



# 高校学生工作绩效管理评价体系优化研究

唐 杰 ( 学生处 )

**【摘 要】**绩效管理的最终目的是激发员工的工作积极性和提高自身的能力和素质，使公司的整体绩效有所提高。作者以四川传媒学院为例，针对学生管理工作绩效评价指标的设计，运用绩效管理评价理论，同时通过问卷调查，针对高校学生工作管理绩效评价上现存的问题，运用层次分析和模糊综合评价模型等相关理论，建立了一套具有普遍指导意义的高校学生工作绩效管理评价体系。通过实际运用，验证了可行性，提出了合理的建议和改进措施，以期推动高校学生工作管理的完善。

**【关键词】**学生工作；绩效管理；评价体系

### 一、绩效管理的目的和意义

绩效一词从字面上分析就是绩与效的结合。绩就是业绩，其体现了组织的目标；而效就是效率、效果、态度、品行、行为、方式的一种行为，体现了组织目标管理的成熟程度。绩效管理是对目标的管理者和员工之间的基础和如何实现目标达成共识的管理方法，通过帮助和鼓励员工实现组织目标。绩效管理的最终目的是激发员工的工作积极性和提高自身的能力和素质，使公司的整体绩效有所提高。

高校学生工作绩效管理，其主要目的是提高学生管理工作人员的素质，

督促他们保质保量地做好工作，而评价只是手段。因此，在设定考评原则和考评指标时，就不能离开学生工作管理的实际，尤其是离开绩效管理目的。换句话说，我们必须从参与学生工作的管理人员所负责的具体工作的性质、内容、特点和管理对象等诸多实际出发，把考评目标与人才培养目标、考评情况与工作状态、考评结果与工作效果等多方面辩证地加以考虑，从而公正合理地确定绩效考核评价的原则和指标体系。然后，在实际考评工作中切实落实好绩效考评原则和指标体系，力争使绩效考核评价的目的得以实现。

高校学生管理工作队伍，特别是辅导员，是大学生思想道德、生活学习、人生规划、成人成才的领路人。在与大学生接触和打交道的过程中，他们会带给大学生世界观、人生观、价值观方面的深刻影响，因此这支学生管理工作队伍的素质高低就显得非常关键。在推进学生管理工作队伍建设上，为了保证队伍的高素质，我们必须贯彻“高进、严管、优育、精出”的指导思想，而学生工作绩效管理对这一指导思想的落实起着有效的促进作用，是学生工作管理人员明确自身角色定位、工作职责及要求的重要工具。因此高校对学生管理的绩效考评总目的就是推动学生工作的持续健康开展。第一能促进学生工作的全面性和客观性；第二能有效调动工作积极性；第三能优化队伍建设；第四能为选拔及淘汰提供依据。

## 二、用关键绩效指标法确立评估指标

关键性绩效管理指标(KPI)是用于进行管理评估和绩效评估可以施行量化或可以施行标准的系统行为。关键性绩效管理指标是反映组织机构增加价值的战略目标的绩效管理指标，简单讲就是，关键性绩效管理指标可以比作桥梁，将职员个人的绩效指标与组织机构的战略目标连接在一起。在明确关键性绩效管理指标中有一项非常重要的原则，即智能原理。就是“聪明”的英文单词(smart)的5个字母缩写，S代表具体的；M代表适度的；A代表可行的；R代表现实的；T代表时间限制。通过构建KPI的关键性绩效管理指标体系，可以使高等院校的发展战略目标进行分解。

作者以四川传媒学院为例，针对学生管理工作绩效评价指标的设计如表1所示。

KPI已经分解了绩效计划的各项指标，却并不意味着人们有能力实现这一目标，如绩效指标良好，评估指标优越，也应该帮助人们获得达到目

标的能力，因为关键性绩效管理的主要目标，是人们是否有实现这些目标的能力，是一个可以实现的绩效计划。在平衡计分卡、绩效计划以及绩效计划制定的过程当中，使学生培养目标的制定更具有可操作性对高等院校与绩效负责人来说是非常重要的。

表 1 四川传媒学院学生管理工作绩效评价指标的设计

一级考核指标	排序	二级考核指标
日常管理	X1	辅导员所带学生课堂出勤率
	X2	辅导员“查寝”工作
	X3	校门口及周末值班
	X4	学生“资助”工作
	X5	学生档案管理
	X6	学生学籍管理
	X7	辅导员班务工作资料
	X8	学生欠费情况
	X9	学生寝室空床率
思想政治教育	X1	领导重视
	X2	党团建设
	X3	成人成才教育
	X4	校纪校规教育
学风建设	X1	日常学习状态
	X2	学习规划
	X3	及格率
	X4	诚信考试
	X5	拓展学习
文体、科技、社会实践活动管理	X1	现场纪律
	X2	管理人员及学生到场情况
	X3	进出场安全卫生
	X4	活动成效

学生工作是非常宽泛的，它几乎包括教师引导教育大学生成长成才工作的所有方面，这给我们确定学生工作管理的考评内容带来一定难度。因此，各所高校根据自身学生工作管理内容的差异，在确定绩效考评主要内

容时也有所不同。从四川传媒学院的实际情况看，其考核标准主要分为日常管理、思想政治教育、学风建设以及文体、科技和社会实践活动管理四大部分。总体培养目标分为两个步骤：第一步，将绩效负责人的工作资格和能力，质量标准认证和实践同评价结果进行比较；第二步，通过第一步比较发现差距之后，可以根据具体的学习发展计划准备之间的差异，以消除存在的间隙。

### 三、四川传媒学院学生工作管理绩效优化的价值

#### （一）促进四川传媒学院绩效管理工作的展开和提升

学生工作绩效管理的考核是高校学生管理的重中之重，对推进教育管理研究有巨大促进作用。通过对四川传媒学院学生管理工作的绩效评价研究分析得知，四川传媒学院作为一个新改制为独立普通本科高等学校的院校时间并不长，仍需要进一步加强管理，提高工作水平，以便提升办学质量，培养优秀的大学生。根据综合分析，四川传媒学院的学生管理工作，特别是对大学生的就业、实践和创新，仍然存在许多不足，这些不足影响了四川传媒学院在学生工作管理中的整体绩效水平。因此，我们必须开始改善，从以下几方面提高学生工作的绩效管理水。

##### 1. 辅导员工作是学生工作绩效管理的主体

学校的学生工作管理队伍是教育管理的核心之一，以服务学生为中心，辅导员扮演了德育教师重要角色，是在校大学生成才道路上的指引者。作为大学生思想政治教育的中坚力量，辅导员承担了培养党的接班人的重任；作为在校大学生成才道路上的指引者，辅导员承担了培养社会主义事业合格接班人的艰巨任务。因此，辅导员在具体工作中要把握住这些多元化的定位，需要很高的综合素质。

为了提高辅导员的管理绩效，可以考虑从四方面入手：

（1）需要提高学生工作管理队伍的学历结构，通过定期培训和有效的人才引进机制，建立长期稳定的辅导员工作队伍。

（2）定期召开学生工作管理例会，研究和探讨学生工作的管理目标，整体规划理念，学生工作存在的问题及对策，并逐渐形成学校的管理风格。建立由党委统一领导的工作机制，学院和各系齐抓共管。学生管理工作需

要从“一切为了学生全面发展，为了一切学生的健康成长”的角度，关注每一个学生，解决每一个学生的具体问题。同时，由于各个阶段的工作特性有差异，要有针对性地调整各阶段学生管理工作的绩效考核系数，这样能使辅导员明确自己在该时期的工作重点和方向，做到有的放矢。

(3) 从四川传媒学院辅导员队伍的组成来看，除一部分专职辅导员外，还有大量的兼职辅导员，其年龄构成包括退休教师、中青年教师以及经过一定选拔和培训的研究生。繁重的工作、巨大的压力无疑是每个辅导员都要面临的问题，也会导致一部分辅导员的职业迷茫乃至心理迷茫。因此，帮助辅导员认识职业意义十分重要，部分辅导员迫于年轻教师必须承担一定年限的学生工作的政策而从事学生工作，他们往往面临如何处理好学生工作与其他教学工作的关系问题。但是，辅导员也应该认识到，无论今后继续从事学生工作，还是走上专业教学的道路，一年、两年或者四年的学生工作，不但会给自己留下一段美好的回忆，而且会使自己处理问题的能力、创造力、对事物的判断力等都得到很大的提高。同时辅导员对职业发展进行规划是对自己负责、对工作负责、同时也是对组织负责。

(4) 完善的竞争机制，避免同工同酬。通过各种激励手段提高学生工作管理团队的工作积极性，为个人的长远发展提供良好平台。

总之，四川传媒学院的辅导员工作是学生工作管理绩效评价体系中的主要部分，全校学生工作甚至许多管理工作的基础都来自辅导员的辛勤工作。

## 2. 四川传媒学院应进一步对辅导员在就业指导上进行绩效辅导

以往的学生工作绩效不高，其中一个原因是缺乏对学生进行有效的就业指导，导致学生工作没有落在实处。基于四川传媒学院的战略目标，将增加“就业指导工作”的绩效考核指标，从制度和政策上对辅导员进行明确的要求。同时，学校还将进一步给予辅导员在“就业指导”上的绩效辅导，因而明确指出应该从以下的方式进行：

(1) 提供职业信息。职业需求信息是大学生求职择业的基础，为大学毕业生提供大量准确的职业选择需求信息无疑是就业指导的一种重要方式。辅导员可以通过提供学校就业指导机构发布的信息，积极联系用人单位等方式为大学生提供职业信息查询。辅导员还可以帮助大学生对就业信息进行收集和整理，并对就业形势进行分析预测，为大学生提供很好的职业信息服务。

(2) 帮助大学生进行自我评价。辅导员可以通过观察、谈话、问卷调查、心理测试等方式,对大学生的性格、气质、知识能力、优缺点等进行客观评价,并把这种评价提供给大学生,使其能够正确面对自己的优势、特长及缺陷,更清晰地认知自己,从而选择最适合自身发展的职业。

(3) 开展就业咨询和教育。就业咨询就是指辅导员对在校大学生在就业择业的过程中对相关政策的解读,同时也就大学生的实际情况进行就业方面的交流和沟通。就业教育主要采用教与学、讲与听的形式来帮助大学生解答就业过程中面临的各种问题。辅导员工作中,对大学生进行就业教育可以采取开设较系统的就业指导课程、不定期地举办就业指导讲座和个别谈话等方式进行。

### 3. 加强四川传媒学院辅导员学生管理教育方法的绩效辅导

四川传媒学院作为新型本科院校,各方面的管理水平都有待提高。加强辅导员学生管理方法的“绩效辅导”是实现学生工作管理绩效指标关键环节,学生管理教育的具体方式有很多,主要有以下几种方式:

(1) 养成教育法。在校大学生通过辅导员对校纪校规的学习、对传统美德的教育、对行为习惯的培养逐渐形成的良好品德修养的过程即为养成教育法。辅导员工作中的养成教育主要有两方面的内容,一是政治行为养成,如遵守政治纪律、参加政治活动等。二是文明行为习惯的养成,如礼貌习惯、守纪习惯、卫生习惯、尊老爱幼等。

(2) 育人管理法。只管不教,就管理抓管理,大学生缺乏执行规章制度的思想基础和自觉性,容易产生简单行政命令,把人管得过死;只教不管,大学生缺乏必要的规范约束,容易放任自流,我行我素。因此,管理育人是一种普遍使用的方法,特别是在高校,辅导员更要根据学校教育的要求,在管理活动中实施教育。

(3) 奖罚教育法。把奖励和惩罚相结合的教育方法即为奖罚教育法。通过对大学生在校期间的学业成绩、社会活动、身体锻炼等方面取得的成绩给予一定的物质和精神奖励,是激励的有效工作方式。对在校大学生出现的违纪违规现象,也应及时地给予批评教育,并视情节轻重给予适当的惩罚或处分。这样能帮助大学生更好地树立是非观念,改正缺点。

(4) 熏陶教育法。通过组织活动、树立榜样等方式在大学生不自觉或者无意识的前提下使其受到正面影响和熏陶的方法即为熏陶教育法。熏陶教育较之说服教育更为形象、生动、具体而自然。辅导员工作就是要使受

教育者与教育者提供的感染教育产生感情上的“共振”，争取顺向感染发生，防止逆向感染出现。

(5) 预防教育法。预防教育法是指辅导员针对大学生将要发生和可能发生的思想问题和行为方向进行预测防范，努力避免损失，争取主动的方法。预防教育是在思想问题尚未出现或是思想苗头刚刚发生时，有针对性地进行的教育，是具有一定预防性的教育。实施预防教育，变滞后批评处理为超前正面教育，提高了辅导员工作的主动性，变恶性循环为良性循环，增强了辅导员工作的有效性。

## (二) 四川传媒学院提高学生工作管理绩效水平的保障体系

健全和完善学生工作部(处)的工作职责，建立全院学生工作管理绩效保障体系。四川传媒学院学生工作部(处)是在院党委和院行政领导下从事学生德育教育与学生管理工作的职能部门，主要负责学生的思想政治教育、纪律教育、国防教育、日常行为规范教育、指导院团委工作等。四川传媒学院学生工作部(处)的首要任务是安全稳定、中心工作是服务教学、最终目的是全面提高学生综合素质。具体工作职责如下：

(1) 根据院党政的工作要求制订学生工作处计划，统筹、协调、指导全院的学生工作、辅导员管理工作、团学工作并按计划推进各类检查、考评、表彰等日常事务。

(2) 建立和完善学生思想政治工作的相关规章制度，配合学院相关部门做好校风、学风建设。具体制定全院德育工作方案，设计各类德育活动。组织开展形势政策教育和多种形式的思想教育活动。指导各系做好新生入学教育、新生军训工作。开展学生心理健康教育与心理咨询，有针对性地对学生进行重点关注。定期检查各系学生德育、思想政治教育工作的开展和落实情况，总结和验收德育成果。

(3) 建立健全学生教育与管理规章制度及流程，负责学生日常管理工作的组织与落实。指导、检查各系学生管理工作情况；检查监督各系班级量化考核工作；会同团委、学生会检查、监督各系班周会、主题班会的开展情况，并做好记录。督查学生日常行为，组织检查组对各系早、晚自习、宿舍、学生就寝、教室卫生等进行抽查或检查。组织学生管理工作信息反馈，负责学生综合素质测评及各系学生管理工作的综合考评。

(4) 建立健全专兼职辅导员管理制度及流程，指导、督促各系辅导员完成日常规定动作，并进行定期检查。合理搭建辅导员队伍，培养、选拔

优秀后备人选。开展辅导员、班主任工作指导与技能培训，负责辅导员培训会的安排和实施。指导、组织各系对辅导员量化考核，开展优秀辅导员的评定。结合各系学生管理成效，受学院委托在月末对各系书记进行综合考评。

(5) 开展学生的奖、勤、助、贷、免常规性管理工作及学生保险的办理。负责组织各类奖学金、优秀学生、学生干部、班集体、优秀团员、团干部和团支部、文明寝室的评定表彰，负责优秀毕业生的评选推荐工作。根据《四川传媒学院学生违纪处分条例》等文件，负责对违纪学生的处理、审批、备案工作。组织国家奖学金、国家励志奖学金、国家助学金的评定、发放工作，以及“生源地贷款”的相关工作。办理大学生医疗保险、火车票优惠卡等。

(6) 配合保卫部门做好学生公寓的安全、卫生及生活纪律的教育、检查工作。对入住公寓的辅导员进行业务培训、管理和考核。严查公寓内各类违法违规行为。对全校学生宿舍的统一调配、管理、检查、监督工作。推进公寓标准化建设。

(7) 指导并加强共青团的组织建设，负责团干部考评、团员培训、教育管理及推荐入党工作。指导各级团组织及团员青年制定工作计划及达标创优活动。指导院学生会、社团联合会开展活动，加强学生骨干队伍、团干队伍建设及相关培训工作。积极组织开展“第二课堂”活动，组织学生社会实践和青年志愿服务活动。

(8) 负责学生管理工作网络建设，汇总学生管理文件、资料、表格、评比结果及时上传我院学工网站。为学院其他部门提供相关的学生信息。配合教务处做好录取新生复查及处理工作、信息资料的收集、整理、上报和归档工作，协助有关部门做好学生的心理疏导、安全卫生教育工作。按照规定组织学生体检。

四川传媒学院的学生工作管理从学校的组织管理层面上给予了充分保护。从学校的党委书记到学生工作管理部门，再到各系形成有效的绩效管理机制，同时明确了相关责任。各级管理人员定期组织与学生面对面进行沟通，保证信息沟通及反馈渠道的畅通，建立了一个有效的互动交流平台，及时发现学生管理中的问题并提出解决方案采取具体措施。

#### 四、结论与思考



随着全球化的竞争，知识经济时代的到来，绩效管理日益成为组织机构的基础优势，绩效管理特别是绩效管理评价体系，能促进组织机构竞争优势的获取和维护，组织机构的竞争实质上是人才的竞争，而人才的效率将决定胜败。所谓的绩效管理，是根据发展的需要，组织有效的绩效管理开发、合理利用和科学的管理机制、制度、流程、技术方法相结合。因为绩效管理价值性、稀缺性和独特性很难模仿，因此在现代组织机构，绩效管理已成为核心竞争力的一个重要因素，所以高校在学生工作方面也要引进绩效管理，并优化高校学生工作绩效管理评价体系，但本文受到一些限制仍有许多问题需要进一步探讨。

(1) 理论深度。绩效管理越来越被重视，但高校学生工作的绩效管理评价体系问题却没有得到足够重视。在对本课题进行研究的过程中，发现相关资料还不是很丰富，研究的深度也不够，相对于高校学生工作和绩效管理的重要性，在高校学生工作绩效管理评价体系方面还要加大研究力度。要明细研究思路，丰富研究手段，使高校学生工作绩效管理评价体系问题的研究得到全面的重视。

(2) 实际应用。对于高校学生工作绩效管理评价体系问题的研究还没有真正从理论走向实践，许多高校还没有真正意识到学生工作绩效管理评价体系的重要性，还只停留在对西方模式的照搬照抄状态下，没有契合实际，这也使研究失去了意义与动力。所以我们不仅要加大研究力度，更要加大实践力度，用实践检验理论。

(3) 领域扩展。高校学生工作绩效管理评价体系问题的研究还属起步阶段，其理论和实际应用的领域十分有限。高校学生工作绩效管理评价体系问题的研究要发展就要加深领域的拓展，横向上不断加深研究的深度，纵向上不断延伸研究的广度，形成高校学生工作绩效管理评价体系问题的研究网络，不断扩展其领域。

#### 参考文献

- [1] 肖叶枝. 湖南财政经济学院学生工作管理绩效评价研究[D]. 长沙: 中南大学, 2011.
- [2] 董文胜, 等. 高校学生工作绩效评价研究——以 HZD 大学学生工作绩效评价体系为例[J]. 管理学报, 2011(8).
- [3] 刘爱荣, 等. 层次分析法在高等学校学生工作绩效评价中的应用[J]. 辽宁科技学院学报, 2011(3).

- [4] 薛成伟, 等. 基于平衡记分卡、关键绩效指标法的高校学生管理工作绩效评价模型[J]. 科技信息, 2011 (36).



