

陕西省民办本科高校二级学院绩效评价研究

——以陕西省S高校为例

【摘要】文章在分析陕西民办本科高校二级学院绩效评价现状和问题的基础上,基于平衡计分卡构建出陕西民办本科高校二级学院绩效评价体系,并以陕西省S高校为例结合层次分析法对其各个二级学院的绩效进行了量化分析,并综合分析结果对二级学院的发展给出了分类指导建议。

【关键词】民办本科高校 二级学院 绩效评价 平衡计分卡

基金项目:陕西省高等教育学会高水平民办大学建设研究项目“陕西民办本科院校二级学院绩效评价研究——以陕西国际商贸学院为例”(15GJ012)阶段性成果。

DOI:10.16773/j.cnki.1002-2058.2017.07.025

引言

从目前整个高校的情况来看,高校两级管理模式的比例在不断增加。这种转变导致学校从过去的校级集权式管理转向以学院为中心的分权式管理,并且在资源上给予二级学院的自主权越来越大^[1]。二级学院办学自主权的加大,导致部分二级学院为了实现自身的目标而背离学校的发展战略,在这种背景下,建立一套符合学校和二级学院发展战略目标的绩效评价体系显得尤为重要。因此,对于高校二级学院进行绩效评价是高等教育发展的必然要求,是学校优化内部资源配置的需要,也是提升二级学院管理水平的抓手。但是,目前对于高校绩效评价理论研究主要集中在绩效评价体系和绩效评价方法上,对于绩效评价应用的研究主要集中在研究科研型高校学校层面的绩效,或者是偏重某一个方面或是盯住某些具体单项指标的绩效上,对于定位于应用型的高等教育,特别是应用型民办高校二级学院的绩效评价研究甚少。因此,强化对于应用型高校内部二级学院绩效评价的研究非常有必要,而且急需解决。

陕西省新建本科二级学院绩效评价的现状及存在的问题

陕西目前有新建本科院校9所,包括西安欧亚学院、西京学院、西安培华学院、西安翻译学院、西安外事学院、西安思源学院、陕西S高校、陕西服装工程学院和西安交通工程学院,9所高校拥有在校生20万人。笔者经过对9所院校的抽查,发现9所高校都是采用院校两级管理模式。大部分采用的KPI指标体系进行二级学院绩效评价,经过走访和调查,发现对二级学院绩效评价主要存在以下几个方面的问题:

1. 绩效评价缺少战略性

绩效评价一定要和组织的战略目标结合起来,积极引导组织实行战略目标。从大部分陕西民办本科二级学院绩效评价体系来看,基本都是围绕教学、党建、学生管理、教学效果等基本管理职能指标展开的。评价主要关注一些日常工作的要求和责任落实情况等内容,而没有涉及在学院战略目标下绩效评价如何进行导向性等指标的落实。没有将地方型、应用型等二级学院的战略目标在二级学院的绩效评价中得以体现。没有把绩效评价融入到学院的战略发展当中,绩效评价更像是在完成一项任务。而平衡计分卡不仅是一个战术性的或经营性的衡量系统,更是一个战略管理系统。^[2]因此,本文采取平衡计分卡理论进行绩效评价,使评价指标具有一定的导向性,在指标体系中加入诸多关注未来的指标,使二级学院所有教职员工能够合力朝着一个更好的目标前进。

2. 绩效评价指标不够合理

首先,评价指标体系中缺少对财务指标的分析。不管是高校还是企业,财务指标的优劣是衡量一个组织优劣的最重要的指标

之一。高校和二级学院虽然在主体上是一个非盈利组织,不以盈利为目的,但是其运作的所有流程都离不开财务的支持和对教学经费的统筹分配。^[3]作为民办高校,更应该重视二级学院的收入和成本的核算,但是从各个学校对于二级学院的评价体系中,基本没有关于对二级学院财务运行状况好坏指标的分析,使得该指标体系的权威性大打折扣。其次,指标体系过于复杂,操作难度较大。确定指标体系时,要关注指标体系的完备性和指标体系的重要性的统一。^[4]大部分学校二级学院的绩效评价体系中涉及的指标都在30个以上,且部分指标界定模糊,形同虚设。需要对所有的过程做好记录,导致实施和操作的难度较大。同时,指标的数量过多导致二级学院疲于奔命,将太多的精力用在了本来并不是太重要的边缘工作上,使得二级学院的效率大大降低。

3. 绩效评价缺乏有效的反馈机制

进行绩效评价的核心目标是要找出二级学院的优势和不足,以便二级学院更好地发挥优势和弥补不足。但是,笔者在走访中发现:大部分高校二级学院绩效评价更像是在走形式,雷声大雨点小,每年的年终绩效评价成了一项任务。评价完成后就会给各二级学院进行排座次,然后进行奖励和处罚。至于各二级学院的优势和问题在哪,没有进行任何的反馈。甚至笔者在向相关单位索要一些数据时,相关部门以数据比较敏感而拒绝出示。绩效评价不仅是采取一定的方法和手段对相关对象做出合理的评价,同时,绩效评价还应该关注评价结果的反馈和改进,这些也是绩效评价的重要内容。^[5]大部分二级学院绩效评价缺少这种反馈机制,没有这种反馈也使得监督机制失去了效力。因此,在绩效考核中,切实落实好反馈环节,是提升绩效评价质量,推动组织发展非常重要的一个环节。

基于平衡计分卡的陕西省S高校二级学院绩效评价体系构建

1. 陕西民办本科高校二级学院平衡计分卡绩效评价指标体系的设计

为了构建符合学校特点的二级学院绩效评价体系,本文在确定指标体系时,主要通过三个步骤确定评价指标体系。首先,查阅文献。其次,在分析文献的基础上,采取专家访谈的形式对各个指标进行了筛选,共选取了45个专家进行了访谈,其中20名二级学院领导,25名处室领导。为了保证指标体系符合重点突出的原则,要求每个指标下的二级指标不得多于5个。最后,将大家公认的最重要的指标列入指标体系的内容。最终确定了17个观测点。具体指标体系如表1所示。

2. 利用层次分析法确定二级学院绩效评价各项指标权重

通过文献法和专家访谈法,笔者已经确定了陕西民办本科高校二级学院的绩效评价体系,因为每个指标对于评价结果的

冯 明
韦林珍

表1 陕西民办本科高校二级学院绩效评价体系

目标层	一级指标	二级指标	观测点
二级学院绩效评价体系	客户	新生报到率	新生报到率
		就业率	就业率
		就业质量	就业质量
		企业满意度	企业满意度
	财务	学生人数增长率	学生人数增长率
		生均成本	生均成本
		人均科研收入	人均科研收入
		欠费率	欠费率
	内部运营管理	质量工程数	综合试点专业
			精品课程
			教学团队
			人才培养模式创新区
		教师队伍结构	实验教学中心
			教学名师
			师生比
			高级职称占比
			硕士以上占比
			双师型占比
		教学与科研平台数	平台个数
	学习与成长	学生获奖数	获奖学生数
		科技推广与社会服务数	科技推广数
		人均培训次数	人均培训次数
		科研产出	项目
			论文
			著作
			其他成果
		员工满意度	员工满意度
		学院专业数	本科专业个数

重要性是不同的,所以,为了保证绩效评价结果的准确性,需要对指标进行权重的分配。本文采用层次分析法对各个指标的权重进行测算。文章采用yaahp6.0软件进行测算,采用1—9标度的分析方法。

2015年12月,笔者对9所高校的相关部门发放200余份调查问卷,就二级学院绩效评价指标的重要程度进行了调查,按照少数服从多数的原则,笔者对相关数据进行了整理与分析。将相关指标和数据输入yaahp6.0软件。通过yaahp软件运算,5个判断矩阵均通过了一致性检验,具体各指标的权重如下表2所示。

表2 二级学院绩效评价指标权重一览表

目标层	一级指标	权重	二级指标	权重
二级学院绩效评价体系	客户(关注于学生满意度和学生认可度的指标)	0.1704	新生报到率	0.0759
			就业率	0.4896
			就业质量	0.2826
			企业满意度	0.1519
	财务(关注董事会核心考察的指标)	0.2243	学生人数增长率	0.4723
			生均成本	0.2854
			人均科研收入	0.1697
			欠费率	0.0725
	内部运营管理(关注于内部发展优势及发展动力指标)	0.4620	质量工程数	0.1866
			师资队伍	0.5385
			教学与科研平台数	0.1086
			学生获奖数	0.0840
			科技推广与社会服务数	0.0823
			人均培训次数	0.2395
	学习与成长(关注学校长远发展潜力指标)	0.1433	科研产出	0.4327
			员工满意度	0.2395
			学院专业数	0.0883

通过上表可以看出,专家们对于二级学院绩效评价的重点放在现有竞争力和优势打造方面,也就是内部运营管理这个指标之上。其次是财务指标上,抓这两个一级指标也与民办本科高校发展战略相吻合。要建设应用型高校,目前最关键的还是要把基础打好,在财务允许和范围内进行客户服务和潜力挖掘。

陕西省S高校二级学院绩效评价

为了验证指标的科学性,笔者以陕西S高校为例,采用上述指标体系,对其二级学院绩效进行了深入分析,在对数据进行标准化处理的基础之上,计算出陕西S高校各二级学院的二级指标绩效及总绩效得分如下(表3、表4):

从以上分析结果来看,陕西S高校各二级学院绩效总体状况不是太好,大部分二级学院绩效偏低。并且各二级院之间和各个指标之间差距较大,说明各个二级学院及每个学院各指标发展也很不平衡。学院绩效存在着整体效率不高和各学院绩效

表3 二级指标绩效及总绩效得分表

二级学院	客户	财务	内部运营管理	学习与成长	总分
A	0.72980616	0.54538545	0.6399624	0.2805814	2.19573541
B	0.5594232	0.48691044	1.4115486	0.46847636	2.9263586
C	0.55001712	0.41706342	2.0301204	0.48350853	3.48070947
D	0.64639536	0.51642832	1.1735724	0.47085514	2.80725122
E	0.70388832	0.69324401	0.9863238	0.39983566	2.78329179
F	0.51126816	0.7991809	1.0097472	0.31490175	2.63509801
G	0.58176264	0.73516568	1.0873632	0.36187549	2.76616701

表4 陕西S高校二级学院绩效得分及排名表

二级学院	总排名		客户		财务		内部运营管理		学习与成长	
	得分	排名	得分	排名	得分	排名	得分	排名	得分	排名
A	2.20	7	0.73	1	0.55	4	0.64	7	0.28	6
B	2.93	2	0.56	5	0.49	6	1.41	2	0.47	2
C	3.48	1	0.55	6	0.42	7	2.03	1	0.48	1
D	2.81	3	0.65	3	0.52	5	1.17	3	0.47	2
E	2.78	4	0.70	2	0.69	3	0.99	6	0.40	3
F	2.64	6	0.51	7	0.80	1	1.01	5	0.31	5
G	2.77	5	0.58	4	0.74	2	1.09	4	0.36	4

差距较大的双重问题,绩效成长任重而道远。特别是体现二级学院竞争优势的内部运营管理的学习与成长指标的绩效,大部分学院都处于较低水平。影响绩效的主要原因为学生报到率较低、就业质量不高、师资队伍质量和科研能力较差等因素。其中B、C、D这三所学院应该是S高校今后重点关注的明星学院,因为其发展的基础已具备,应该加大引导和资源配置,促进它们快速的发展,积极向高水平学院迈进。E、F、G属于今后要大力支持的潜力学院,对于这些学院今后的重点是加大基础建设和资金投入,使他们尽快形成自己的特色和核心竞争力。A学院是今后要重点整改的问题学院,是学校应该关注和整改的重点,加大对A学院进行资源的整合和核心竞争力的打造,使其尽快成长。以上结论基本与陕西S高校二级学院绩效实际相吻合。

结论

平衡计分卡适合于高校二级学院的绩效评价。由于其可以将绩效评价与战略结合,丰富了绩效评价的内容,提高了绩效评价的科学性。笔者结合前人研究,依据平衡计分卡的思想,建立了陕西民办本科高校二级学院绩效评价指标体系,本体系也适用于其他应用型高校,为其他应用型高校的绩效评价提供借鉴和参考。虽然笔者采用层次分析法,设计出陕西S高校二级学院绩效评价方法和实施步骤,并通过该方法计算出各二级学院的绩效,但是通过对陕西S高校二级学院绩效的分析,发现陕西S高校各二级学院绩效存在着整体效率不高和各学院绩效差距较大的双重问题,绩效的成长任重而道远,并分类对各学院的发展提出了绩效改进思路。

参考文献:

- [1]陈本炎、何万国:《基于目标管理的高校二级学院绩效评价体系构建——以重庆文理学院为例》,《重庆高教研究》2015年第7期,第19—23页。
- [2]傅扬:《对建立高校平衡计分卡绩效评价指标体系的一点探讨》,《中国审计报》2015年7月22日,第008版。
- [3]王龙:《平衡计分卡核心理念探析》,《科技管理研究》2010年第24期,第231—233页。
- [4]苏伟洲、张勇、姚亚平、贾芳、李嘉:《基于DEA的高校二级学院办学绩效评价研究》,《价值工程》2015年第4期,第159—162页。
- [5]吉颖:《基于BSC的普通高校民办二级学院绩效评价研究——以L学院为例》,南京理工大学,2013年5月,第31页。

作者单位:陕西国际商贸学院 陕西西安