



# 基于 BSC 理论下高等职业院校教师绩效考核指标分析

曹晓斌,许海燕

(武汉职业技术学院 湖北 武汉 430064)

**摘要** 高等职业院校教师(以下简称高职教师)绩效考核存在观测点滞后、信息化水平低、奖惩制度不完善等问题。应用平衡记分卡(Balanced Score Card)(简称 BSC)理论,结合高职院校本身的发展特点,探索从财务、顾客、内部流程、学习与成长四个维度设计高职教师绩效考核指标,确定一级指标的权重分配原则和二级指标、权重观测点的权重计算方法。高职院校应根据自身发展战略目标,构建科学的、适时调整的、奖惩分明的教师绩效考核指标体系,并应用信息化手段提高考核效率。

**关键词** BSC 理论 绩效考核 高等职业院校教师

中图分类号: G717

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2018) 06-0026-04

高职教师的工作主要包括科研、教学、实践、管理这几个方面,其工作难以采用普通计量方法来量化,需采用定性与定量相结合的方式综合考核,这个过程就是高职教师绩效考核。科学的高职教师绩效考核方法可提高人才培养质量、家长和用人单位满意度,高职院校也可根据教师绩效考核反馈来促进学校管理改革。

## 一、高职院校教师绩效考核的现状与问题

### (一)观测点滞后

根据相关的研究情况和高职院校现实的管理状态来看,很多高职院校教师绩效考核的观测点呈现千篇一律、滞后时代、滞后院校发展的现象。例如,《高等职业教育创新发展行动计划(2015-2018年)》、优质校建设等相关行动和政策出台之后,高职院校未增加教师绩效考核的相关观测点。很多高职院校除了对高职教师的日常教学、科研、管理等方面

的既定考核,未根据政策、院校发展需要适时调整绩效考核的观测点。

### (二)信息化水平低

高职教师绩效考核的时间一般集中在每年度年底,考核期间常见的现象是每位教师需要手动填写数张表格,每张表格上面的基本信息需要每年重复填写,高职院校的教务系统、科研系统、人力资源管理系统等往往都需要教师分开填写,造成人力、物力、财力的浪费,很多高职院校未加强信息化建设,让教师绩效考核未实现信息化、无纸化、效率化。

### (三)奖惩制度不完善

高职教师绩效考核奖惩制度不完善,是当前高职院校教师绩效考核的问题之一。例如,高职教师绩效考核制度中的科研考核只奖不罚,一方面,科研考核制度极大地提高了高职教师的科研热情,也增加了高职教师的科研成果孵出率;另一方面,由于科研只奖不罚的制度,致使部分高职教师在达到一定的

收稿日期 2018-08-20

基金项目 2015 年武汉职业技术学院科研项目“高等职业院校教师队伍绩效考核与管理模型的构建——以武汉职业技术学院为例”(项目编号:2015YR040)。

作者简介:曹晓斌(1979-),男,湖北大冶人,硕士,武汉职业技术学院人事处副处长,副教授,研究方向:语言学、文学、职业教育与管理;许海燕(1984-),女,湖北五峰人,硕士,武汉职业技术学院学报编辑,研究方向:职业教育、知识产权与创新。

职称等级后,减少甚至停止科研活动,所以惩罚制度缺乏不利于高职院校科研的整体发展。

## 二、平衡记分卡的基本理论

### (一)平衡记分卡理论简介

平衡记分卡(Balanced Score Card)(简称BSC)由哈佛大学教授 Robert Kaplan 和诺朗顿研究院 David Norton 首先提出,其应用范围主要是针对公司绩效管理。平衡记分卡是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度,将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系,通过这四个维度最终完成管理目标或管理愿景。财务、顾客、内部经营流程、学习和成长这四个维度分别代表企业三个主要的利益相关者:股东、顾客、员工。每个维度的重要性取决于维度的本身和指标的选择是否与公司战略相一致。设计平衡记分卡的目的就是要建立“实现战略制导”的绩效管理系统,从而保证企业战略得到有效的执行。因此,人们通常称平衡记分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略管理工具。<sup>[1]</sup>

### (二)平衡记分卡理论中的维度与高职院校教师绩效考核维度对应

BSC 理论原本应用于企业管理领域,国外某些

高校将该理论用于学校管理后,取得了很多成效,这说明该理论可适用于高校管理,但毕竟高校包括高职院校不同于企业,要想使该理论完全适用于教育领域的管理,就需根据教育规律选取适合其发展的评价指标。

BSC 理论中的四个评价维度分别为财务、顾客、内部流程以及学习与成长,通过这几个维度实现管理愿景。结合高职院校本身的发展特点,将这四个维度做出以下对应:企业管理中的财务维度是指通过绩效管理能否达到预期的收益,是其战略目标。但高职院校具有公益性,不以营利为目的。财务维度对应在高职教师绩效管理中,表现为产学合作、横向项目、发明专利、国家重点建设项目立项、基地建设立项、专家服务等。顾客维度主要是指企业的产品能否得到顾客的满意或者对产品的评价及反馈,对应在高职教师绩效管理中,表现为学生评价、家长评价以及用人企业的评价等。内部流程维度指企业产品的整个生产过程,以及对这个过程的评价,对应在高职教师绩效管理中,表现为教学、科研、育人、教学建设等方面。学习与成长维度体现在企业的可持续发展方面,比如员工培训、产品更新等,对应在高职教师绩效管理中,表现为教师培训、企业实践等。<sup>[2]</sup>如图1所示。

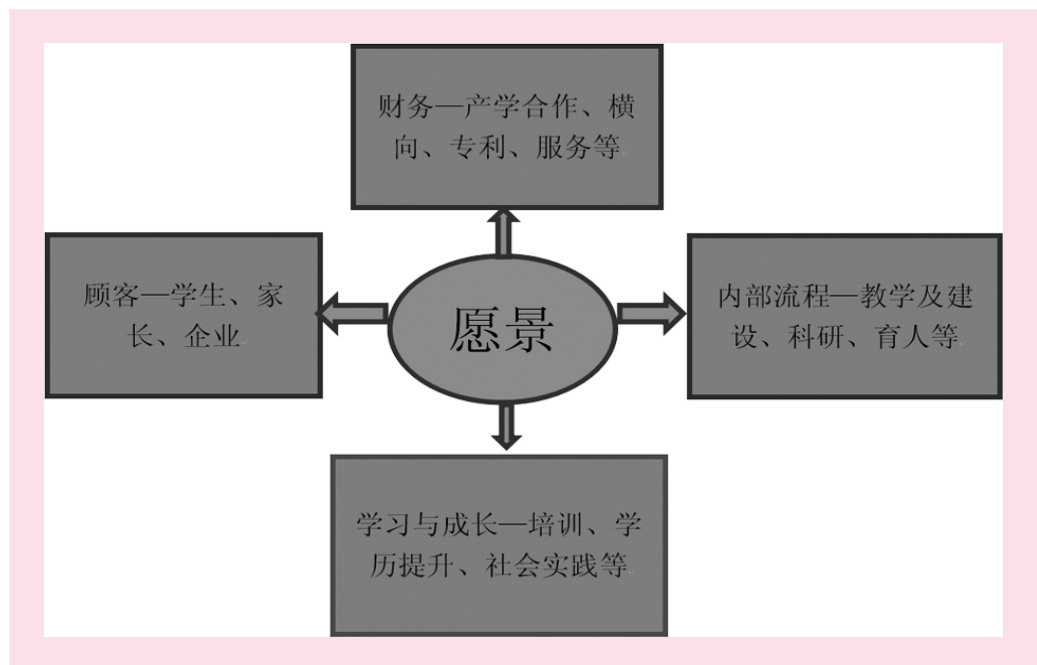


图1 平衡记分卡理论中的维度与高职教师绩效考核维度对应

## 三、基于平衡记分卡的高职教师绩效考核指标设计

### (一)财务维度指标体系设计

虽然高职院校具有公益性,不以营利为目的,但是高职院校需要从多个渠道获得办学经费,保障教

育教学活动的顺利开展。在高职教师绩效管理中,财务维度表现为教师的纵向和横向项目科研经费、技术转让收入、培训收入和品牌专业、实训基地、教学资源库等教育教学改革与建设项目获得的财政投入和企业投入等二级指标,具体的指标分析及观测点如表1所示。

表1 财务维度指标设计

一级指标	二级指标	观测点
财务维度	产学合作	联系企业取得的经济收益
	横向项目	横向科研项目到账经费
	发明专利、国家重点建设项目、基地建设	发明专利、国家重点建设项目、基地建设、其他项目的国家拨款
	专家服务	举办讲座所得收入、社会培训收入、其他服务收入

## (二)客户维度指标体系设计

高职院校的主要服务对象是学生,还涉及到学生家长以及学生毕业后的用人单位。学生维度的评价指标可用学生评教评学分值、毕业率等来加以评价;家长维度可包括家长满意度测评、投诉次数等指标;用人企业则包括校企融合度、对毕业生的满意度。具体指标和观测点如表2所示。

表2 客户维度指标设计

一级指标	二级指标	观测点
客户维度	学生群体	学生评教评学分值、毕业率
	家长群体	家长满意度测评分值、投诉次数
	用人企业	对毕业生的满意度

## (三)内部经营维度

内部经营维度是绩效考核的核心部分,是指生产出“产品”的全部过程。高职教师绩效考核的内部经营维度分为教学、科研、育人、其他教学建设等二级指标。教学包括教学工作量、指导实习总量、各项技能比赛等指标;科研方面的指标除了高职院校规定的科研工作量,还包括发表论文的篇数、著作数量、专利数量、主编教材数量以及在此方面的获奖情况和科研课题立项数量;育人维度的观测点可包括担任班主任工作量、指导素质教育次数、举办育人讲座次数、德育实践次数、心理健康教育课时数等。具体指标和观测点设计如表3所示。

表3 内部经营维度指标设计

一级指标	二级指标	观测点
内部经营维度	教学方面	教学工作量、指导实习总量、毕业设计指导量、指导技能比赛次数
	科研方面	科研工作量、论文、著作、专利、教材数、科研立项数、获奖次数
	育人方面	担任班主任工作量、指导素质教育次数、举办育人讲座次数、德育实践次数、指导社团团建次数、心理健康教育课时数
	其他教学建设	参与各级教学建设项目立项数、其他教学建设工作量(资源库建设、人才培养方案修订、课程开发、其他兼职等)

## (四)学习与成长维度

学习与成长维度主要是指企业员工个人能力提升的指标分析。高职教师绩效考核的学习与成长维度表现在教师培训、学历提升、企业实践方面。教师培训的指标包括教师国内外的培训次数、委派外出学习次数和参与学术交流次数等;学历提升则主要指教师通过自身学习提升学历层次,可用级别来标明分值数,如学历提升至硕士多少分、博士多少分;企业实践的指标则包括去企业实践次数、企业任职时长等。具体的指标设计如表4所示。

表4 学习与经营维度指标设计

一级指标	二级指标	观测点
学习与成长维度	教师培训	教师培训次数、委派学习次数、学术交流次数
	学历提升	学历提升级别分值
	企业实践	企业实践次数、企业任职时长

## 四、指标权重设计与计算

### (一)一级指标权重的分配

基于平衡记分卡设计高职教师绩效考核指标权重时需要考虑其职业特点、工作性质、未来发展空间以及高职院校的战略定位,这关系到一级指标权重的占比及分配。一级指标权重的确定需要根据高职院校的发展定位和指导思想来确定,基于平衡记分卡理论的分析就需要对高职教师绩效考核中的指标进行维度调整与重新划分。以武汉某高职院校为例,该高职院校教师绩效考核的权重分配为:教学占比50%,科研占比30%,教育建设及社会服务占比10%,育人考核占比10%。基于平衡记分卡理论中的维度分析,将其中的二级指标和观测点重新归类,进行维度划分和归一处理后,其所占比重加总之后的占比情况为:财务维度占比约11%,客户维度占比约2.1%,内部经营维度占比72.9%,学习与成长维度占比约14%。如图2所示。

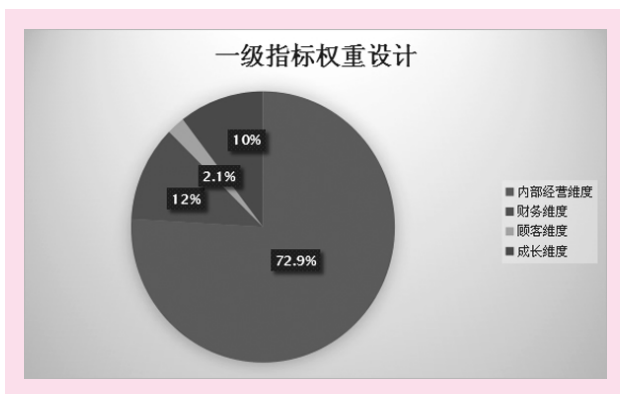


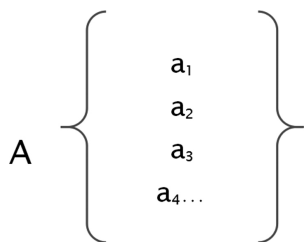
图2 基于BSC理论下武汉某高职院校教师绩效考核一级指标权重占比情况

### (二)二级指标权重及观测点权重计算

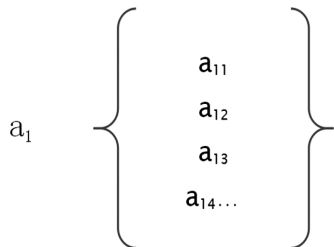
为了计算二级指标及观测点的权重,先将一级

指标分别设为:财务维度 A,客户维度 B,内部经营维度 C,学习与成长维度 D。

二级指标设置为:



观测点设置为:



指标和观测点权重(设为 X)的计算方法如下:

$$X=A* a_1* a_{11}$$

以此计算出二级指标及观测点的权重。综上,一级指标、二级指标、观测点的确定及权重计算,取决于以下几个因素:一是高职院校对于教师的发展定位,是以科研为主,还是以教学为主或实践为主,高职院校需根据自身的发展战略来调整与规划考核指标体系。二是高职教师的职业特点决定高职教师需要高学历配套的理论知识,需要很强的实践能力,高职院校制定绩效考核方案时就需考虑此特点以确定考核指标权重。

## 五、绩效考核指标建立需要注意的问题

第一,根据高职院校自身发展实际情况选取考核指标。

高职院校之间的发展千差万别,各院校的战略目标和发展定位因此各异,高职教师绩效考核应根据高职院校的战略目标来确定,绩效考核指标体系对于高职教师专业能力的提升有导向作用,所以确定高职教师绩效考核指标时,高职院校需要根据自身发展实际情况和高职教师职业特点综合考虑,而非制定千篇一律、却不符合自身发展的考核标准。

第二,绩效考核指标体系需适时调整。

高职院校的教师绩效考核指标不应处于静止、固定不变的状态,观测点应与院校发展和时代发展保持同步。否则,不但无法科学考核教师绩效,而且

会让教师发展失去正确导向。总而言之,高职教师绩效考核在保留常规的考核指标之外,需结合自身发展、时代发展、政策需要等因素,来综合调整考核观测点。

第三,形成有奖有罚、及时反馈的科学绩效考核体系。

科学的绩效考核体系不仅有奖励政策,也要有相应的惩罚措施,高职教师绩效考核只有做到有奖有惩才能真正发挥绩效考核的管理作用。奖励制度可提高教师的工作热情,惩罚措施避免高职教师绩效出现停滞。惩罚制度的完善有利于高职院校管理水平提升和整体发展。另外,及时有效的反馈也是高职教师绩效考核工作的重要组成部分,有效的反馈不仅包括考核结果,还应该包括改进建议以及后期的改进结果跟踪。这样能使全体教师更好参与绩效考核过程,更好得达到绩效考核目标。<sup>[3]</sup>

第四,加强高职教师绩效考核的信息化建设。

根据国家相应政策要求,高职院校应加快建设信息化、数字化校园,高职院校的数字化、信息化建设可让高职教师的绩效考核更加高效率,信息更加完善,使校内资源得到有效整合利用,让高职教师绩效考核实现高效、信息化。

综上所述,高职院校教师绩效考核指标体系的建立,首先得建立在学校的发展战略定位上,其次应考虑教师自身发展的需要,再次需要符合时代和政策要求,建立完整科学的考核体系。教师绩效考核指标体系较为庞杂,不仅在各个岗位有区别,且每个岗位分不同的级别,不同的级别所考核的内容不同,对应权重也不同,这是本研究未尽之处,也给后续的研究提供了一定的研究方向。

## 参考文献:

- [1] 百度百科. 平衡记分卡理论[EB\OL].<https://baike.baidu.com/item/%E5%B9%B3%E8%A1%A1%E8%AE%A1%E5%88%86%E5%8D%A1/1349328?fromtitle=%E5%B9%B3%E8%A1%A1%E8%AE%B0%E5%88%86%E5%8D%A1&fromid=1252083&fr=aladdin>,2018-06-20.
- [2] 杨光. 基于平衡计分卡的高职院校教师绩效考核管理体系研究[D].西安:西安交通大学,2018.
- [3] 袁雷. 协同管理视角下高职院校教师绩效考核的实践与探索——基于平衡记分卡理论的分析[J].中国职业技术教育,2018,(15).

[责任编辑:陶济东]

(下转第 33 页)



[4] 胡丹.民办应用科技大学创新创业教育研究[J].科技经济  
导刊,2018,26(14).

[J].科技人力资源管理,2015,(11).

[5] 李建伟.应用技术大学模式下的创新人才培养路径研究

[责任编辑:陶济东]

## Research on the Mechanism of Improving the Ability of Independent Innovation in Applied Science and Technology University

LIU Xiang

(Zhengzhou Technology and Business University, Zhengzhou 451400, China)

**Abstract :** The “13th Five-Year Plan” proposes that national development should achieve the strategy of innovation and development, and the improvement of innovation ability of higher education institutions is related to the progress of national scientific and technological innovation capabilities. The applied science and technology university is the main force in the higher stage of higher education popularization in China, and provides talent support for regional economic development. Therefore, it is also very important to improve the independent innovation ability of these universities. Through the relevant course group research, this article helps to understand the significance of independent innovation of applied science and technology university, to analyze the problems, to find foreign experience to improve the independent innovation ability of applied science and technology university, and propose some strategies to enhance the ability of independent innovation.

**Key words :** university of applied science and technology; independent innovation; promotion

(上接第 29 页)

## Analysis of Performance Evaluation Indicators of Teachers in Higher Vocational Colleges Based on BSC Theory

CAO Xiao-bin ,XU Hai-yan

(Wuhan Polytechnic, Wuhan 430064, China)

**Abstract :** The performance appraisal of teachers in higher vocational colleges (hereinafter referred to as higher vocational teachers) has problems such as lag in observation points, low level of informatization, and imperfect reward and punishment system. Based on the Balanced Score Card (BSC) theory, the performance appraisal dimensions are finance, customer, internal process and learning and growth dimensions, combined with the development characteristics of higher vocational colleges (hereinafter referred to as higher vocational colleges). These four dimensions, and determine the weight distribution principle of the first-level indicators and the second-level indicators, the weight calculation method of the observation points. The determination of the performance appraisal indicators of teachers in higher vocational colleges must comply with certain standards, and it is necessary to meet the development goals of their own development, so as to develop a teacher performance appraisal indicator system.

**Key words :** BSC theory; performance appraisal; teachers in higher vocational colleges