

高校专业技术人员

岗位任期考核指标体系构建研究

文/仝静

摘要：专业技术人员岗位任期考核是高校专业技术人员管理的重要环节，是加强教师队伍建设、推动人岗相适的有效措施。但有的高校对任期考核不够重视，管理不规范，任期考核流于形式的现象较为普遍，不利于调动专业技术人员的工作积极性和创造性。本文以某高校任期考核实践经验为例，研究岗位任期考核指标体系构建的方法、步骤、结果运用等，对于专业技术人员岗位任期考核的制度建设具有一定的价值。

关键词：高校；人力资源管理；岗位任期考核；指标体系

一、任期考核指标体系的方法选择

专业技术人员岗位任期考核影响因素可划分为个人特征、个人行为以及客观结果三个方面。从理论上讲，有特征法、行为法和结果法三种考核方法。

根据高校的具体情况，应选择结果法对任期工作进行考核。结果法认为工作结果是最能衡量一个人对于组织的有效性所做贡献大小的指标。原因有三点。第一，高校中专业技术人员是主体，参与任期考核的专业技术人员都具备完成工作所需的知识技能，导致不理想产出的重要因素往往是个人的努力程度。第二，专业技术人员的工作与结果之间存在明显的联系。比如，教师授课行为直接影响学生学习成绩。对工作结果进行评价，能够有效督促教师采取更适宜的行为。第三，随着时间的推移，教职工的工作成果能够得到持续改善，如教师教学能力的提高等。采用结果法进行评价，能够鼓励教师想办法改善工作，去使用更多具有创造性、创新性的方法实现学校目标，从而取得更好的成果。

任期考核总体采用结果法对教职工任期工作进行衡量，对于评价者而言，更易于操作，数据收集成本更低；对于被评价者而言，可以更为客观、直接、简洁，更容易让评价者信服^[1]。

二、任期考核指标体系的设计原则

一是客观、公正、公开、公平的原则。这是教职工对考核结果信服的基础。二是师德、师风一票否决的原则。师德、师风是教师的立身之本，对于师德师风出问题的教职工，必须一票否决。三是个人发展与学校目标相结合的原则。学校发展目标是各项工作的指挥棒，考核工作必须与学校发展目标一致，向学校重点方向倾斜。四是考核结果与岗位晋升相结合的原则。任期考核结果要与教职工的岗位晋升、续聘及绩

效奖励等联系起来，必须触及教职工切身利益，否则考核必然流于形式。五是定量考核与定性考核相结合的原则。学校各岗位性质不同，教职工的职称不同，工作职责相差较大，因此，必须多方考量把定量与定性考核结合起来。

三、任期考核指标体系的构建

（一）确定时间范围

专业技术人员的聘期一般为三年，凡受聘在教师（实验人员）及其他专业技术岗位的正式在职人员，任期达到三年及以上的均可列入考核范围。

（二）确定关键职责领域

关键职责领域即员工需要在其中达到结果的主要工作职责范围。教师岗位的职责包括备课、授课、课后答疑、改作业、考试、成绩录入、参加学术会议、编写学术文章、申报课题、进行企业实践、参与各项荣誉评选、进行社会兼职、参与学校日常会议、参与教研室集体学习、承担院系管理工作、指导学生解决思想及生活困惑。这些教师职责可以归纳为五大关键职责，即教学工作、科研工作、教育管理工作、学生管理工作、社会服务工作。

完成这项工作，首先要对学校各个岗位进行梳理，对关键岗位进行职位描述，确定职责、任务、绩效标准以及任职资格，可以采用访谈和问卷调查法结合学校原有职责制度文件来确定，最终归纳出学校关键职责领域。如某高校将各系列专业技术人员岗位职责归纳为四大关键职责，即基础工作（教师和辅助系列专业技术工作）、科研工作、综合荣誉与社会服务、教育管理。

（三）确定关键考核指标

关键考核指标是专业技术人员在某一关键职责领域中需要达到的最为重要的以及可衡量的结果。如

高校教师的关键职责领域之一是教学工作，衡量高校教师的教学工作能否达标，有两项关键指标，即教学课时总数和每学期的课堂教学质量考核结果。本项工作需要将所有关键职责领域内的详细指标进行分析归纳，这是任期考核指标体系建设的关键，各个高校必须按照自己的实际情况来进行设置^[2]。

高校中的行政管理岗位，如教务处、学生处等，各个岗位的工作内容、职责差别较大，往往不能按照对教师岗位分析的方法进行关键职责领域和关键指标的提取，对于这些岗位可以采用分类分级的办法进行定性衡量。如行政管理岗位可以按行政职级进行分类，正校级、副校级、中层正职、中层副职、一般教育管理工作等。

设置共性指标和指导性指标。共性指标是指所有

岗位的履职基础，这些指标可以列为基本条件，设置一票否决机制。如遵守国家法律法规和学校各项规章制度，突出师德师风建设，具备良好的素质、职业道德水平和良好的行为规范，服从学校工作安排；具备岗位所需的专业技术水平、能力和适应岗位要求的身体条件；按规定完成专业技术人员继续教育课程。

指导性指标是与学校发展目标方向一致，需要全体专业技术人员共同努力的工作指标。如国家级教学或专业技术竞赛奖项；被SCI、EI、SSCI、CSSCI等检索收录的论文，中文核心期刊发表论文等。

某高校对四大关键职责领域，即基础工作（教师和辅助系列专业技术工作）、科研工作、综合荣誉与社会服务、教育管理进行分析后，设置关键考核指标，如表1所示。

表1 关键考核指标

关键职责领域		一级关键指标	二级关键指标	
基础工作	教师系列	教学	课时数、教学质量考核优秀结果	
		参加教学或专业技能竞赛获奖	国家级、省部级、市厅级、校级	
		教学教改项目 (立项按50%，结项按50%)	教学质量工程、教改项目、黄大年团队、双师培训基地等	
		教育教学成果	国家级、省部级、市厅级、校级	
	其他系列	全职从事本系列专业技术工作	完成所在岗位相应专业技术工作	
		兼职从事本系列专业技术工作	兼顾完成教育管理及部分相应专业技术工作	
未从事本系列专业技术工作				
科研工作	论文	被SCIE、EI、SSCI、CSSCI等检索收录数、中文核心期刊发表、一般CN期刊(校报按50%)、各类征文获奖		
	著作及教材	著作(译著)、规划教材		
	专利及著作权	发明专利数、实用新型专利、软件著作权		
	纵向科研项目 (立项按50%，结项按50%)	国家级、省部级、市厅级、校级		
	科研成果奖	国家级、省部级、市厅级、校级		
综合荣誉与社会服务		综合荣誉	国家级、省部级、市厅级、校级	
	社会兼职	企业技术或管理顾问、市级及以上专家库、市级以上学会/行业协会理事职务、科技扶贫特派员等		
	横向项目	技术服务、科技成果转化到款额		
	到企业顶岗实践累计天数/年 (初、中级)			
	指导青年教师人数(高级)			
教育管理工作	学校教育管理工作 副校级	正校级	完成年度工作任务	
		完成年度工作任务		
	部门教育管理工作	中层正职	完成年度工作任务	
		中层副职	完成年度工作任务	
	一般教育管理工作	完成年度工作任务		
辅导员	年限(兼职辅导员、班主任按60%计)、优秀辅导员(班主任)			

四、任期考核指标体系指标值设计

在对各关键指标进行赋值时,第一,要确定不同关键职责领域的权重。在确定权重时需要将该领域在学校总体目标或整个学校层面中的地位凸显出来,根据学校的发展规划来具体分析。如高校权重最高的指标一般都是教学工作,但是在学校高速发展的某些特殊时期,科研工作也能够与教学工作获得相同甚至更高的权重。第二,要确定完成该项工作所花费的时间占比。如论文和教学竞赛的分值设置就需要考虑这项内容,同时还要考虑论文的层次及教学竞赛取得的成绩级别等。第三,要对各项指标赋值时必须进行反复测算,并与被评价者进行反复沟通,如此才能最终形成较为满意的结果,确保考核体系切实可行。

比如,教师系列中教学为其一级关键指标,课时数和教学质量考核优秀结果为二级关键指标。进行赋值时,首先要确定教学工作的权重,再测算教师的课时数。依据学校全年38周,每周8节课的标准课时量,可以设计专业技术人员年均课时量为300节,按60分/三年达标计算,每节课时可以计0.07分。

根据这个设计,如果一名专任教师能够完成每周8节的基本课时量,就可以达到21分/年,三年就可以达到63分,完成达标任务。这是对一名专任教师最基本的要求。不能完成这个分值,将被认为聘期工作不达标,会受到相应的处罚。如果教师能够完成更多的课时量,就可以拿到更高的分数,在最终结果运用时,会根据分数进行排序,排位在前的教师就可以获得优先的晋升资格。

如果一名兼职教师每周6节课,完成200节课,按每课时记0.07分,可以拿到14分/年,三年42分,不能达到60分/三年的标准。差额分数可以通过参加教学或专业技能竞赛获奖、申报教学教改项目、获得教育教学成果或发表论文、专利、参加社会服务等获得。

为激励教师向学校发展目标方向努力,设计指标时将参加教学或专业技能竞赛获奖列入了一级指标当中,在赋值的时候对这些项目可通过赋高分值的办法来体现指标体系的激励性。如可以将参加教学或专业技能竞赛获奖,分成国家级100分、省部级60分、市级20分、校级10分来分别赋值。按这个设计,一名教师如果在省部级竞赛中获得一等奖,就可以直接得到60分,相当于一名专职教师三年的标准课时量,换言之,这名教师三年来只带比赛也是可以完成任期考核要求的。这将有效调动教师参加比赛的热情。

五、任期考核结果及运用

任期考核结果是岗位职务聘任、工作岗位调整的重要依据。只有与教职工的晋升紧密联系才能真正

起到激励效果。为此,某高校将考核结果分为“达标”“基本达标”“不达标”三个等次;将聘任分为晋级聘任、原级续聘、保级试聘、高职低聘、降职聘用、转岗或解聘六种聘任方式。

任期考核为“达标”的,根据当年上一级岗位实际情况进行聘任。上一级有空岗,同级岗位按照考核最终得分排序竞聘,按上级空岗数确定“晋级聘任”人员;上一级无空岗,仍在原岗位按“原级续聘”。

任期考核为“基本达标”的,对其发出预警,允许其再“保级试聘”一年。一年期满“达标”的,进入“达标”聘任流程;一年期满仍未达到“达标条件”的,对其进行“高职低聘”(高职低聘:保留现任专技岗位级别,岗位工资降低一个等次)。“高职低聘”三年期内在现任专技岗位级别“达标”的,直接进入“达标”聘任流程。

任期考核为“不达标”的,直接“降职聘用”(降职聘用指降低一级专业技术职务岗位级别,岗位工资也相应降低一个等次)。“降职聘用”三年期内在现任专技岗位级别“达标”的,可恢复原岗位聘任,三年期满仍不达标,对其“转岗”或“解聘”。

六、任期考核指标体系运行效果分析

任期考核的根本任务是实现择优聘任、专业对口和人尽其才。专业技术人员岗位任期考核指标体系在某高校实施后激励效果显著。第一,提升了教职工的任职意识,自然晋升不再存在,聘期三年一考核的意识深入人心。第二,有效缓解了院系教资不足问题,原本没有代课的中高级职称教师因考核需要,主动向院系要课。第三,促进了学校人岗匹配,校内专业与岗位不对口人员纷纷提出申请要求转到与专业相符的岗位上去。第四,有效提升了教职工的科研积极性,代课不足的教职工为拿到相应的分数,提前开始准备论文、课题等,科研热情高涨。

参考文献:

- [1]张策刚.怎样加强对专业技术人员的任期管理[J].西南金融,1992(11):30-31.
- [2]吴茂禄.谈谈专业技术职务的任期考核[J].西南金融,1991(7):46-47.

作者简介:全静(1976—),女,经济师,研究方向:人力资源管理。

(作者单位:河南省新乡职业技术学院)