

高校绩效改革实践研究调研工作报告

柴 渭 张 莹 刘庆新

绩效考核是20世纪90年代西方国家兴起的一种新的管理理念和管理工具，其在推动组织发展战略、提高管理效能、改进服务质量等方面均发挥了积极作用。它能在一定时期内科学动态地衡量员工工作状况与工作效果，能充分调动员工的积极性和创造性。高校绩效考核是紧密围绕立德树人的根本任务，对教师在人才培养、科研创新、社会服务等方面的工作实绩进行评价，从而提高学校总体教学科研实力，提升学校在学科评估、“双一流”建设中的水平。《国家中长期教育改革和发展规划纲要2010年—2020年》明确指出，“高校要加快一流大学和一流学科的建设，改进管理模式，引入竞争机制，实行绩效评

估，进行动态管理”。为加快推进“双一流”建设，深化落实学校“十三五”规划，逐层传导责任，调动全员活力，激发各单位的积极性、主动性和创造性，为学校各项事业快速发展做出更大贡献，西安交通大学自2017年开始实施绩效考核，确立了“目标牵引、业绩为王”的考核原则，明确了“高标准、超任务”多奖，“低标准、小产出”不奖，“不达标，损形象”扣减，奖优罚劣的考核导向逐步形成，通过绩效改革在一定程度上调动了二级单位和广大教职工的工作积极性，发挥了激励的作用。

绩效考核是学校综合改革的一项重要任务，绩效考核的结果是各项决策

的重要参考依据，因此建立科学合理的绩效考核与评价指标体系，客观、准确、全面地对各单位进行评价具有十分重要的意义。通过两年的实践探索，学校绩效改革的方案不断完善，但也存在一些问题。本研究报告拟通过文献梳理和对国内部分高校的调研，了解兄弟高校绩效考核实施方案及改革成效，以破解我校绩效改革过程中发现的问题，为学校绩效考核工作提供借鉴。文献研究和调研主要围绕以下三项内容开展：一是高校绩效考核的评价方法、指标体系的设计；二是高校绩效考核是否考虑学科之间因体量、基础、发展等差异采用分类评价的方式；三是对于不能量化的指标，如何考虑文化建设、氛围建设等软实力建设与可量化指标相结合。

一、文献综述

基于文献梳理发现，美国大学尤其是高水平大学的办学思路和方针政策时刻都渗透在二级学术单位的领导任命、教师聘用、预算管理等方面，“院系评估”成为学校管理二级学术单位的重要手段。非学术事项的评估一般由大学的校一级行政机构实施，例如学生学习体验调查、教师满意度调查、预算使用评估等。涉及学科专业改进(如课程更新)等学术事务的评估一般由学校委托校外同行专家实施，第三方评估也是监控手段之一。例如：哈佛大学评审委员会是重要的评估组织，评估范围包括本科生教育、研究生训练、科研、行政管理、设施及其他。基于数据，结合外部评价和教育政策委员会的评价、学生调查和课程评估的院系评价体系，在哈佛大学的学院和教师评估中发挥着越来越重要的角色。

我国现代高校绩效考核是从西方引进的，20世纪90年代以后，有关高校

绩效考核的研究逐渐增多，进入新世纪以来，关于高校绩效考核研究的学者和文章越来越多，研究的内容也越来越细致。由于时间段、关注点不同，这些研究各有各的特点^[1]。王丽梅从高校绩效考核的现状、问题、原则和框架体系等方面对校院两级管理体系下的高校绩效考核模式进行了探讨，认为绩效考核的方式应该是多方面和多角度的，真正形成以“学校考核学院、学院考核团队、团队考核个人”的绩效考核体系是高校管理创新的重要一环，也是高校在未来发展中办出特色，保持持续竞争力的重要保障^[2]。邹军在明确高校绩效考核体系构建原则的基础上，从目标体系的设立，考核程序的设置和考核结果的应用等方面对体系构建提出了相关建议^[3]。常青将绩效考核与薪酬管理相联系，分析了高校绩效考核和薪酬制度中存在的问题，明确绩效工资的设计原则，建议把绩效考核与薪酬挂钩，充分调动和激励广大教师的工作积极性，实现资源管理的科学化、规范化，切实完善高校的岗位聘任、绩效考核、津贴分配制度^[4]。吕志霞以师资管理为研究对象，指出当前高校教师绩效考核存在“重数量轻质量”“重业务轻师德”“重结果轻素质”的现象，建议树立“以教师职业发展为主、绩效为辅”的考核理念，制定符合学校实际的教师绩效考核体系，达到教师绩效与组织绩效“双赢”的目的^[5]。王光彦认为目前高校绩效考核制度存在重组织目标实现、轻教师自主发展，重评价主体的支配作用、轻评价客体的参与功能，重业绩效率的提高、轻内在质量的提升，重数量标准、轻质量要求，重量化分析、轻定性判断，重评价结果的使用、轻评价过程中自我改善等问题^[6]。栗惠芳等认为目

前高校绩效考核存在理论基础薄弱、研究不够系统，评价标准不统一、评价指标不全面，评价不够科学，绩效评价结果缺乏引导等习题，没有达到促成改进的目的，评价指标设计没有充分考虑教师劳动的特点，评价方法上偏重于单向式的评价、忽视教师的自我评价而不利于其改进等问题^[7]。谭建伟指出关于高校职能部门绩效评价理论的系统研究相对较少，而在实践中又存在绩效评价主体选择不科学、绩效考核方法和评价指标简单笼统、考核结果运用“边缘化”等问题^[8]。

从文献中可以看出绩效评价的重要性使其成为学界研究关注的热点，但目前各校绩效考核工作处于实践探索阶段，高校绩效管理和评价的方法手段在不断地革新变化。文献研究中关于具体的方案和指标还不多，因此要深入了解高校绩效考核工作的实际，需要通过调研掌握第一手的资料。

二、调研内容

调研组赴清华大学、上海交通大学、浙江大学、哈尔滨工业大学、北京航空航天大学、西北工业大学调研了解各校绩效考核工作的开展情况，并通过文献研究的方式对同济大学的绩效考核工作进行研究。具体调研内容如下：

(一) 清华大学

清华大学自2010年开始对二级学院进行院系考核，2016年绩效考核作为综合改革任务之一，学校集中对绩效考核工作进行了改革，实行全校“年度综合评估”工作，成立评估领导小组。按照机构性质，分成6类单位进行考核。分别是：教学研究机构由发展规划处考核，职能部门由机关党委成立机关事务领导小组进行考核，人事处负责学术支撑单位和附属单位的考核，后勤保障处

由后勤保障党委和总务长负责进行考核，派出院、外地研究院由校地合作办公室负责考核，企业化单位由经营性资产管理办公室负责考核。实现了考核工作的全覆盖。

考核结果以排序形式呈现，与绩效分配直接挂钩，综合排序前20%的单位，绩效上浮20%；综合排序20%—50%的单位，绩效上浮10%；综合排序50%—90%的单位，绩效不变；综合排序后10%的单位，绩效下降10%。

1. 机关职能部门考核

机关职能部门考核分为三类，A1类、A2类和B类。其中A1类是面向全校机关、学院和师生服务的窗口性质的单位，进行师生满意度调查；A2类是面向全校机关和学院服务的单位，不进行师生满意度调查；B类是不直接面向机关、学院及师生服务的单位，不进行满意度调查。A类部门和B类部门分别进行排序。

考核内容分为自评、他评和负面清单。其中，自评为部门内部职员对单位进行评价，重在评价单位思想文化建设情况和氛围建设情况，目前不计入考核评价的总分，仅作为反馈内容。他评分为三部分，一是校领导评价，二是部门总结交流评估会评价，三是服务对象满意度调查。

每年底学校召开全校工作交流评估会，机关职能部门负责人围绕年度工作计划、重点工作开展情况、关键指标完成情况进行述职，校领导、各部处负责人，院系、直附属单位负责人，教代会代表、党代会代表、民主党派人士代表、学生代表进行评价。同时，通过在线问卷的方式，由院系直属单位对口负责的副职、院系直附属单位相关工作人员和师生代表等服务对象进行满意度测

评。

通过信访举报、校长信箱、校机关监督电话和邮箱，以及相关职能部门提供的信息汇总负面清单。根据负面清单的程度对单位进行扣分、降级或一票否决等相关处理。

2. 教学研究机构考核

教学研究机构考核由发展规划处负责。考核分为两类，即常规院系和其他机构。

常规院系考核采用定性评价和定量评价相结合的方式，以定量评价为主，主要从人才培养、学术研究和学科建设三个方面进行评价。其他机构的考核邀请校领导和相关职能部门对其年度

工作汇报进行评价。

常规院系考核中定性评价占35%，定量评价占65%。定性评价由队伍建设、党建工作和资源统筹三方面内容构成（见表1）。定量评价由人才培养（45%）和学术研究（20%）两方面内容构成（见表2），由主评部门根据相应指标体系采集客观数据计算得分。根据工作特色案例加分及负面清单降级等进行综合评价。即：

$$\text{常规院系考核} = \text{定性评价 (35分)} + \text{定量评价 (65分)} + \text{特色案例加分 (10分)} - \text{负面清单降级}$$

$$\text{其他机构考核} = \text{年度工作汇报得分} - \text{排序分级} - \text{负面清单降级}$$

表1 定性评价

一级指标	二级指标
队伍建设（人事处）	队伍制度建设及执行
	队伍建设过程
	队伍建设成效
党建工作（党委办公室）	党委发挥政治核心作用
	单位班子建设和干部队伍建设
	基层党支部建设和作用发挥
	党风廉政建设
	思想政治工作
	离退休工作和工会工作
资源统筹（资产处、设备处、财务处、信息办）	房屋统筹能力
	设备管理能力
	资金统筹能力

表2 定量评价

一级指标	二级指标	三级指标
人才培养（教务处、研究生院、学工部、研工部）	本科教学	教师教学投入
		院系教学质量保障
		学生学业发展
		教学创新与成果
	研究生教学	研究生招生情况
		研究生培养情况
		研究生培养保障
		教育创新和改革
	第二课堂（学生工作）	集体建设
		社会实践
		创新人才培养
		学生发展支持
		国防教育
		就业指引
学术研究（科研院、文科处）	科研项目与经费	年度科研经费
		自然科学基金、社科基金项目申请量
	科研成果与奖励	年度论文发表数量 (SCI 或 SSCI/CSSCI 论文)
		论文评价影响因子 (SCI/CSSCI)
		国际合作论文数 (SCI)
		重大奖励
		战略平台

3. 干部考核

干部考核由党委组织部负责，根据党政班子和干部年度考核办法的安排，每年底组织干部在本单位述职述廉，组织部和党委部门共同配合参加，

干部述职述廉后，组织部向参会教师发放民主测评表，组织部收回统计后向干部本人反馈。各单位根据反馈意见和民主测评的结果召开民主生活会。

4.考核结果反馈

考核工作结束后，给各单位下发考核评估结果。机关职能部门从总体情况、分项评估情况和服务对象满意度调查中反馈的意见等三个方面进行反馈。教学研究机构从院系各部分工作情况，在全校各院系中的排序情况，与自己历史纵向的进退比较情况等进行反馈。反馈内容公开、透明，让部门了解各种评价主体的评分和意见建议，明确工作中的短板和不足，帮助部门分析后改进。

（二）上海交通大学

上海交通大学绩效考核工作由党委组织部牵头，成立考核工作领导小组，小组由组织部、人力资源处、纪委办公室、规划发展处、宣传部、统战部、学指委、研究生院、教务处、科研院、文科处、国际处、工会、保密办、网信中心等15个主责部门负责人构成，办公室设在组织部，每年11月启动考核，次年3月完成考核。

1.考核原则：总体评价和单项评价相结合，兼顾部分院系的定位性考核，单项评价以成长性考核为主，面上评价与专项评价结合，指标量化评价与基础工作非量化评价相结合，总体评价以水平性考核为主。

2.目标任务导向：通过年初规划目标、过程监控到年终考核。依据年度规划目标确定考核指标与任务，突出指标量化评价。

3.考核评优：评定年度工作优秀院系、部处、直属单位若干（注重水平性），对院系评定教学和人才培养、科学研究、人才队伍建设、国际化、基层党建工作责任制单项优秀若干（注重成长性），优秀比例一般为参评单位总数的三分之一，原则上获得总评优秀的单位不再获得单项优秀。

4.结果运用：对考核优秀单位给予一定精神和物质奖励，同时对考核结果较差的单位进行谈话，注重用考核结果指导单位发展。

5.单位考核

教学科研单位：按照目标任务评审（60%）、网络测评（15%）、汇报评审（20%）及自评（5%）四种方式测评综合后得出最终结果。其中，目标任务评审由主责单位按照人才培养（30%—40%）、队伍建设（20%）、科学研究（20%—25%）、国际化（10%）和党建（10%）等5个方面进行考核评价。教学科研单位分为理科、工科、生农医药、人文社科类进行考核。数学学院、马克思主义学院、外语学院、体育中心等4个学院实行定位考核，主要侧重教学任务，网络测评由校领导、机关直属单位代表（每单位2—4人）、院系代表（教师代表、学生代表、党支部书记代表、工会代表及教代会代表等）等组成。汇报评审由教学科研单位正职进行8分钟工作汇报，由校领导和学院书记、院长、机关直属单位正职打分评价。

机关单位：分为综合部分、业务部门和窗口部门三种类型考核。按照网络测评、汇报评审及自评三种方式综合评价。着重从管理规范、执行力、作风建设和改革创新推进落实情况考核。其中，综合部门重点考核执行力，业务部门重点考核学校年度任务落实情况，窗口部门重点考核服务效能和满意度。

直属单位：按照网络测评及自评两种方式综合评价。着重从年度工作完成情况、管理规范、作风建设、执行力、综合改革创新情况考核。

研究平台：分为理工生医研究平

台、人文社科研究平台，由科研院和文科处分别考核。依据年初拟定目标，重点考察年度工作质量和效果，强调水平性指标、交叉集成、重大项目以及对学校的突出贡献。

6.干部考核

领导班子考核内容为思想政治建设、领导能力、工作实绩党风廉政建设等四个方面。正副职领导人员考核内容为德能勤绩廉五个方面。各单位召开述职大会，由领导班子主要负责人代表班子述职，并做个人述职述廉报告，领导班子其他成员做个人述职述廉报告。领导班子和正职由校党委组织部测评，副职由所在单位组织测评，结果报党委组织部。

（三）哈尔滨工业大学

哈尔滨工业大学绩效津贴按教师职称和人数的额度核拨，教学科研单位根据工作实际制定各自的绩效分配方案，对教师进行绩效考核。

机关职能部门绩效考核由党委组织部牵头会同机关党委共同组织，按照“全员参与、分类考核、多元评价、注重实绩、简便易行”的原则，运用网上测评、实绩考核等多维度评价，年度考核结果与绩效挂钩，发挥激励、导向、监督作用。

1.考核方法

启动年度考核，撰写总结报告，班子和干部的述职报告挂在测评系统中，让评价人了解实际工作情况。

各单位召开全体教职工大会，单位主要负责人代表班子做工作总结报告和个人述职述廉报告（学院书记、院长分别作党政班子工作总结），其他领导人员作个人述职述廉报告，担任非领导职务的领导人员只进行书面述职，不进行现场述职。

召开学院书记、院长向学校述职工作会议，现场述职三年全覆盖，由书记、校长现场点评。引入院系工作业绩指标一览，组织部搭台，各机关唱戏，把各机关部门的评价指标整合到学院的整体考核上，做到统筹考虑、针对性强。民主测评，全校教职工通过在线投票方式，对本单位领导班子和相关领导人员进行民主测评。

2.考核特点

一是全员参与。全体教职工都参与到对领导班子、领导人员的考核。每年有四千多名教职工参与网上投票。

二是分类考核。根据各单位的工作性质、服务对象，按照单位性质、岗位性质，进行单独配置评价人选。

三是多元评价。将全校教职工划分为校领导、机关直属单位主要负责人等身份，赋予不同用户身份不同的权重。

四是注重实绩。要求全校的领导班子和领导人员将单位工作总结及述职述廉报告上传到系统，评价人可以随时查阅，结合其业绩表现进行评价。

五是简便易行。每个单位管理员会给老师发放随机生成的账号和密码，可以在网上进行评价。

（四）北京航空航天大学

该校自2011年开始实施基于关键业绩指标（KPI）考核，考核坚持有利于学校战略目标实现、有利于学校核心竞争力提升、有利于教学科研水平和办学效益提高、有利于理顺学校与学院责权利关系的原则。该校成立绩效评价领导小组，组长由书记、校长担任，副组长由分管人事工作的校领导担任，成员由发展规划处、教务处、研究生院、科学技术研究院、人事处、国际交流合作处、组织部、纪委办、保卫处和保密处

等单位负责人组成。对教学科研单位的考核实行理科、工科、文科学院分类评价，体现学院各项业绩的增量、均量和标志性成果，突出重点奖励优秀骨干教师和核心管理人才，并实行高端人才定额奖励，其他人员动态奖励的方式。学校每年根据事业发展和财务状况确定绩效奖励额度，主要用于对学院整体绩效奖励和高端人才奖励。学院整体绩效年底发放、动态奖励；高端人才奖励根据学校确定的额度按月发放、定额奖励。

1. 教学科研单位考核办法

学院绩效评价指标体系由学科建设、人才培养、科学研究、师资队伍建设、国际交流合作及综合管理等六方面构成，每个一级指标下设若干二级或三级关键业绩指标（见表3），由相关部门在主管副校长的领导下制定，各学院、无人机所、工程训练中心和体育部纳入考核评价范围，对于情况特殊的单位，由领导小组单独考核。

表3 教学科研单位考核办法

一级指标	二级指标	三级指标
学科建设	学位授予点	博士学位授予点
		硕士学位授予点
	国家重点学科	国家重点一级学科
		国家重点二级学科
	一级学科水平评估	独立承建
		共建
	ESI	ESI 排名
人才培养	学院发展规划编制 学科建设年度综合考核	发展规划的编制、年度检查和总结、学科建设专项建设论证、年度任务指标考核和项目验收、学科专项建设资金执行进度
	教学工作量	专职教师满工作量比例
		副高以上职称教师满工作量比例
	副高以上担任核心课任课 教师数量	副高以上教师讲授核心课比例
		副高以上教师讲授校级核心课比例
	教授主持省部级以上质量 工程项目数	教学名师、优秀教学团队、精品课程、教材、试验示范中心、人才培养模式试验区
	人才培养改革思路和国际 化	明确的本科人才培养改革思路举措
		本科生与国外大学交流人才
		双语课程授课门数

一级指标	二级指标	三级指标
科学研究	人才培养改革成果	获各类人才培养改革成果数、获批省部级以上质量工程项目及教学成果奖、新增学生省部级以上学科竞赛、科技竞赛获奖
	毕业生升学和就业	毕业生升学率、一次性就业率
	研究生招生	硕士生招生、博士生招生
	研究生培养	年度培养方案和课程体系建设、研究生课程完成情况、精品课程建设情况、博士研究生创新基金项目统计、研究生教育与发展研究专项基金、研究生培养实践情况、研究生培养国际化情况
	学位授予	博士学位论文、硕士学位论文
	管理与思政	研究生学术论坛、评优获奖、输送学生干部、思政研究立项、发展党员等
	科研经费到账	>1.2亿元、8000万元–1.2亿元
	国家自然科学基金	>800万元、400万元–800万元
	国家重点基础研发计划	主持
	国家社科基金	获批
队伍建设	SCI、SSCI 论文	师均篇数
	成果奖励	国家级奖励、省部级奖励
	基地建设	国家实验室或工程中心
		省部级实验室、工程研究中心、重点实验室
	计划完成	完成/未完成
国际化	人员结构现状	海外博士学位教师比例
		连续出国半年以上教师比例
	进入质量	近三年新进人员入选各类计划比例
	高层次人才	近三年新增院士数
		近三年长江、杰青入选数
		近三年教育部“新世纪人才”数
		近三年获评创新团队数
	交流与合作	教师短期因公出国境人次

一级指标	二级指标	三级指标
综合管理	留学生教育	学生公派出国境人次
		聘请国境外专家人次
		举办国际学术会议数
	留学生教育	来华留学生人数
		英文授课门数
综合管理	领导班子建设	政治素质好、工作业绩好、团结协作好、作风形象好
	党建思想政治	党员队伍好、工作机制好、工作业绩好、师生群众反映好
	廉政建设	反向扣分
	财务审计	未达到预算执行进度、出现违反财经纪律事项的扣分
	保密工作	出现违反保密规定的扣分
	安全生产	落实责任和教育培训不到位扣分
	档案管理	档案管理不到位扣分
	治安稳定	出现安全事故扣分

学院绩效奖励=（学科建设奖励额度+人才培养奖励额度+队伍建设奖励额度+科学研究奖励额度+国际交流与合作奖励额度）×综合管理系数

2.干部考核

采取述职和民主测评的方式进行。按照干部类型分为教学科研、机关直附属、异地平台三类，按照级别分为正处级和副处级。正处级干部考核由分管校领导打分（50%）、教师代表互评（30%）、本单位民主测评（20%）三部分组成。副处级干部在本单位考核，根据干部总数报送20%的优秀，组织部认定。

正处级干部优秀奖励由学校单独

发放，副处级干部在本单位盘子中核算，评优的干部人均奖励一定额度。党建述职排序靠后的单位党委书记要被约谈，甚至调整岗位。

（五）同济大学

同济大学办学质量评估从2005年开始，旨在通过与学校的整体目标、院系的工作进行共时性、历史性比较从而实现对院系办学系统的运行状态进行测定。

评估院系分为常规院系和特色院系，评估绩效分为总量绩效和标准人均绩效。评估指标设置原则是：强化办学目标的正确导向，落实内涵建设的核心环节，参照主流排行榜的合理部分，指

标计量尽量与学校现行相关评估体系的计量方法统一。

常规院系的评估内容包括教学工作（30%）、学科建设（30%）、社会服务（30%）和国际交流（10%）四大板块。常规院系一级指标下面还设有二级指标，每个二级指标都赋予了相应的得分值并做百分化处理，院系能够明确知道各项指标在整个学校院系中所处的水平位置。

其中，教学工作指标包括：本科生教学和研究生教学。学科建设指标包括：精品课程、优秀教学成果奖、优秀教材、学术专著、教师重要期刊论文数、科研获奖数、杰出专业人才、教学名师数、科技创新团队、博士点/所办专业涉及博士点、博士后流动站、重点学科、国家重点实验室/国家工程研究中心/国家实验教学示范中心、国家基地、新生入学平均分数、学生高层次奖项获得数、优秀博士论文、学生重要期刊论文。社会服务指标包括：国家自然科学基金项目数及经费、国家社科基金项目数及经费、重大科研基金项目数及经费、横向科研项目数及经费、一般计划类科研项目及经费、专利数、重大项目（社会科学、自然科学、工程技术）的社会影响。国际交流指标包括：合作办学、合作科研、人员交流、外国留学生。

特色院系根据其现有优势或核心竞争力培植方向自主选择若干个能代表学院特色及水平的指标，以此作为评估及考核的依据并重点关注其发展及成长速度，其数据来源于相关职能部门。评估结果是在各院系材料上报和自述的基础上由专家打分得出。

《同济大学办学质量白皮书》显示，在评估结果方面，增加了人员经费

绩效、用房面积绩效、设备经费绩效三个指标。对特殊院系、中外合作办学机构绩效评估增加了自我评分环节。^[9]

（六）西北工业大学

西北工业大学成立党政机关职能部门绩效考核奖励办公室，成员由党委组织部、人事处、学校办公室、纪委办公室、机关党委等单位组成。办公室在学校党委领导下具体负责考核有关工作的组织实施，日常工作由党委组织部负责。

1. 考核指标：一是单位重点工作完成情况，包括工作业绩、工作创新和工作成效；二是作风建设情况，包括服务态度和办事效率。

2. 考核程序和方法：党政机关职能部门根据所承担的学校年度重点工作任务和本单位的重点工作情况，总结5项左右本单位重点工作。工作总结由学校办公室、纪委、机关党委对照学校年度工作计划进行审核，并给出审核意见。

3. 打分评价：考核办公室将总结汇总后印发校领导、业务相关部门和服务对象进行打分评价。

4. 确定等级：考核办公室汇总打分情况，按照分类排序提交党委常委会讨论。等级分为A、B、C三个等级。评为A等的比例为25%，评为C等级的，党政领导班子成员不发放个人绩效考核奖励，并设有一票否决。

三、调研工作的启示

（一）分类考核有利于提高考核精准性和科学性

清华大学根据部门分工、性质和服务对象的不同将机关职能部门分为A1（面向全校机关、学院和师生服务的窗口性质单位），A2（仅面向全校机关和学院服务的单位）和B类（不直接面向机关、学院及师生服务的单位）

三个类别进行考核分别排序。上海交通大学重点考虑不同学科之间、不同部门之间的差异，对教学科研单位的考核分为理科、工科、生农医药、人文社科类进行考核，对职能部门的考核分为综合部门、业务部门和窗口部门三种类型考核，考核更加全面和多样。北京航空航天大学对教学科研单位科研工作考核分为理科学院、工科学院和文管学院三类进行。同济大学评估院系分为常规院系和特色院系进行。通过分类考核，将不同属性的单位进行划分，有效避免了“一把尺子量到底”，因部门承担任务不同、不具有可比性而造成的主观评价失真，有效提高了考核的精准性和科学性。

下一步要对部分特殊的教学科研单位和管理服务单位根据发展定位进行分类考核。分析不同单位的任务、使命、发展预期，充分考虑定位差异，单独划拨绩效单独制定方案进行考核，在分类施策、有效激励、精准考核上再下功夫。

（二）信息系统有利于提升考核的信度和效度

清华大学、哈尔滨工业大学、北京航空航天大学均建立了考核信息系统，满意度评价通过信息系统为指定用户提前预设指定评价对象（单位或个人），扩大了考核范围、简化了考核程序、提高了工作效率。全体师生共同参与考核评价，评价样本量大幅增加，提升了考核评价的准确性。有利于营造人人关注考核、人人注重服务的氛围，促进和激励各部门主动提升日常效率和工作创新的内生动力。下一步考核办要与信息中心共同做好绩效考核评价信息系统的建设，从方法手段上提高考核工作效率，加强考核结果的信度和效度，调

动各单位工作的积极性，提升管理服务水平。

（三）结果反馈有利于明确短板和不足

清华大学在年末考核工作结束后，通过书面报告的形式给各单位下发考核评估结果。从各单位工作的总体情况、分项评估情况、满意度调查、排序、纵向进退比较等方面进行综合分析。让单位能够明确工作中的短板和不足，帮助分析后改进。该校目前采用绩效考核点评会的形式发布考核结果，并对各单位上一年度工作进行逐一点评，一定程度上将各单位一年工作进行了总结和评价，下一步可在召开点评会的同时向单位发布评估报告，将考核工作形成闭环。

（四）持续考核有利于创新和把握规律

上海交通大学和同济大学的绩效考核工作从2005年开始实行，并在实施的过程中不断完善，清华大学的考核工作从2010年开始实施，并在2016年进行了大的改革和调整，建立了覆盖六大类部门较为完备的考核体系和实施方案，在此基础上不断创新，例如2018年机关职能部门考核增加“创新管理服务实效奖”，奖励部门工作创新。清华大学对教学研究机构的考核持续性还体现在持续关注学科的发展，注重科研产出和队伍建设规律，例如对科研、队伍建设等工作的考核，不与上年完成情况做对比，而是与前三年的平均水平做对比。低于前三年平均水平5%以上的进行扣减，高于前三年平均水平5%以上的进行奖励。北京航空航天大学从2011年开始实施KPI考核工作，随着高校发展重心的转移不断改进考核方案，例如人才培养工作中本科生人才培养和研究生人

才培养比重的调整，专项奖励中增加高端人才引育奖和高端成果专项奖等。对引进帽子人才和获得高端成果（三大奖、CNS发表论文、国家教学成果奖等）进行奖励，不断调整激励政策，发挥考核的导向作用。

四、结语

绩效考核一头系着高校的科学发展，一头系着每位教职工的切实利益。因此，要建立“公正、科学、合理”的考评体系，考核制度不断完善是一个长期的过程，需要不断地实践和改进。绩效考核的思想应该传导到每一名教师，形成全校围绕“目标”共同努力的一盘棋思维，引导激励全体干部和教师按照

“高标杆、硬指标、增实绩、严考核、刚兑现”的要求开展工作，教师人尽其才、才尽其用，全校形成“比、学、赶、超”的良好氛围，激发全体教职员的的积极性，使教职工的个人价值与学校的发展目标结合在一起，才能推动学校“双一流”建设，实现绩效考核的目的，最终实现培养人才、服务社会的目标。

参考文献

- [1]王征.中美高校教师绩效考核制度比较研究[D].
- [2]王丽梅,何喜军,任静.校院两级管理体系下高校绩效考核模式的探讨[J].北京教育：高教版,2013(1):50–52.
- [3]邹军.高校综合绩效考核体系的构建[J].国内高等教育教学研究动态,2016(9):16–16.
- [4]常青.浅议高校绩效考核与薪酬管理[J].现代营销(下旬刊),2013(2):62–63.
- [5]吕志霞,陈伟.高校教师绩效考核：现状、问题与对策[J].现代教育管理,

2013(8):78–82.

[6]王光彦.现行大学教师绩效评价制度的反思与改善[J].中国高等教育,2009,(8):21–22.

[7]栗惠芳,黄长喜,彭帮国.发展性教师评价理论视野下的高校教师工作绩效评价研究[J].中国成人教育2011,(19):112–113.

[8]谭建伟,陈理涛.高校职能部门绩效评价研究[[J].重庆工学院学报(社会科学),2009,(8):36.

[9]樊秀娣.高校管理体制建设的一个开拓性尝试—同济大学开展校内院系办学绩效评估的实践与思考[J].评价与管理.2007,(3):20–24.

作者

柴渭 西安交大党委常委、党委组织部部长

张莹 西安交大党委组织部副部长

刘庆新 西安交大党委组织部主管