前学院绩效管理中教师对绩效考核的满意度一般，造成这一现象的主要原因是教师普遍认为目前绩效评价的各项指标设置不合理，使教师认为绩效评价结果有失公平。经过深入访谈发现，目前教师对绩效考核产生的不公平感包括绩效考核程度不公平、绩效考核过程不公平、绩效考核结果不公平这三个方面。对于绩效考核程度不公平方面来说，教师普遍认为考核指标标准太高，很难达到合格的最低要求，更不可能得到理想的绩效评价结果，这反映出目前学院的绩效考核体系没有根据部门工作性质和具体岗位差异进行绩效考核指标的确定，使教师疲惫不堪。部分教师付出很大努力也无法达标。因此，学院应重新修订各岗位的绩效考核指标标准，根据机构实际情况和行业平均水平量身定制绩效考核评价指标的标准，使每位教师都有奋斗目标和工作动力。对于绩效考核过程不公平，有教师反映领导者往往只注重考核结果，而忽视了考核过程，没有体现出教师的具体工作难度和工作强度。为此，学院在绩效考核过程中应加强领导者与教师的沟通交流，了解教师工作过程中遇到的瓶颈和难处，尽量为教师解决人员、设备、资金等困难，在进行绩效考核评价指标的设定时将工作完成的难易程度考虑进去，工作完成难度大则赋予相对较大的权重。对于绩效结果的不公平问题，在设置绩效考核评价指标时，不宜设置过多的主观评价指标，以教师的业绩水平和工作能力为主要评价指标，尽量消除靠经营人际关系来获得理想的绩效评价结果，以及人为操纵严重等现象，使教师产生严重的不公平感，影响机构工作氛围和工作积极性。此外，考核指标的有效性和合理性，不仅能降低教师对绩效评价的不公平感，也是顺利推进绩效管理的润滑剂。

### 6.4 规范绩效管理制度，促进绩效管理发展

制定规范的绩效管理制度是为了保证绩效管理结果的公平性和真实性，是实现绩效管理流程良性循环的必要前提。规范的绩效管理制度能使学院营造良好的工作氛围，明显改善教师工作行为和表现，是保证学院可持续发展的基本前提。在学院绩效管理中，

是以提升机构教学质量和发展能力为最终目的进行岗位和评价指标的设定。要促进发展就必须有规范的制度作保障,制定规范的绩效管理制度是学院获得可持续发展绩效的根本前提。因此,规范的重要性不容忽视,在机构绩效管理发展的过程中,要通过基本的制度建设和运行规则来保障机构绩效管理的健康发展。一方面,从绩效管理规章制度的制定来说,以国家相关教育法律法规、教育规章制度以及高校绩效管理规范为依据,保证学院绩效管理规章制度制定的合法性;在制定相关制度政策时消除“以罚代奖”的观念,从正面引导教师,激励教师,调动教师的工作积极性,而不是被动的、压抑的工作;同时,在实施过程中还要遵循相互监督原则和严格执行原则,以保证绩效管理规章制度实施的真实性。此外,合理、有效的绩效管理制度还应制定绩效考核不公平的申诉流程和渠道,促进机构全体教师之间的相互监督,提高绩效管理的可持续性发展。另一方面,从绩效管理规章制度的推行来说,遵循自上而下原则,首先获得学院高层领导的支持,并要求高层管理者以身作则,严格执行绩效管理各项规范制度。由高层领导来推动绩效管理制度的运行,才能保证基层领导和教师的有效执行。其次由基层管理者对教师进行绩效管理各项制度的详细讲解,并收集教师的反馈意见,确保机构绩效管理制度的可行性。

## 6.5 重视绩效考核结果的应用,奖罚得当

绩效管理中绩效考核结果的应用与教师工作满意度、教师流失率、教师敬业度等有直接关系,是教师的工作晋升、培训、薪酬以及职业发展的重要依据。就学院目前的发展现状而言,绩效考核结果可以主要运用于以下三个方面:

(1) 薪酬及奖金的分配。与其他高校相比,职业教育在整个高等教育体制中仍然处于较弱势的状态,尤其是近年来,本科类院校纷纷进行扩招,内地高校抢占西北地区生源,在实行生均拨款的大背景下,职业教育,尤其是农业行业的职业教育在办学资金方面存在着先天不足的弱势,无论是在规模上还是在竞争优势上,职业教育机构教师及管理人員的整体薪资水平与其他高校相比差距也更大,所以他们的幸福感、职业成就感不强。如今,社会物价水平的上升,也使教师的生活成本急剧上升,工作量和其所期望的工资逐渐出现不对等。收入水平的变化是最能影响教师的工作行为、工作态度和工作满意度的,所以,只有通过建立一个良好的工资增长机制和系统,使教师感觉更好,工作有更高的热情,行为更加积极。根据双因素理论,工资属于保健因素,奖金属于激励因素。两者在教师收入合计的比重非常重要,保障性工资构成较大,教师会产生惰性,没有工作的积极性,消极怠工,绩效性奖励工资构成过高,教师会没有安全感,长期处于一种焦虑的情绪中,对现行的规章制会有强烈的抵触情绪,影响教育教学的质量。只有合理规划收入构成比例,正真体现“多劳多得,少劳少得,不劳不得”,才能真正实现薪酬福利对教师的激励作用。绩效考核和薪酬挂钩,绩效工资按岗位而不是职务进行分类,可以增强公平公正性,有效地提高老师和其他工作人员的工作热情,让懒惰代工无处藏身,从而实现绩效考核的最终目标。

(2) 岗位晋升、降级和换岗。明确绩效考核的奖罚制度，将考核结果与教师需求相联系，为教师营造一个良好的价值导向，和奋斗目标，工作动力。让教师感到通过自身的努力可以公平的获得理想的岗位。在进行职务晋升和岗位调换的过程中绩效考核结果应是教师获得晋升机会的一项基本条件，在此基础上，还要考虑教师自身工作能力和教育教学水平、职业道德及岗位职责要求。

(3) 职业发展和深造。相关研究指出为教师提供培训或继续教育的机会是目前最有效的激励方式。换言之，为教师提供培训或继续教育是提高教师工作满意度最直接有效的方式，通过培训和继续教育在让教师不断补充工作知识和职业技能的同时，教师对组织绩效的贡献也随之增加。另外，从人性化的角度出发，对于在长期的高压状态下工作的教师来说，外出培训教育和继续教育也被教师视为是一种调整状态、放松心情的奖励性政策，是通过积极努力工作争取来的应有福利。

由此可见，对教师绩效考核结果的有效利用，不仅推进了绩效管理的顺利实施，而且还能增加了教师的工作满意度。学院应重视绩效管理中绩效考核结果部分，加强绩效考核结果应用的制度化建设，完善绩效管理流程，充分发挥绩效管理对教师工作积极性、工作满意度等方面的效用，使绩效管理真正体现出激励和促进的作用。

## 第七章 结论与展望

### 7.1 主要结论

如何做好学院的绩效管理工作，充分调动教师的积极性与主观能动性，获得更高的绩效水平，是学院一个最重要的管理工作。本研究分析了学院绩效管理的现状，在此基础上，找出并分析问题和原因，提出了促进高校绩效管理水平的合理化建议。在绩效管理创新方面，本研究将绩效管理相关理论，结合当前学院实际整体绩效水平，从绩效管理的目标到设定绩效指标，再到绩效管理系统、绩效沟通、绩效反馈机制，深入考虑如何提高绩效管理水平，重点确定绩效管理标准、绩效管理目标，绩效管理系统的实现，并从五个方面进行绩效管理优化设计。本文一方面提出了一系列的理论依据，另一方面结合了实例进行了系统化的论证分析。得出主要结论有：

第一，教师对绩效评价的指标选择不满意，致使绩效考核结果失真。

第二，学院绩效管理标准不合理、绩效反馈不到位，沟通效果差、绩效考核指标体系设置不科学、对考评结果运用不充分。产生这些问题的主要原因是管理者对于基层实际情况的不了解、岗位职责划分不明确、绩效沟通机制不健全、组织保障措施未跟上。

第三，学院绩效管理的创新可以从制定绩效管理目标、确定绩效管理标准、推行绩效管理体系、开展绩效管理面谈及制定绩效改进计划等五个方面推进。绩效管理目标的设定，使教师明确工作目标，激发教师工作积极性。打破单一的传统绩效评估方法，结合经验、方法或其他新建立的绩效评估标准，制定合理的、有效的绩效评估指标。完善绩效管理过程，高度重视面谈，绩效反馈和绩效结果的使用和绩效改进，大幅度增强了学院绩效管理的科学性、合理性和可行性。

第四，实施学院绩效管理方案，从增强绩效管理认知方面来说，应该增加绩效管理培训，分别对高层管理者、基层管理者及一般教师进行相关培训，以提升学院全体教师对绩效管理认识。从绩效管理沟通方面来说，应该加强学院在绩效管理过程中的沟通，重视绩效反馈环节，使绩效管理的整个流程都处于不断更新升级的状态，进而使学院在不断更新和完善绩效管理的过程中获得更高的绩效。从绩效考核的指标设置来说，应该在科学设置指标体系的基础上，进一步完善学院的绩效评价指标体系，降低教师在绩效管理过程中产生的不公平感。从绩效管理制度方面来说，学院应该规范绩效管理制度，保证绩效管理的可持续发展。从绩效考核结果的运用方面来说，将考核结果运用于教师需求相联系，充分发挥绩效管理对教师工作积极性、工作满意度等方面的效用。

### 7.2 研究展望

这篇文章是关于绩效管理体系的研究，公办高职类院校作为一个传统的职业教育机构，其在制度上，组织结构上，用人观念上还是受到一些固有思想和政策的限制，创新还是将面临很大的困难。所以，最大的困难就是如何跳出固有思维，打破固有制度和模式，引进先进的科学的企业绩效管理思想和制度，科学的制定适合学院发展的绩效管理

理论和绩效改进方案,设计绩效考核的过程时,主要想体现什么结果,确定哪些影响因素,比如如何结合职业教育的特点,特别是绩效管理计划应该包括的几个部分,每个部分有多重要,绩效指标的设定应更细化,更切合教师所处岗位的实际情况,但考虑到绩效管理整个过程范围大,实施过程复杂,所以这些问题都没有进行深入的探讨和研究,这也是本文的一个弱点。

在未来的研究中,笔者将进一步结合学院实际发展目标 and 方向,通过对教师绩效考核管理中总结出的经验和其他同类院校的先进经验,对学院的教师绩效考核体系提出合理化建议,对行政人员绩效考核管理办法做更深入研究,截止目前,已在学院完成院级课题的立项工作,预计 2018 年结题。

## 参考文献

- [1] 蔡慧峰,高校教师绩效考核量化体系探析[J].人力资源管理.2010.6: 108-109.
- [2] 陈秋鹏.高职院校“双师型”教师绩效考核研究[J].国家教育行政学院学报.2012(1): 25
- [3] 尔滨体育学院学报.2008.4: 67-70.
- [4] 付亚和.绩效管理[M].上海: 复旦大学出版社.2003.45-54.
- [5] 甘忠.高职院校基于目标管理的绩效管理工作探析—以广西建设职业技术学院行政人员绩效考核为例[D].高教论坛.2012(1)
- [6] 高强.绩效沟通先后要下 4 步棋[D].人力资源开发与管理.2005(09).
- [7] 何宇青.西方政府部门绩效考核: 企业管理方法的导入和调适[D].无锡.无锡商业职业技术学院学报.2005(01).
- [8] 黄海燕.中国高校教师绩效评估体系探析[D].福建: 厦门大学硕士学位论文.2008.
- [9] 霍淑珍. 高职院校教师绩效考评方案设计[D]. 天津: 河北工业大学硕士学位论文.2007.
- [10] 鞠宏军,杜丽娟,耿子林. 基于 web 的教学工作量核算系统的设计与实现[J].华北科技学院
- [11] 李兵.绩效工资改革背景下的高校人事管理系统设计[J].湖南第一师范学报.2010.3:151-156.
- [12] 李红镛.高等院校教师实行绩效管理考核指标的设定[J].经济师.2005 (5)
- [13] 李莉,王锐兰,韦蔚.团队文化对团队绩效的影响[D].中国人力资源开发.2005(02).
- [14] 李凌霄.高校教师绩效评价研究-基于辽宁省四所大学的调查分析[D].辽宁:沈阳师范大学硕士学
- [15] 李乃文,李诚丞,于海军.基于发展型组织的高校教师绩效管理模型[J].辽宁工程技术大学学报(社会科学版).2010 (1)
- [16] 李平斌,王玲.普通高校体育教师绩效考核指标体系的研究——以教学型教师量化考核为例[J].哈
- [17] 李琦.绩效考核难点分析[D].北京市计划劳动管理干部学院.2005(13).
- [18] 李校红.高职院校教师绩效考核研究综述[J].北京青年政治学院学报.2012(1): 15
- [19] 刘徽. KPI 在高校教师绩效考核中的应用研究[D].重庆: 重庆大学硕士学位论文.2007.
- [20] 汪雯.10 年来中国学院薪酬管理的研究回顾与展望,商场现代化,2008 年 2 月总第 531 期,P71-72.
- [21] 王俊丽.强化绩效管理.提升人力资源管理水平.科学之友, 2011 年, P121-122.
- [22] 王丽秋.实现绩效考核有效性的几个条件.中华合作时报, 2008 年 1 月 9 日第 003 版 P1-2.
- [23] 王一江,孔繁敏.《现代学院中的人力资源管理》.上海三联书店, 2000 年第一版.
- [24] 位论文.2010.
- [25] 向秋华,冀庆斌.高校教师绩效管理体系探讨[J].科技情报开发与经济.2005 (6): 219-220
- [26] 谢衡.《战略薪酬管理浅析》,科技情报开发与经济, 2008 年第 18 卷第 2 期, P181-183.
- [27] 学报.2008,5(1):115-118.
- [28] 颜利廷.民办学校的人力资源管理.南京师范大学, 2007 年.
- [29] 杨光钦.教育培训需求预测.《中国成人教育》, 2003 年第 12 期, P7-P10.
- [30] 杨红雁.培训中心的师资建设.北京石油管理干部学院学报, 2006 年, (5).
- [31] 杨胤,宗鹏.《中小学院薪酬管理初探》.安徽文学, 2008 年第 2 期, P368.
- [32] 姚丰桥.高校教师绩效评价指标体系研究[D].天津: 天津大学硕士学位论文.2007.
- [33] 易凌峰,李伟涛.现代学校人力资源管理.天津教育出版社, 2006 年.
- [34] 于小强.《国有学院建立绩效管理体系的研究》,北京大学出版社, 2003 年 11 月第 1 版, P1-P6、P70-P73.

- [35] 岳玲.管理控制和绩效管理关系的文献综述[J].改革与战略,2010,03:183-186.
- [36] 张建国.《基于绩效的工资制度设计》.人力资源开发与管理, 2003 年第 2 期, 45-46.
- [37] 张建国.《薪酬体系设计》.北京工业大学出版社, 2003 年第一版.
- [38] 张俊友.重新认识教师绩效评价.中国教育学刊, 2007 年, P2.
- [39] 张涛.高校教师绩效管理: 问题与对策[J].高教论坛.2008 (10)
- [40] 张伟.基于 BSC-AHP 的员工绩效评估模型研究及应用[D].北京: 首都师范大学硕士学位论文.2009.
- [41] 赵爽.我国教育政策执行研究现状分析.教育评论, 2007 年, P9.
- [42] 钟宇.我国高校教师评价体系研究[D].成都: 西南交通大学硕士学位论文.2006.4-10.
- [43] 周三多.管理学——原理与方法.复旦大学出版社, 2001 年第一版.
- [44] Anand, Bharat N. and Galetovic, Alexander, 2001, Investment Banking and Security Market Development: Does Finance Follow Industry? July, IMF Working Paper No. 01/90 [1] Available at SSRN
- [45] A Park and P.Burrows, What You Don' t Know About Dell, Business Week (November 2003) .
- [46] Adrian Payne, Martin Christopher, Moira Clark, Helen Peck: Relationship Marketing For Competitive, Advantage . Butterworth-Heinemann, 1995.
- [47] Altinkilic, Oya, Hansen, Robert S. and Hrnjic, Emir, Investment Bank Governance (March 14, 2006, Available at SSRN
- [48] Anand, Bharat N., Investment Banking and Security Market Development: What makes Chile different from the United State, Harvard University, 2002/11.
- [49] Arthur Anderson, Converging on a eBusiness future: eB2B in the Financial services industry.Research Paper, 2000B, No.3.
- [50] Arthur Anderson, Thriving in the New Economy: perception vs reality.Research paper 2000A, No.2, January.
- [51] Berry, L. L (1981) “Perspectives on the Retailing of Service”, in the Stampfl. R. W. and Horschman. E.C.(Eds).
- [52] C.F.Seifer, G.Yuki, and R.A.Mcdonald. Effects of Multisource Feedback and a Feedback Facilitator on the Influence Behaviors of Managers toward Subordinates, Journal of Applied Psychology (2003) .
- [53] D.B.Neary, Carraway R L: “Creating a Company—wide, On—line Performance Management System:A Case Study at TRW. Inc”, Journal of Applied Psychology 85 (5) (2000) .
- [54] David Otley and Raili M. Pollanen: “Budgetary criteria in performance evaluation: a critical appraisal using new evidence” , Accounting Organizations and Society 2000. 25.
- [55] Edward Mone • Christina Eisinger •Kathryn Guggenheim • Bennett Price •Carolyn Stine. Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations.J Bus Psychol 2011 26:205–212 DOI 10.1007/s10869-011-9222-9.
- [56] Esbjorn Segelod: 《Resource allocation in a few industries》, Determinants and trends, J. Production Economics 2002, 77.
- [57] Grove, Stephen J.Raymond P Fisk, and Mary Jo Bitner. Dramatizing theService Experience: A Managerial Approach. In Advances in Services Marketing, and Management: Research and Practice, 1992.
- [58] Hans H. B., Mark G., Mark L., Building Customer Relations over the Internet . Industrial Marketing Management, 2002(2): 135-149.

- [59] Harold M. Levinson. Book Review: Labor-Management Relations: Union Power and Public Policy [J]. *ILR Review*. 1976, 29(4), 611-613.
- [60] Herbert, Ian. Performance Management and Performance Strategy. [J]. *Financial Management*. 2014, 48-54.
- [61] Jozef Mihok, Jaroslava Vidova. Corporate performance management as a new way in directing companies. *Acta Montanistica Slovaca Ročník 11 2006, číslo 4, 278-282*.
- [62] Michael Armstrong; Duncan Brown; Peter Reilly. Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach [J]. *Employee Relations*. 2011, 33(2), 106-120.
- [63] Michael E. Porter. *Competitive Advantage*. The Free Press, N. Y., 1985.
- [64] Michael E. Porter., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, S. Y., 1980.
- [65] Pamenter, Fred. Moving from Appraisals to Employee Enhancement. [J]. *Canadian Manager*. 2000, 25(1), 13-18.
- [66] Poepelman, Tiffany 1; Blacksmith, Nikki 2. Performance Management Technologies for Organizational Coaching. [J]. *The Industrial-Organizational Psychologist*. 2016, 53(3), 94-99.
- [67] Prahalad, C. K., G. Hamel., *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, 1990(6): 68-98.
- [68] Speed R, Smith G : “ Retail financial service segmentation , ” *The Service Industries Journal*, 1992 Vol 12(3), pp. 368-383;

# 附件 新疆农业职业技术学院教师绩效现状评价的调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！感谢您抽出宝贵的时间，参与问卷调查。本调查不记名，请尽量表达您的真实想法，答案没有对错之分。在回答每个题目时，请按第一反应作答，不要漏答任一题目。非常感谢您的合作！

## 第一部分：个人信息

请根据您的实际情况，把相应选项标红即可，划线部分请按要求填写。

1. 性别：女 男
2. 年龄：30岁以下 31岁至39岁 40岁至49岁 50岁以上
3. 受教育程度：大专 大学本科 硕士 博士 其它\_\_\_\_
4. 您的职务：分院专任教师 分院一般行政人员 中层管理者 高层管理者
5. 您的薪酬范围：1-5万 5-10万 10-15万 15万以上

## 第二部分 绩效评价调查

以下是关于您在工作单位绩效评价的相关调查，请考虑你所在的实际情况与下列描述是否相符，并在每个项目后面相应的数字上画“√”。

1. 您觉得本校现在实施的绩效评价标准是：  
非常有效的 有效的 一般 没有效果的
2. 在过去一年里，您所在部门对员工绩效考核的首要内容是：  
业绩 能力 态度 纪律
3. 您认为绩效评价制度的作用是：  
激励制度 奖惩制度 不确定 监督员工
4. 您认为学院在绩效评价过程中：  
完全不按标准实施 不确定 大部分按标准实施 按照标准实施
5. 您与上司：  
完全没有交流 很少交流 偶尔沟通 经常交流
6. 您认为管理者对教师的绩效评价是：  
非常客观公正 非常主观 比较可观公正 不确定
7. 通过绩效评价，您：  
没收获 不确定 清楚了解了自己的工作任务 有利于提升自己的工作
8. 您对目前您所承担工作量的看法：  
超负荷，不能承受 可以承受 不饱和
9. 您认为对不同类型和性质的工作岗位是否应该有不同的评价标准？  
是 否

10. 您认为影响教师绩效考核结果的原因是什么以及如何改进？

11. 您是否还有一些关于绩效考核的补充建议？

。

**感谢您的参与！**

## 致 谢

2014年7月，带着对石河子大学的向往和新知识的渴求，开始了我为期三年的研究生学习生活。三年的硕士研究生学习生活在不知不觉中已近尾声，这三年的学习经历是我人生的重要一步，不仅让我在学术上得以深造，丰富我的知识结构，也让我的眼界更加开阔。

这篇硕士学位论文是我三年学习的一个成果，论文的写作过程对我而言是一次快乐和痛苦的交织，快乐是因为论文的写作把我带到了一个崭新的知识天地，痛苦是因为从论文选题、资料收集、全文写作，数次修改和最终定稿，论文收笔之时，如释重负。此刻，我要向那些在此过程中给予我帮助和关怀的人表达我衷心感谢。

首先，要感谢我的导师李万明教授，在我最灰心最失望的时候，给予我安慰和鼓励，让我重拾信心，从论文选题、撰写、直到最后成文的全过程，无不渗透着李教授的心血和智慧。李万明教授在工作任务十分繁重的情况下，仍多次抽出时间帮我详细审阅论文，并为我指出论文存在问题，提出宝贵的修改意见，精心的指导，一切的一切都使我心存感激，敬佩不尽。李教授渊博的学识、严谨的治学态度、高尚的师德、孜孜不倦的敬业精神，以及对我亦师亦友亦长辈一般的感情，深深地影响着我，温暖着我，用师德感染着我，使我终生受益。

其次，我还要感谢班主任刘嫦老师、刘追老师等对我无私的帮助，感谢郭文婷老师和陈红梅老师及石河子大学 MBA 所有任课老师，还有参与论文开题答辩的所有老师。作为在单位重要管理岗位工作的我来说，这三年的学习经历，和论文的写作过程对我的人生产生了重大的影响，磨练了我的意志，坚定了我对自己工作、生活、学习的信心。

最后，我要向我的亲人、长辈、同学、同事、朋友致以最诚挚的谢意，正是他们默默的鼓励与支持，才给予了我勇敢前进的动力，使我能够排除一切干扰和困难，全身心的投入到学习和研究中，并顺利完成学业。再次说声，谢谢！

任 婕

2016年11月

## 作者简介

任婕，女，出生于1982年04月，新疆乌鲁木齐人，2008年毕业于新疆师范大学计算机技术及应用专业，本科。2004年9月起在自治区农业干部学校政治处组织人事科工作，2009年4月至今在新疆农业职业技术学院人事处工作，2012年取得讲师职称。2014年7月起在石河子大学经管学院攻读工商管理硕士(MBA)学位，研究方向为组织与战略管理。

### 硕士期间发表论文：

1. 《关于如何提高社区工作人员职业荣誉感及绩效待遇的探索与研究—以新疆独山子区为例》，《经营管理者》杂志，2016年8月刊。

# 石河子大学硕士研究生学位论文

## 导师评阅表

研究生姓名	任婕	学制	三年
专业	工商管理硕士	研究方向	组织与战略管理

学术评语:

本篇论文选题结合管理实际的需求, 研究有自己的见解, 由此可以看出, 任婕同学能较好地运用所学的基础理论和专业知识解决一些实际问题, 有一定的独立科研工作能力。同时, 文章结构比较合理, 条理比较清晰, 内容比较丰富, 资料比较翔实, 行文流畅。提出的结论对企业的实际工作有指导意义。写作比较规范, 语句通顺, 图表格式规范。论文达到硕士专业学位论文水平。

指导教师签字:



年 月 日