

## 摘 要

在高等教育事业高速发展的背景下，民办高校开始进入高速发展阶段，其办学质量、办学规模等均得到显著提升。作为教学工作的主要承担者，教师队伍素质水平直接影响了高校教学质量，所以民办高校想要提升自身竞争力，则要提高对教师队伍质量的重视力度。历经十余年的发展，湖南 RJ 职业技术大学已然发展为一个相对规范的大学，其教师队伍质量有了显著提升，人才培养质量也不断提高。虽然湖南 RJ 职业技术大学的发展形势良好，但是依然还存在一些方面的问题，尤其是在教师队伍的建设方面。在学校教师队伍建设中，绩效考核与管理是较为关键的环节，然而其对于教师的绩效考核体系却没有及时优化，导致难以适应当前教师发展的需求。因此在此后的改革中，可将重心放在绩效考核优化上，这不仅有助于教师队伍的稳定，而且还有助于提升人才培养效率和效果，促使校内形成“庸者下、平者让，能者上”的用人模式，进而更好的引导教师不断深入提升个人能力。

本文所选研究对象为湖南 RJ 职业技术大学，综合利用文献综述法、问卷调查法等方法，调查分析该校教师绩效考核的现状，主要从绩效考核部门及目标、主体、指标与内容、结果应用、考核流程展开了分析。并通过问卷调查，对教师关于绩效考核目的的认识、指标的满意度、结果合理度、考核结果作用的认识展开了分析。结合调查分析的结果，发现当前湖南 RJ 职业技术大学教师绩效考核体系主要存在目标定位不清晰、主体不够完善、指标设置难以科学反映教师教学成效、结果反馈渠道不顺畅，结果应用范围有限等方面的问题，并对导致这些问题的原因进行了深入分析，主要表现在学院管理水平影响绩效考核工作的开展、缺乏对绩效考核指标的深入分析和研究、绩效考核反馈与管理机制落后等方面。

本文结合湖南 RJ 职业技术大学发展现状，对绩效考核的目标、方法、主体、内容和指标、结果应用、流程等进行了优化。为了确保优化后的绩效考核体系的顺利实施，从组织、思想、考核主体素质、沟通与反馈机制等方面提出了保障措施。

**关键词：**教师；绩效考核；优化

## Abstract

In the background of the rapid development of higher education, private colleges and universities have started to enter the stage of rapid development, and their school quality and scale have been significantly improved. As the main bearer of teaching work, the quality level of teaching team directly affects the teaching quality of colleges and universities, so private colleges and universities should pay more attention to the quality of teaching team if they want to improve their competitiveness. After more than ten years' development, Hunan RJ Vocational and Technical University has developed into a relatively standardized university, and the quality of its teaching team has been significantly improved, and the quality of talent cultivation has been continuously improved. Although the development situation of Hunan RJ Vocational and Technical University is good, there are still some aspects of problems, especially in the construction of the teaching team. In the construction of the school's teaching team, performance assessment and management is a more critical link, however, its performance assessment system for teachers is not optimized in time, which makes it difficult to adapt to the current needs of teacher development. Therefore, in the future reform, we can focus on the optimization of performance appraisal, which will not only help the stability of the teaching team, but also help to improve the efficiency and effectiveness of talent cultivation, and promote the formation of the employment mode of "the mediocre, the mediocre, and the capable" in the school, so as to better guide the teachers to continuously improve their personal abilities.

The research object of this paper is Hunan RJ Vocational and Technical University, and the methods of literature review and questionnaire survey are used to investigate and analyze the current situation of teachers' performance appraisal in this university, mainly from performance appraisal department and objectives, main subjects, indexes and contents, application of results, and appraisal process. And through the questionnaire survey, we analyzed the teachers' awareness about the purpose of performance appraisal, the satisfaction of indicators, the reasonableness of results, and the role of appraisal results. Combining the results of the survey and analysis, it is found that the current performance appraisal system of teachers in Hunan RJ Vocational and Technical University mainly has problems in terms of unclear target orientation, insufficient perfection of the main body, difficulty in scientific reflection of

teachers' teaching effectiveness in index settings,poor feedback channels of results,and limited scope of application of results,etc.The reasons leading to these problems are also analyzed in depth,mainly in terms of the college management level affecting the performance appraisal The main reasons for these problems are that the management level of the college affects the development of performance appraisal,the lack of in-depth analysis and research on performance appraisal indexes,and the backwardness of performance appraisal feedback and management mechanism.

This paper optimizes the objectives,methods,subjects,contents and Indexes,results application and processes of performance appraisal in the light of the development status of Hunan RJ Vocational and Technical University.In order to ensure the smooth implementation of the optimized performance appraisal system,safeguards are proposed in terms of organization,ideology,quality of appraisal subjects,communication and feedback mechanisms,etc.

**Keywords:** Teachers; Performance appraisal; Optimization

# 目 录

摘要.....	I
Abstract.....	II
<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究的背景.....	1
1.1.2 研究的意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 研究评述.....	5
1.3 研究方法与思路.....	6
1.3.1 研究方法.....	6
1.3.2 研究思路.....	6
1.4 研究内容及技术路线.....	6
1.4.1 研究内容.....	6
1.4.2 技术路线.....	7
<b>第二章 概念界定与理论基础</b> .....	<b>8</b>
2.1 相关概念界定.....	8
2.1.1 绩效.....	8
2.1.2 绩效考核.....	8
2.1.3 绩效管理.....	9
2.2 绩效考核的相关理论基础.....	10
2.2.1 亚当斯的公平理论.....	10
2.2.2 绩效考核方法相关理论.....	10
2.2.3 绩效考核的流程.....	11
2.2.4 绩效考核指标.....	11
<b>第三章 湖南 RJ 职业技术大学教师绩效考核体系的现状分析</b> .....	<b>13</b>
3.1 湖南 RJ 职业技术大学基本情况.....	13
3.1.1 湖南 RJ 职业技术大学简介.....	13
3.1.2 湖南 RJ 职业技术大学教师基本情况.....	14

3.2 湖南 RJ 职业技术大学绩效考核现状.....	16
3.2.1 绩效考核部门及目标.....	16
3.2.2 绩效考核主体.....	16
3.2.3 绩效考核的指标与内容.....	17
3.2.4 绩效考核的结果应用.....	18
3.2.5 教师绩效考核流程.....	19
3.3 湖南 RJ 职业技术大学专职教师绩效考核现状的调查分析.....	20
3.3.1 问卷设计与调查情况简介.....	20
3.3.2 湖南 RJ 职业技术大学专职教师绩效考核体系的调查分析.....	21
<b>第四章 湖南 RJ 职业技术大学教师绩效考核体系存在的问题及原因.....</b>	<b>24</b>
4.1 湖南 RJ 职业技术大学教师绩效考核体系存在的主要问题.....	24
4.1.1 绩效考核目标定位不清晰.....	24
4.1.2 绩效考核方法不恰当.....	24
4.1.3 绩效考核主体不够完善.....	25
4.1.4 考核指标设置难以科学反映教师教学成效.....	25
4.1.5 考核结果反馈渠道不顺畅, 结果应用范围有限.....	25
4.2 湖南 RJ 职业技术大学绩效考核体系存在问题的原因.....	26
4.2.1 学院管理水平影响绩效考核工作的开展.....	26
4.2.2 缺乏对绩效考核指标的深入分析和研究.....	26
4.2.3 绩效考核反馈与管理机制落后.....	27
<b>第五章 湖南 RJ 职业技术大学教师绩效考核体系的优化策略.....</b>	<b>28</b>
5.1 绩效考核目标的优化.....	28
5.1.1 实现以人为本的根本转变.....	28
5.1.2 实现以学院发展战略目标为导向的根本转变.....	28
5.1.3 实现全面发展的根本转变.....	28
5.2 绩效考核方法的优化.....	29
5.2.1 以 360 度绩效考核为主.....	29
5.2.2 以目标管理考核为辅.....	29
5.2.3 定性与定量相结合的考核方式.....	29
5.3 绩效考核主体的优化.....	30
5.4 绩效考核内容和指标的优化.....	30
5.4.1 自我评价指标.....	31
5.4.2 同事评价指标.....	32
5.4.3 学生评价指标.....	33

5.4.4 专家评价指标.....	34
5.4.5 领导评价指标.....	36
5.5 绩效考核结果的应用优化.....	37
5.6 绩效考核流程的优化.....	38
5.6.1 岗位分析.....	38
5.6.2 绩效计划.....	38
5.6.3 绩效监控.....	39
5.6.4 绩效评价.....	39
5.6.5 绩效反馈.....	39
<b>第六章 湖南 RJ 职业技术大学绩效考核体系优化的保障措施.....</b>	<b>40</b>
6.1 组织保障.....	40
6.2 思想保障.....	40
6.3 考核主体素质保障.....	40
6.4 沟通与反馈机制保障.....	41
<b>第七章 结论与展望.....</b>	<b>42</b>
7.1 研究结论.....	42
7.2 研究不足.....	42
7.3 研究展望.....	42
<b>参考文献.....</b>	<b>44</b>
<b>附录.....</b>	<b>47</b>
<b>致谢.....</b>	<b>49</b>

# 第一章 绪论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究的背景

在我国高等教育事业高速发展的环境下，民办高校的办学质量、办学规模等方面有了显著改善和提升。在民办高校中，民办本科属于较为重要的组成部分，为发展地方经济培养了很多人才。作为教育大省，湖南地区对民办学校发展一直给予鼓励和支持，而民办本科在培养人才时，一直将市场作为需求的主要导向，将其作为确定培养方向的核心，并因此得到了企业、社会与学生的支持与信赖。而随着民办本科竞争的日益激烈，学校面临日益严峻的发展和生存压力，教学质量作为民办本科吸引生源的主要因素，成为了影响高校竞争力的关键。在开展教学工作时，教师属于教学主体，对人才培养质量、学校教学质量具有决定性影响，因此民办本科在激烈的行业竞争环境下，要提高对师资力量的重视力度，结合实际情况积极培养一支稳定性强、教学能力强的教师队伍来保证教学质量，提高对生源的吸引力，从而在强化自身竞争力后，于行业中取得更好的发展。显然在民办高校发展中，教师队伍质量是影响自身竞争力和此后发展的关键，因此对于高校管理者而言，在保证教师队伍质量的同时，也要调动其能动性、主动性与积极性，以便使教学效果与教学质量得到保障。

从民办本科实际发展情况可以看出，一些院校在教学和培养学生时忽视了社会需求，导致培养的学生难以适应社会发展，部分学生对学习认知存在偏差，其上学的主要目的并非提升和强化自己，而是拿到毕业文凭，在上述因素的影响下，民办本科在社会中的名声并不好，低技能、低素质甚至成为其代名词，因此民办本科要意识到这一点。实际上，造成上述现象的原因并不唯一，不仅包括学校管理、社会因素，而且也包括师资力量薄弱、教师队伍不稳定等。在民办本科，教师属于教学主体，其教学能力、专业水平等对教学质量和学生培养效果具有直接影响，这也是教师队伍对民办本科产生影响的主要原因。在高校教师管理中，影响教学的因素很多，而绩效管理产生的影响最为突出，民办高校在管理教师时，健全的绩效管理可以起到一定导向作用，不仅可以使教师形成危机意识，积极主动地提升和强化自己，而且工作积极性也会有所提高。然而从实际情况来看，一些民办本科流于形式的绩效考核在增加高校相关支出的同时，也未能将其在教师管理中的作用发挥出来，如绩效考核存在较强的主观性特点，指标选择不合理，结果反馈环节匮乏等，教师难以根据考核结果了解自身工作情况，无法及时利用

其反思自身教育教学工作，不仅无法及时提高和强化自身科研能力和更新自身知识体系，而且对学校培养人才也会产生影响，学校也会因名誉度下降、就业率降低导致招生难度增加。此外，一些民办高校选择的管理模式为家族企业，在发展管理中将利益置于首位，不重视、不尊重教师，甚至将其视为赚钱工具。在这种工作环境下，教师也会将上课仅仅视为增加收入的手段。整体来看，在教师绩效考核中，民办高校还存在一定问题，若不及时优化和完善，将会成为影响和制约民办高校发展的主要因素。

经过十余年的发展，湖南 RJ 职业技术大学在培养人才方面形成了一定优势，也取得了一定教学成果。然而相比于其他民办高校，在建设教师队伍方面还存在突出的问题。因此，本文对高校教师绩效考核进行分析时，选择了湖南 RJ 职业技术大学为例，通过对其绩效考核现状进行分析，找出了其在该方面存在的不足，并根据绩效考核基本要求和分析结果给出了相应的方案对策，期望可以为该校以及其他同类院校优化绩效考核提供一定参考，促使高等教育可以取得更好的发展。

## 1.1.2 研究的意义

### 1.1.2.1 理论意义

在人力资源管理中，绩效考核属于较为重要的管理环节，合理的绩效考核可以在提高工作效率和保证工作质量的同时，降低在人工成本方面的支出。在本文研究中，基于现有研究成果，利用相关理论，对湖南 RJ 职业技术大学绩效考核进行分析时，重点分析了教师的绩效考核，找出其当前存在的不足后，针对民办高校特点和建设高质量教师队伍基本要求给出了相应的方案对策，在理论方面为此后开展相关研究提供了依据。

### 1.1.2.2 现实意义

整体来看，可以将本文现实意义归纳为下述两点：其一，在开展绩效考核工作时，将其与福利待遇与薪资等相结合，可以使湖南 RJ 职业技术大学降低非必要支出，优化支出结构，促使高校在发展管理中承受的经济负担有所下降；其二，从某种程度上看，根据其绩效考核现状给出的方案对策可以使其在管理方面的不足得到弥补，在培养人才、稳定教师队伍等方面也可以发挥一定作用，促使教师积极主动地提升和完善自己，及时更新自身知识体系，高校形成良好的用人机制。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

西方发达国家在上世纪七十年代便关注和研究绩效考核，在深入研究其方法、

内涵等内容后，在设计和实施绩效考核方面获得了较为丰富的研究成果。

### 1.2.1.1 关于绩效考核的定性研究

Aubrey Daniels<sup>[1]</sup> 在深入分析和研究后，在上世纪七十年代首次提出了绩效管理一词<sup>[1]</sup>。Campbell（1990）分析后指出，可从遵守纪律、熟悉程度等方面入手制定科学合理的绩效考核方案，利用其考核员工不仅可以使其根据要求完成工作任务，而且工作效率也会得到提升<sup>[2]</sup>。Douglas（1999）根据绩效考核原则进行分析后强调，若要发挥出绩效考核在员工管理中的积极作用，则要保证考核的公平性与公正性，否则不仅难以实现预期效果，而且还容易带来负面消极影响。Armstrong（1998）分析后指出，绩效考核属于较为有效的一种激发员工与组织潜力的方法，在提高员工工作水平与工作积极性后，企业与组织可以得到更好、更快的发展<sup>[3]</sup>。Paula Paula（2013）等人分析后指出，绩效考核公平与否是影响其应用效果的主要因素，员工若认为考核方案和考核结果公平合理，会根据考核结果主动提升和完善自己，在日常管理应用考核结果后，也会显著改善员工配合度与积极性<sup>[4]</sup>。Gustavsen（2014）等人分析后指出，可以将绩效考核目的归纳为以下两点：其一，评价员工工作；其二，推动员工发展<sup>[5]</sup>。

### 1.2.1.2 关于绩效考核的定量研究

相比于定性研究，定量研究绩效考核可以得到更有效、更直观的结果，因此很多学者创建了不同模型对其进行定量研究。Hall（1995）等人分析后给出了三步骤模型，表示可以通过计划、管理和考察的方式开展绩效考核工作，从而降低偏差出现的概率<sup>[6]</sup>。McFee（1996）等人在分析时，创建了绩效管理周期模型，该模型对活动步骤、具体时间较为重视，强调周期性管理的方式可以得到更有效、时效性更强的绩效考核。随着研究的不断深入，相关研究日益丰富，当前较为常用的模型主要有 360 绩效考核法、平衡计分卡等<sup>[7]</sup>。

Jette（2015）在平衡计分卡绩效考核中引入非营利性组织，能够更及时、更快速地解决问题<sup>[8]</sup>。Baron（2016）在分析过程中，将模糊层次法与模糊决策引入了平衡计分卡，且根据分析结果给出了对绩效考核结果产生影响的主要指标<sup>[9]</sup>。R Pragale（2017）在研究时，选择了石油天然气为研究对象，表示利用 KPI 绩效考核可以使工人危险因素有所下降<sup>[10]</sup>。Kaplan（2014）等人分析后指出，组织可以利用平衡计分卡实现稳定和平衡运转的目的，在提高运行效率的同时，内部问题也可得到及时解决<sup>[11]</sup>。

### 1.2.1.3 国外高校工作人员绩效考核理论

部分学者对绩效考核在高校教师方面的应用情况进行分析，且取得了一定研究成果。Izadi（2010）分析后指出，在高校发展管理中，制定教育目的可以起到

一定促进作用，并强调在高校战略发展中，教师绩效考核与日常教育工作属于较为重要的组成部分<sup>[12]</sup>。Gary（2008）根据高校教师基本特点强调，高校在制定绩效考核时，要综合考虑教师现状、社会经济发展现状以及高校管理体制等因素，以便保证考核体系的科学性与合理性，从而实现调动教师积极性和促进高校发展的目的<sup>[13]</sup>。Bernadin（2008）对高校教师绩效水平分析后，认为其主要以工作投入、基本素质等形式体现出来<sup>[14]</sup>。Coe（2014）表示，要根据以人为本基本原则进行绩效考核工作，同时将高校发展贡献、教师自我实现价值等因素考虑在内，确保考核过程与内容和社会现状相符<sup>[15]</sup>。Kaplan（2015）对绩效考核进行分析后表示，要提高对考核质量的重视力度，在全面掌握教师信息的基础上，对信息进行合理调整，通过这种方式准确分析教师绩效成绩，将教师积极性与主动性调动起来<sup>[16]</sup>。Niven（2014）分析后指出，可利用平衡计分卡模型开展绩效考核工作，以便保证考核结果的客观性与准确性<sup>[17]</sup>。

## 1.2.2 国内研究现状

### 1.2.2.1 绩效考核在民办高校中相关研究

近年来，学术界和事业单位提高了对绩效考核的重视力度，在各位学者的不断努力下，我国也获得了较为丰富的研究结果。张雅（2017）对高校应用 KPI 实际情况进行分析后指出，在考核周期、考核主体、考核内容等方面还存在一定不足，并且在完成考核后，并未及时开展绩效反馈与沟通工作，导致绩效考核质量和效果无法得到保障，对其在实践中的应用也产生了制约<sup>[18]</sup>。蔚治国（2018）等人对国内高职院校进行分析时，发现在教师绩效考核方面还存在不足之处，不仅尚未形成合理的人力资源结构，而且还存在“双师型”匮乏的现象。与此同时，高职院校还存在奖励机制不佳、未合理分配工资等现象，导致绩效考核流于形式，无法利用其调动教师工作积极性，也无法为教师提升和改变自身提供依据<sup>[19]</sup>。全文（2018）选择民办高校教师为研究对象，对其绩效考核进行分析后指出，在绩效考核运行结果、面谈机制和指标设定这几方面还存在不足，严重影响了绩效考核实施效果，难以将其原本作用发挥出来<sup>[20]</sup>。李青等（2018）分析后指出，在高校现行绩效考核中，还存在考核指标设置不合理的现象，而这种设置方式在影响绩效考核科学性与合理性的同时，也影响了绩效考核实施效果。针对这一现象，该学者从教师教学情况出发，给出了新型绩效考核指标，同时针对不同指标赋予相应权重，为教师在不同阶段开展科研工作和教学工作提供了参考<sup>[21]</sup>。田红艳（2017）在分析民办高校绩效考核时，选择的研究对象为 Z 学院，根据分析结果提出了约束和监督绩效管理、有效利用绩效考核方法等方案对策，为民办高校优化绩效考核提供了参考<sup>[22]</sup>。刘梦月（2018）基于原有高校绩效考核内容，利用

360度绩效考核方法确定五维高校教师绩效考核主体，并因此得到了更可靠、更真实、更全面的绩效考核结果<sup>[23]</sup>。

### 1.2.2.2 绩效考核在企业应用的相关研究

近年来，部分学者对绩效考核在实际中的应用情况进行了分析，认为企业可以通过合理应用绩效考核强化管理水平。王箫（2014）在深入分析绩效考核理论的基础上，提出了创新性的改革建议和措施，并引入了新的考核指标。新指标要求需进一步提升企业、团队绩效和个人绩效间的关联，找寻三者间均衡点，并从思路出发来开展创新，这不仅有助于 TR 公司绩效考核优化，而且也可激励员工工作积极性，让企业业绩因员工工作效率的提升而不断提升<sup>[24]</sup>。赵京（2014）为了分析企业员工绩效考核现状，选择煤化企业中具有代表性的 H 企业为研究对象，并以其中研发类员工作为分析目标，针对此类员工制定了相应的考核机制，以合理考核机制降低员工流动性，同时激励员工工作积极性，让员工可为企业创造更多效益<sup>[25]</sup>。母霞（2016）在分析过程中所选研究对象为软件开发人员，针对此类员工开展了绩效考核分析，发现这类员工因岗位特殊性所以工作强度较高，因此需要针对这类员工制定合理的考核体系，尤其是要构建工作任务等级分配机制和相应的考核指标，这样才能获得所期望的考核效果<sup>[26]</sup>。谢建荣（2018）在分析我国国企发展现状的基础上，以地勘企业员工为分析对象，提出建立并健全绩效考核的具体方法，如科学选择绩效考核周期、合理运用绩效考核结果反馈等，以此来提高该企业的员工绩效考核和成效<sup>[27]</sup>。

通过上文分析发现，目前国内与民办高校和企业相关的研究资料大多利用定性分析方法，所以客观性上有所不足。相比企业绩效考核，民办高校因特殊性存在虽然有所不同，但是在优化民办高校教师绩效考核方面仍可参照企业方面的探索成果。除此之外，在民办高校教师绩效考核探索方面，我国目前尚处起步阶段，所有相关分析方法和理论尚不完善，未来还需进一步探索，并在实践和理论中不断进行优化与完善。

### 1.2.3 研究评述

通过对已有研究成果的梳理发现，当前针对教师绩效考核的研究成果已经比较多。虽然也有针对民办高校的绩效考核，但是其研究成果不多，同时缺乏针对民办高校的具体研究。同时针对民办高校的研究，主要是集中在民办专科，对于民办本科的研究比较少。

## 1.3 研究方法思路

### 1.3.1 研究方法

#### 1.3.1.1 问卷调查法

为了解湖南 RJ 职业技术大学现状，本文利用问卷调查法开展了实际调查，掌握了其现阶段的教师绩效考核问题。

#### 1.3.1.2 文献研究法

通过知网、维普等数据库查阅了与本课题相关的文献资料，在整理和归纳相关资料的过程中，了解了与绩效考核相关的概念和理论，为下文的深入分析奠定了理论支撑。

#### 1.3.1.3 理论分析法

基于现有理论成果，引入绩效考核管理理论，深入分析我国民办高校绩效管理现状，找出其中存在的问题，并剖析问题出现的原因，最后根据问题提出合理的优化对策与解决措施。

### 1.3.2 研究思路

通过文献研究的方式，确定本研究的理论基础和方向。在对湖南 RJ 职业技术大学基本情况介绍的基础上，总结归纳了当前绩效考核体系的现状，并通过问卷调查的方式分析教师对绩效考核体系的认识。随后结合调查结果分析绩效考核存在的问题，并探讨了导致这些问题的原因。结合相关理论，对绩效考核体系的各个要素提出了优化策略，为了确保这些优化措施的实施，提出了保障措施。

## 1.4 研究内容及技术路线

### 1.4.1 研究内容

第一章为绪论，主要介绍了课题背景及意义，并阐述了近年来相关学者的探索成果，同时也介绍了本文研究时所用方法和整体分析框架。

第二章为概念界定与理论基础，主要介绍了本文分析过程中所涉及的相关概念和所用相关理论，如目标管理法、公平理论等。

第三章为绩效考核调查分析，首先介绍了湖南 RJ 职业技术大学的基本情况、教师的年龄结构、学历情况以及职称结构。分析了当前学校教师绩效考核体系的现状，主要从绩效考核部门及目标、主体、指标与内容、结果应用、考核流程展开了分析。并通过问卷调查，对教师关于绩效考核目的的认识、指标的满意度、

结果合理度、考核结果作用的认识展开了分析。

第四章为绩效考核问题及原因分析,结合前文的研究对当前绩效考核体系存在的问题进行了分析,并探讨了导致这些问题的原因。

第五章为绩效考核优化策略,针对前文调查的问题及原因,从绩效考核目标、方法、主体、内容和指标、结果的应用、流程等方面进行了优化,帮助湖南 RJ 职业技术大学更好地开展教师绩效考核工作。

第六章为保障措施,从前一章提出的优化策略角度出发,提出相应的保障措施,以便确保优化体系的落实。

第七章为总结与展望,总结本研究的成果,并对未来的研究方向进行了展望。

### 1.4.2 技术路线

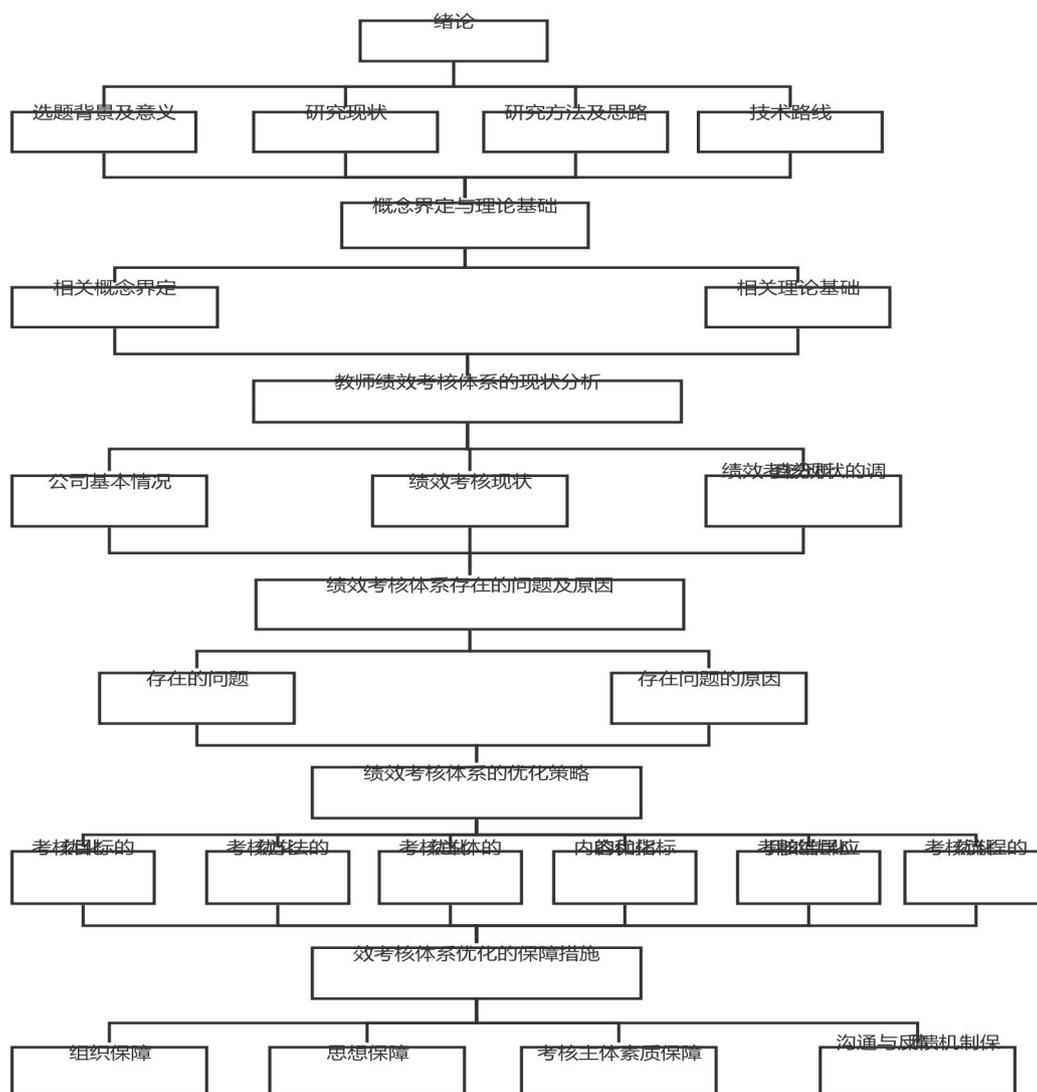


图 1-1 技术路线图

## 第二章 概念界定与理论基础

### 2.1 相关概念界定

#### 2.1.1 绩效

在经济管理活动当中，绩效指的就是经济活动所取得的基本成果和主要成效。从人力资源管理的领域上来看，绩效指的就是主体行为或者是结果当中的投入产出比例。

通过对相关学者的研究结论进行梳理总结以后可以看出当前针对于绩效的基本概念内涵并没有形成统一性的标准和认知，具体可以包含有如下几个不同的观点。其中第一个观点就是认为绩效和结果是完全一致的。Bemardin（2011）等一些研究人员将绩效和结果任务的完成情况进行了整合性研究，认为绩效指的就是在某一个时间范围之内根据一定的工作行为所产生的记录结果。还有一些研究人员认为绩效就是行为<sup>[28]</sup>。Campbell（1997）等一些研究人员对于绩效的行为理论进行了全面的阐述和分析。绩效的实施是需要以行为作为基本导向的，第三种观点就是认为绩效是结果要素和行为要素高度整合以后所形成的统一主体<sup>[29]</sup>。从实际研究的层面上来进行分析，将绩效定义为“结果+行为”是很有意义的，这不仅是基于现实情况的更深入的解释，同时也是对绩效内涵更深层次的挖掘。

本文认为绩效是一个组织的期望结果，指的是组织为了实现其预期的目标而基于不同层面上所进行的输出活动。

#### 2.1.2 绩效考核

在绩效考核理论日益完善的背景下，相关概念也越发清晰。目前，学术界认为绩效考核指的是在企业确定发展方向与战略目标后，测评在职员工工作绩效，并以指标定量分析测评结果，最后根据结果合理引导员工工作行为，以便让员工工作业绩得到提升的一项工作<sup>[30]</sup>。

对于绩效考核而言，其核心在于以合理考核方式来考核员工绩效情况，进而确保所获考核结果的科学性与准确性，之后企业可对照员工考核结果了解员工现阶段发展情况，根据员工实际业绩来判断是否升职加薪，或是否降职改进等。在企业实施绩效考核前，首先要充分了解绩效考核的概念和内涵，这也是绩效考核工作实施的基础所在，其内容主要凸显在如下几方面：其一，绩效考核工作的实施要从员工和企业角度出发，在评估了解员工考核结果的基础上，根据员工不足来落实合理的改进措施，从而让员工在改进后可将自身主观能动性更好的发挥出

来，以便帮助企业更进一步发展；其二，绩效考核要将时间弹性问题作为核心，所以考核时要选择合理的时间段，并非只是选择某个时间点；其三，在绩效考核落实过程中，一般要借助详细的运作流程和合理的方法，这样才能有效评价员工日常工作绩效和工作效率；其四，在制定绩效考核计划时，需要从企业发展方向和战略规划角度出发，尤其是在对员工工作绩效评价时，要根据员工的实际工作状况来开展评价工作，以便得到准确、合理的评价结果，让企业可根据评价结果来科学管理员工，进而帮助企业自身更好的发展<sup>[31]</sup>。

### 2.1.3 绩效管理

为了帮助企业实现既定战略目标，企业管理者一般会落实统筹兼顾、集采众长的发展模式，通过绩效管理的循环落实来合理引导组织发展，进而实现引导组织走向持续、稳定的发展道路目标。从本质上来讲，绩效管理的目的在于全面提升组织、部门、个人的绩效水平，从而帮助企业更进一步发展。

“管理”是整个绩效管理工作的核心所在，所以绩效管理工作中的管理者往往占据主体地位。在实际发展过程中，为了确保组织战略目标与员工日常工作目标相匹配，管理者常会利用反馈、评价等方式来干预员工行为，以此保证绩效管理工作的有效运行，并实现组织与员工目标相契合。在绩效管理过程中，战略目标、管理、开发这三大方面尤为重要，其不仅影响着绩效管理效果，而且也影响着绩效管理工作的实施是否高效。目前，企业中的绩效管理工作主要由五部分构成，其中更包含绩效管理者、评价、计划等五部分，其中的绩效管理者尤为重要，其是绩效管理实施的主体与决策者<sup>[32]</sup>。

绩效管理特征具体如下：第一，绩效管理是由大部分所构成，所以是一个全方位系统，并非为独立环节；第二，以人为本理念是绩效管理的核心理念，其注重提升员工个人知识与能力，较为重视其中的沟通辅导；第三，作为一项工具的绩效管理，其有助于提升员工业绩水平，也可防范员工出现消极怠工的情况。

绩效管理评价标准特性主要如下：其一，标准可接受性。在应用与推广绩效管理系统时，企业要对员工接受能力进行深入分析，确保实施的考核方式可被大多数员工所接受，这样才能将考核系统功能发挥出来。其二，标准明确性。企业通过实施绩效管理系统可帮助和引导员工改善自身不足，提升自身工作能力和技术水平，同时也可通过绩效管理系统帮助员工实现工作目标和提高自身工作效率。其三，战略一致性。企业制定的绩效管理要从自身发展战略和目标角度出发，这样才可确保双方的高度契合，从而帮助企业通过绩效管理来快速实现既定发展战略和目标。

## 2.2 绩效考核的相关理论基础

### 2.2.1 亚当斯的公平理论

在公平理论中，亚当斯指出员工可通过主观对比或认知的方式来横向对比个人薪酬水平，当员工发现其所受薪酬待遇与个人付出处于不公平状态时，其内心会出现不平衡感，而出现的不平衡感则会作用在员工日常工作中，导致工作效率有所降低<sup>[33]</sup>。反之，在员工横向对比个人薪酬水平后发现，其所受薪酬待遇与个人付出处于公平状态时，员工内心会出现满足感，致使其行为会得到有效激励，同时个人主观能动性也将得到提升，促使员工更加积极地参与到日常工作中。

基于公平理论，亚当斯在 60 年代又提出了激励理论，其认为员工思想意识可因公平薪酬获得激励，进而更加积极地参与到日常工作中。通常情况下，员工会将个人所获薪酬与他人薪酬或社会平均水平进行对比，如果发现个人水平过高，则会更加努力参与到工作中，为组织带来更多收益，如果发现个人水平较低，则会以消极态度对待工作，以此消除不公平感的影响。

### 2.2.2 绩效考核方法相关理论

#### 2.2.2.1 360 度绩效考核理论

360 度绩效考核方法是从多维度出发来开展考核工作，其考核主体不仅包含目标员工，而且也包含员工上下级和同事。在考核内容上，一般包含领导能力、沟通技巧等，可让员工充分认识到自身情况，找出不足并加以改正，进而达到提升员工工作能力的目的<sup>[34]</sup>。

#### 2.2.2.2 目标管理法 MBO

上世纪 50 年代，美国学者德鲁克提出了目标管理法，这项方法早期是用于目标激励，目前大多数组织或企业均开始利用目标管理来开展相关工作。从本质上来看，目标管理是由上到下的参与和由下到上的实施，正是因为全体员工的参与，所以在制定目标后才能让全体员工形成共同完成目标的思想。在企业目标中，个体目标也是重要构成部分，因此若个体目标可在考核开展前完成，则有助于企业或组织整体性目标的实现<sup>[35]</sup>。现阶段，目前管理主要分为四部分，即绩效反馈、时间界限明确、参与决策和目标具体性。其中，绩效反馈指的是个体在经过考核之后可获得考核者的反馈意见，通过分析反馈意见可找到改进自身不足之处的方法与措施。相对组织而言，持续汇总个人信息反馈可实时调整组织绩效考核方案，从而确保考核方案与员工实际发展变化更加契合。除此之外，目标管理理论也可帮助组织建立合理的考核目标，虽然容易的考核目标可让员工获得较高考核分数，但是如果所选目标较为容易，则不利于激发员工工作积极性，所以通过目标管理

理论选择适宜的考核指标尤为重要，这也是落实组织绩效管理工作的重要基础。

### 2.2.2.3 关键绩效指标考核法

目前，多数企业在绩效考核时常会引入关键绩效指标考核法，这项方法是以企业内部运作流程为基础，对照岗位职能和义务，根据不同组织和员工来分解企业目标，确保目标分解的合理性、可操作性。在关键绩效指标的确定上，一般要以 SMART 原则为基础，确保所选指标具备可实现性、可测量性等特征<sup>[36]</sup>。现阶段，因为这项考核方法是以年度考核为主，考核时间和周期相对较长，所以在企业引入这项考核方式时需要注重考核时间的调整，又或是引入辅助方式地开展。

在企业引入关键绩效指标考核法时，可将考核周期调整为月度考核，然而针对不同职位和员工，则可调整至 2-3 个月。事实上，分解这项考核方法的原因是为了将长期整体性目标分解为短期目标，以此方便上级对下级员工行为进度的监管与跟踪。

## 2.2.3 绩效考核的流程

让教师充分理解开展绩效考核的目的，就是为了提升教师的能力和教学成效，进而提升整体的成绩。通过绩效考核了解影响绩效考核的因素并进行优化，实现教师 and 学校的共赢。在提升教师积极性的同时，实现学校和教师目标的统一。一般而言，绩效考核的流程主要包括绩效考核目标、主体、内容、标准、反馈和结果应用等方面的内容<sup>[37]</sup>。但是由于各个方面因素的影响，诸多学校在绩效考核方面的流程存在不同层面的问题。

## 2.2.4 绩效考核指标

绩效考核指标指的是在绩效考核过程中的标准和依据，对员工或部门在工作中承担的责任义务以及要求都有明确的规定。对员工的考核指标不仅要包括其业务能力，还要包括工作态度、思想品德、团队协作能力等，采取不同的比重来进行评价。绩效考核指标的制定也是有所要求，基本上可以归结为 SMART 下图所示：

S	M (Measurable)	A (Attainable)	R (Relevant)	T
• 明确的 • 具体的	• 可量化	• 可实现	• 实际性 • 现实性	• 具有时限性

图 2-1 绩效考核指标制定的 SMART 原则

在上图中：

**S:** 指的就是指标必须是易于理解，并且要非常的明确，不可模棱两可，也不可有歧义，使员工与管理者的理解意义相同，避免误解的产生。

**M:** 指的是制定的指标必须是可衡量的，可进行量化的，文字上的“还可以”等词语表达的意思比较模糊，无法用数字来体现，这就导致在后期的比较中存在问题。

**A:** 如果制定的标准，无法实现，也就不需要进行考核。在制定指标的过程中，要充分考虑到不同人之间的能力差别，不要过高，也不要过低，根据个人的情况而定。

**R:** 指的是要具有现实意义，在实际的情况下能够将任务完成，不具备其他的假设条件。

**T:** 每一个目标的制定和实现都需要具备时限性，在适当的时间将任务完成才具有意义，如果超过了规定的时间限制，所做的工作也是没有意义的。

## 第三章 湖南 RJ 职业技术大学教师绩效考核体系的现状分析

### 3.1 湖南 RJ 职业技术大学基本情况

#### 3.1.1 湖南 RJ 职业技术大学简介

湖南 RJ 大学最早是 2001 年创立的湖南托普信息职业技术学院。在 2005 年时由省人民政府获批后，在教育部进行了备案，更名为湖南 RJ 职业技术学院。2020 年 6 月 29 日，教育部审批通过后，学校升级成为了本科领域的职业学校。后经 2021 年 5 月 14 日教育部的审批后，成为如今的湖南 RJ 职业技术大学。

学校坐落在湖南湘潭，这是毛主席的家乡，有超过 900 亩的占地面积。目前有包含现代设计学院、经济管理学院、思想政治理论与人文素质教学部在内的五个学院两个教学部。本科专业与专科专业各有 6 和 22 个，有了围绕现代商贸服务、电子信息专业为主，建筑类、文化艺术类专业为辅的专业布局。该学校旗下拥有国家级“网络营销”培训服务基地与动脉企业各一家、省级教产融合企业、大学生创新孵化企业、高职教育特色专业群各两个、市级工程技术开发基地、信息化培训服务基地各 1 个、教育部“创新发展”职业教育项目两个。

在创立至今，学校一直秉承了社会主义办学的宗旨，在党的教育方针引领下，重视以德树人，在湖湘地区扎根设立职业教育，超过十年的艰苦卓然、努力办学，获取了现在的傲人成绩。学校相继获得了三十多个国家级、省级及市级的重大荣誉，包括教育部人才培养和各院校、湖南省文明高校、湖南省大学生创业“一把手工程”督查单位等，学校的学生和老师共获得超过 2000 个国家级、省级及市级的专项奖励。

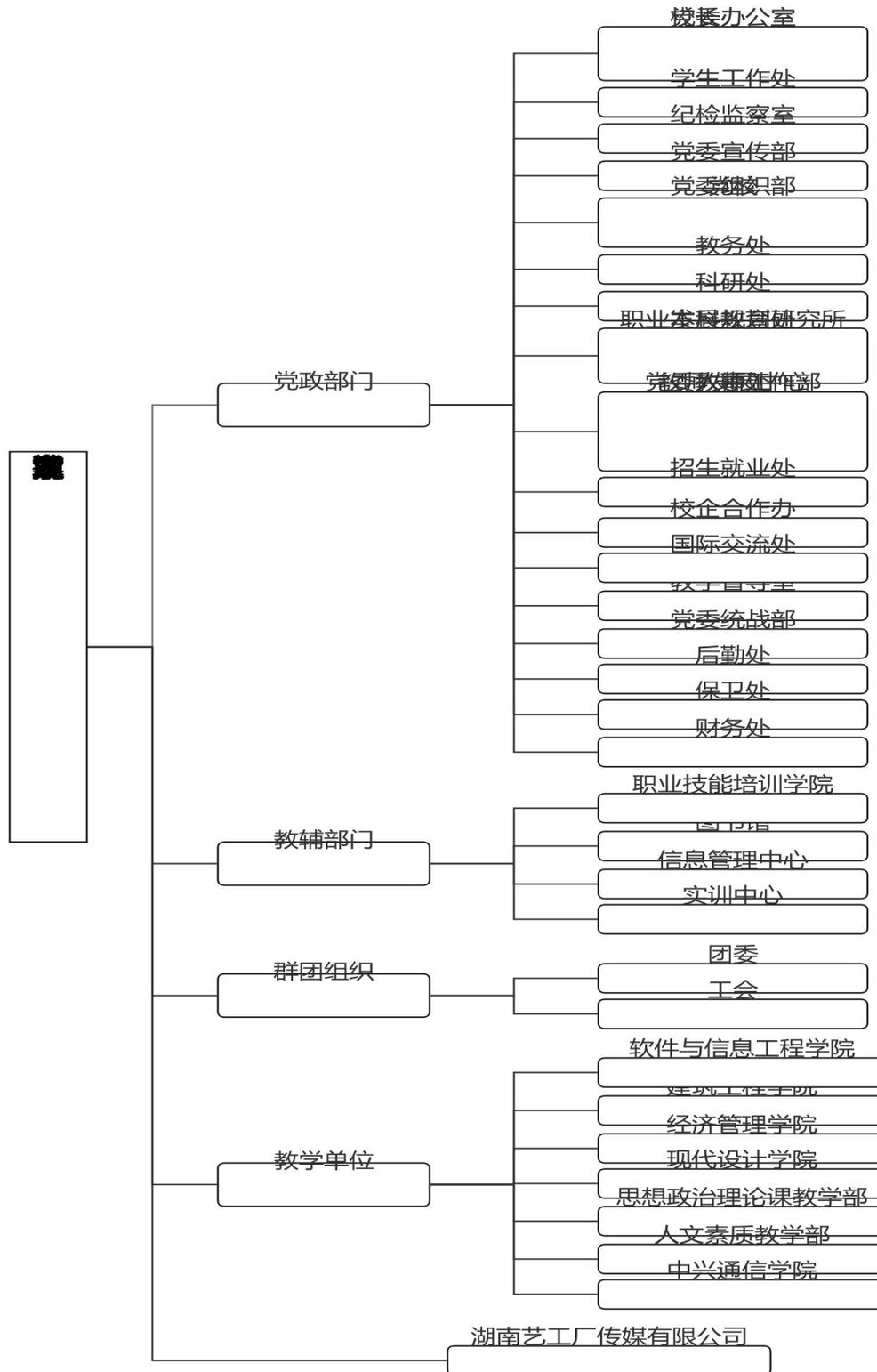


图 3.1 湖南 RJ 职业技术大学组织架构

### 3.1.2 湖南 RJ 职业技术大学教师基本情况

#### (1) 湖南 RJ 职业技术大学教师年龄结构和学历情况分析

现阶段，湖南 RJ 职业技术大学的专业教师队伍中共有 432 人，本次研究就是围绕他们的绩效考核情况展开的研究，所以，统计了教师队伍中的具体情况，其中他们的学历和年龄分布见上表 3-1 中内容。按照表中内容可知，有 291 位教师年龄低于 40 岁，在教师队伍中占比为 67.36%；有 32 位教师年龄超过 55 岁，在教师队伍中占比为 7.41%。此外，有 200 人最高学历是本科，在教师队伍中占比 46.3%；有 56 人是专科学历，在教师队伍中占比 12.96%。根据上述结果可知，湖南 RJ 职业技术大学中任职的教师主要是中青年教师，大多数最低学历是本科，代表此教师团队年纪小、有活力，有益于教师团队的长时间发展，具有较强的稳定性，能够积极推动未来的教学任务。不过，根据下表 3.1 中内容可知，RJ 学校学历为博士的教师只有 12 人，代表教学团队的专业素质还能够有进一步提升。

表 3.1 湖南 RJ 职业技术大学教学团队情况统计表（人）

学历 年龄	25 以下	25-30	31-40	41-50	51-55	55 以上	合计
专科	0	3	4	6	25	18	56
本科	23	51	54	36	24	12	200
硕士	12	84	52	9	5	2	164
博士	0	0	8	4	0	0	12
合计	35	138	118	55	54	32	432
占比	8.10%	31.94%	27.31%	12.73%	12.50%	7.41%	100.00%

## （2）湖南 RJ 职业技术大学专职教师职称结构分析

教师能力强弱对于学校的教学能力起到决定性作用，现阶段该技术学校的教师团队中共有 38 位教授、130 位副教授，146 位讲师，118 位助教，具体分布见下图 3.2。团队仅 168 人具有中高级教师职称，在团队中占比为 38.9%，从这一数据能够体现出该学校的教师队伍还有待进一步提升，教研水平较弱，对于学校的研究与教学能力均存在一定的影响。

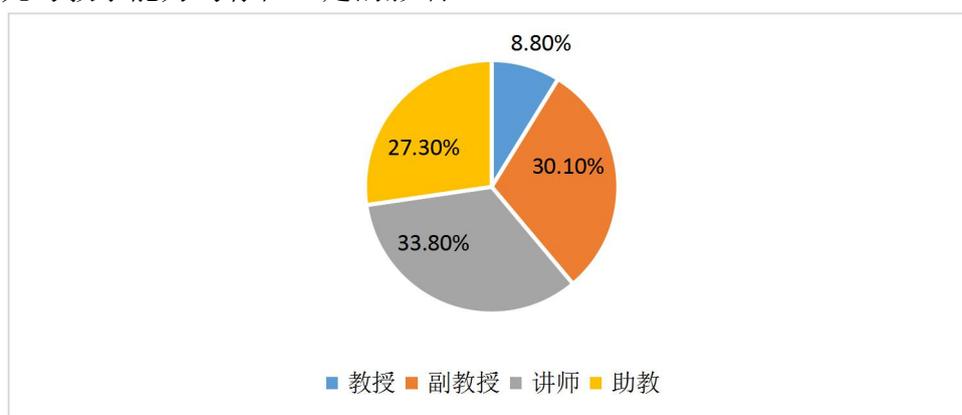


图 3.2 湖南 RJ 职业技术大学教师职称分布图

## 3.2 湖南 RJ 职业技术大学绩效考核现状

湖南 RJ 职业技术大学属于民办本科，主要是面向学生提供服务的，在对 学生展开全面的技能与知识教学之后，达到了学校和学生一起发展与进步的目的，围绕学校的培养与教育，该学校在进行专业教师绩效考评时候，实施了全方位的考核手段，分别从学生、同事、直接领导与职业教师的不同方面展开的考核，最后将考核结果分成五个不同的等级。下述内容为详细的考核标准和方法。

### 3.2.1 绩效考核部门及目标

当前湖南 RJ 职业技术大学绩效考核主要是由学校人事部门负责，其绩效考核目标主要体现在：第一，通过绩效考核，提升人力资源的质量，同时让教师了解到自身存在的不足，通过硬性和软性两个层面的措施，提升教师在理论和实践两个方面的能力。第二，通过绩效考核，实现岗位调整的有序流动，同时发现教师发展存在的问题，通过构建科学的反馈流程解决教师的问题。结合绩效考核的结果，为教师职称评审，工资调整、岗位调整等方面提供依据。

### 3.2.2 绩效考核主体

全方位考核方案的主要特征是考核者具备多样性，在职业教师履职的情况下，会接触到各方面的人员，包括学生及其他培训对象；直接领导、其他管理者；教师同事，合作者与竞争者；教师的自我评价，下图 3.3 中内容即为具体的考核方法。

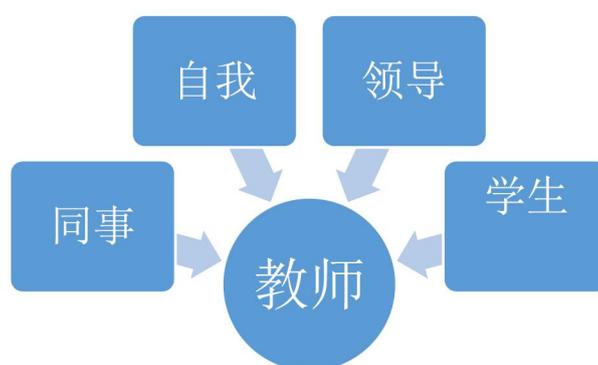


图 3.3 教师考核主体图

自我评价：人对于自我永远是最为了解的，而专职教师在进行自我评价的时候其实也是在进 行一种反思，在对自己整个学期的工作表现和分别从能、绩、勤、德的方面进行评价的过程中，能够对自己进行全方位的分析与认识，充分认识自身在教学过程中存在的缺陷与不足。进而在下一步的工作中，将发现的问题更好的改进后投入工作中去，不过自我评价的过程中也具有无法克服的缺陷。这是因

为基于自身利益出发进行自我评价的时候，会不自主的无限夸大自身的优点，忽视或者缩减自身的不足。所以自我评价所得出的结果很有可能更多的是与自身发展的要求相符，但对于学校管理方面并不适用。所以自我评价所得的结果不会计入最终考核结果中。

学生：对于教师而言，与之关系最为亲密的就是学生。在线上与线下的教学与沟通过程当中，学生会教师有一个全方位的了解与认识。所以可以由学生对老师教学过程中的态度、方法及专业水平进行评价。可以将教师真实的专业能力与素质切实反映出来，这对于绩效考核是十分关键的。

领导：绩效考核中所谓的领导指的是部门领导。其与教师之间的关系不但是上下级，同样也是同事，从教学过程中能够评价老师的教学能力。而对于日常工作可以发现老师的协调与组织方面的能力。基于领导的评价，能够全方位的反映出老师的日常工作情况。此外，为了确保公平公正，该学校分别从二级学院领导与家人，市领导这两个方面入手作出评价。确保考核具备足够的公正性与公平性。

同事：同级互评同样是该学校绩效考核的重要环节。实际工作过程中，老师们为了得到上级领导的信任，通常会将较好的表现展示在领导面前，而在日常工作中则表现一般。如此一来，就会对绩效考核结果的准确性造成影响。所以结合同事给予的评价，能够将教师在日常工作过程中实际情况真实地反映出来。需要说明的是，为了确保教师的工作不受到影响，通常在进行同事互评的时候，是通过匿名的形式完成的。

### 3.2.3 绩效考核的指标与内容

湖南 RJ 职业技术大学在对教职员工进行绩效考核的过程当中，主要是基于国家的法律法规及校方的有关规定进行的。全面考量了教师的岗位职责与工作内容，现阶段该学校的绩效考核分别是基于业务水平与思想道德素质展开的。其中业务水平涵盖了三个内容，包括工作方面的态度，成绩与工作能力。他们分别在绩效考核的结果中占有 20%，40%与 30%的权重。而思想道德素质占有 10%的比重。绩效考核的最终结果通过公式考核成绩=工作态度\*20%+工作业绩\*40%+工作能力\*30%+思想水平\*10%进行计算。最后经过考核成绩\*350÷100 得到组中的分数，考核指标及其所占权重见下表 3.2 中内容。

表 3.2 湖南 RJ 职业技术大学教师考评指标

一级指标	二级指标	三级指标	权重	满分
思想道德	思想品德	同事团结	10%	10
		奉献精神		10
		道德修养		10
	职业道德	教学态度		10
		师德师风		10

		师生关系		10
工作能力	综合管理水平	业务能力	30%	10
		组织协调水平		10
		分析判断水平		10
		开拓创新水平		10
		专业能力		10
工作业绩	教学工作	教案编写	40%	10
		日常教学工作量		10
		信息化教学		10
		批改作业		10
		毕业设计指导工作量		10
	科研能力	学生习惯培养		10
		学习成绩		10
		教学效果		10
		科研项目		10
		出版教材数量		10
	专业建设	发表论文数量		10
		人才培养模式		10
		新专业开发		10
		教学条件改善		10
		人才培养方案		10
工作态度	责任感	课程内容优化	20%	10
		课堂体系建设		10
		课程标准编制		10
		教学态度		10
		协调性		10
		积极性		10
		纪律性		10

### 3.2.4 绩效考核的结果应用

现阶段湖南 RJ 职业技术大学的考核主体分为四个，不过真正和绩效考核直接相关的仅有领导评价一项，而自我评价，同事互评及学生评价均仅做参考。按照领导评价所得分数对绩效考核得分进行等级划分，包括 A、B、C、D、E 级。其中 A 级的分数范围是 90 到 100 分、B 级的分数范围是 80 到 89 分、C 级的分数范围是 70 到 79 分、D 级的分数范围是 60 到 69 分、E 级的分数在 60 分以下，具体见下表 3.3。

表 3.3 绩效考评各级别系数表

绩效等级	E	D	C	B	A
绩效系数	0.2	0.5	1	1.5	2

湖南 RJ 职业技术大学在薪酬待遇方面，使用的是绩效工资制。绩效工资指的是将老师绩效考核所得结果和年度工资进行统一结合的制度。如果教师在绩效考核中取得了较好的成果，那么就会对其工资进行相应的提高，鼓励教师对自身工作进一步优化完善。而如果教师绩效考评成绩较差，那么就会对其工资进行适当的减少，予以惩戒。现阶段，该学校教师的工资是否提升，是和老师绩效考评的系数及职称的工资基数挂钩的，具体见下表 3.4。

表 3.4 湖南 RJ 职业技术大学专职教师基本工资表

工资等级	职称	级别	工资基数（元）
4	教授或同等职称	高级	4100
3	副教授或同等职称	副高级	3400
2	讲师	中级	2700
1	助教	初级	2200

教师的绩效工资通过下式进行计算：所得工资=绩效评价系数\*基本工资，例如，如果是一个副教授级别的教师，则其基本工资水平是 3400 元，如果绩效等级是 A 级，那么按照上述公式计算，其本学年的工资水平即为  $2*3400=6800$  元。

### 3.2.5 教师绩效考核流程

湖南 RJ 职业技术大学对于专职教师的绩效考核主要是在学年末进行的，主要程序及步骤如下：

①校长和其办公室对教师绩效考核的具体内容进行讨论并确定，通过人事处实施具体的绩效考核。在对教师进行学年绩效考核过程中，具体实施办法要依照同年学校的管理、教学及招生方面的运营情况编制，对绩效考核的总体目标和思路进行确定，从而指导绩效考核的整体实施过程。

②按照校长办公室给出的详细指导意见和现阶段学校的实际情况，由人事处编制绩效考核的具体实施办法。同时提前一个星期的时间向各二级学院和教师进行下发。湖南 RJ 职业技术学校具有较大的人员流动，专业教师同样如此，基于此种情况，人事处在执行绩效考核的过程中，不但要保证考核结果具备有效性，还要确保考核能够顺利完成，所以人事处会基于校长办公室的详细指导思想，按照本学年的实际情况对教师绩效考核的详细流程和具体实施办法进行编制。

③所有考核主体需要在一个星期之内将绩效考核工作完成。在人事处编制绩效考核办法之后，会向教师本人、同事及领导及时分发绩效考核表。而各考核主体的主要任务就是将绩效考核表上的评分完成。而学生对于老师的绩效考核多是通过互联网方式完成，他们必须按照人事处的要求，在规定的时间内将考核工作完成。

④二级学院的有关领导对考核结果进行及时的统计，告知教师本人并签字，报予人事处；对于教师的绩效考核一般是各二级学院与教学管理工作相关的负责人进行管理，他们会收集考评表，然后统一交给人事处。人事处对考评分数进行汇总并完成等级划分。统计出结果之后，会将考核结果统一告知各位教师。

⑤如果教师对于自身的绩效考核结果具有质疑，那么可以在一个星期之内对，人事处提出复审，人事处会进行调查并将最后的结果确定。

⑥绩效考核结果和教师的收入直接相关，图 3.4 中即为考核的详细过程。

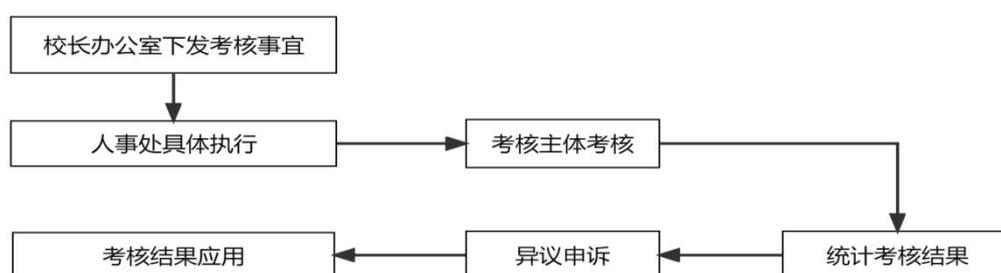


图 3.4 湖南 RJ 职业技术大学专职教师绩效考核步骤图

### 3.3 湖南 RJ 职业技术大学专职教师绩效考核现状的调查分析

#### 3.3.1 问卷设计与调查情况简介

##### 3.3.1.1 问卷设计原则

现阶段，湖南 RJ 职业技术大学在考核教师绩效的过程中采取的是 250 度考核方案，不过因为受到学校管理者的能力与素质的局限，造成此考核方案并不能够与学员自身的情况相结合，从而予以调整优化，从现阶段的考核情况可知发现，该学校的绩效考核上面临着一系列问题，有些问题甚至会造成教师对于绩效考核的误解，引发教师和校方的矛盾与冲突。对学校的日常管理造成负面影响。由于要对该学院绩效考核过程中存在的问题进行全面清晰的了解与认识，因此本次研究在设计调查问卷的过程中，秉承真实有效的理念，对当前面临的问题展开了细致、严格的选取。保证问卷中的各项题目能够切实的将教师对于绩效考核的实际态度反映出来，以期给未来绩效考核的优化与完善奠定基础。

##### 3.3.1.2 问卷设计内容

此次调查问卷共分为两部分。其一是教师的基本资料调查，其中主要是收集教师的个人信息，如工作时长、技术职称、受教育程度及年龄等。其二是现阶段老师对于绩效考核建议与评价，基于各题目给出选项，能够将老师在绩效考核方面的认识及疑惑清晰的反映出来。同时问卷中还设计了开放性题目，由教师本人填写对绩效考核方面的认识与评价，进而将绩效考核面临的问题充分反映出来。

### 3.3.1.3 样本发放与回收

作者为学校所有的老师均展开了一次问卷调查，共下发了 432 份调查问卷，回收了 405 份问卷，其中有效问卷 400 份，问卷回收率达到 92.56%。

## 3.3.2 湖南 RJ 职业技术大学专职教师绩效考核体系的调查分析

### 3.3.2.1 对绩效考核目的的认识情况

只有老师充分理解绩效考核的目的，才能够切实的与校方配合，将此项工作完成好，从而主动按照绩效考核中的内容要求对自我工作进行完善和改进。不过本次调查过程当中，该学校的教师队伍中仅有 9.00% 的人表示十分清楚绩效考核的目的，28.00% 的人提出不太清楚考核目的，而表示不清楚考核目的的教师占比为 38.00%，提出根本不懂的教师占比为 25.00%，基于上述数据可知，有 63% 的教师不明确绩效考核的目的，具体见图 3.5 所示。

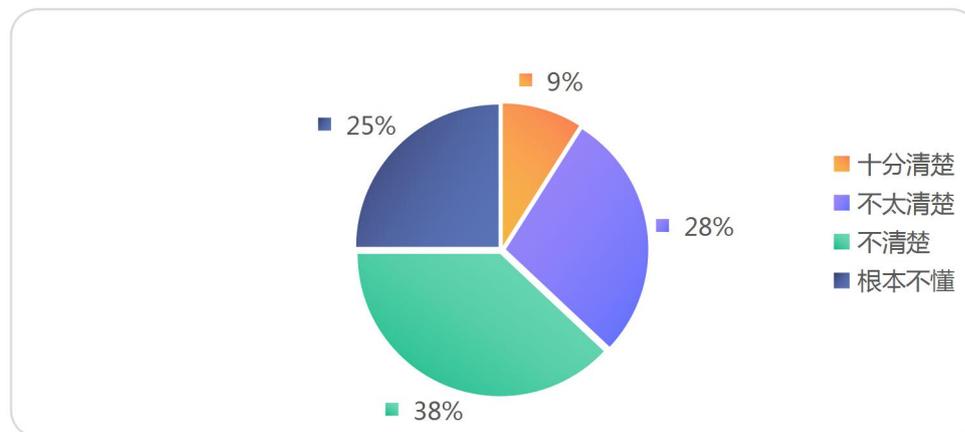


图 3.5 湖南 RJ 职业技术大学教师对绩效考核目的的认识情况图

### 3.3.2.2 对绩效考核指标的满意度

绩效考核指标对于绩效考核而言特别关键，在进行教师对绩效考核指标进行满意度调查的过程中显示，教师队伍中有占比 5.25% 的人提出非常满意，23.75% 的人评价为满意，表示一般满意的教师占比为 27.75%，表示不满意的教师占比为 43.25%，基于上述数据可知，大多是教师并不满意绩效考评指标。具体见下图 3.6 所示。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/348010051010006026>