

中国高等学校 中层干部绩效考核 问题与对策

孙庆章 著

ZHONGGUO GAODENG XUEXIAO
ZHONGCENG GANBU JIXIAO KAOHE
WENTI YU DUICE

中国高等学校中层干部 绩效考核：问题与对策

孙庆章 著

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

中国高等学校中层干部绩效考核: 问题与对策/孙庆章著. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 5

ISBN 978-7-300-17415-0

I. ①中… II. ①孙… III. ①高等学校-管理人员-干部考核-研究-中国 IV. ①G647.17

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 272018 号

中国高等学校中层干部绩效考核: 问题与对策

孙庆章 著

Zhongguo Gaodeng Xuexiao Zhongceng Ganbu Jixiao Kaohe: Wenti yu Duice

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京易丰印捷科技股份有限公司

规 格 170 mm×228 mm 16 开本

版 次 2016 年 5 月第 1 版

印 张 16.75

印 次 2016 年 5 月第 1 次印刷

字 数 292 000

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

序一

考核是世界性难题。彼得·德鲁克提出：没有考核，就没有管理。绩效考核是绩效管理的一个核心环节。考核官员是个历史范畴，中国历朝历代无不重视对官员的考核，古代考核管理的制度始于西周。西周的考核方式为“巡守”“大比”和“述职”，秦汉为“郎选”“考课”，唐为“考绩”，明清为“考察”“考绩”，民国时期称为“铨叙”“考绩”，新民主主义时期称为“审查”，新中国对干部的考核称为“鉴定”，党的十一届三中全会开始使用“考核”。西方国家基于新公共管理理论建立的考核评价、考核评估、绩效管理的理论和制度，对于我们传统干部考核工作提出了挑战。可见，绩效考核是一个既老又新的课题。言其“老”，因为尽管其在不同时期的称谓不同，但是其在官员业绩考核中发挥的作用是相同的，是中国官员管理的一个重要组成部分；谈其“新”，因为其在中国台湾地区“考试院”铨叙部，依然发挥着对公务员的考绩功能和作用。现在我国很多企业重视并运用绩效管理，有的行政事业单位引入了360度绩效考核等现代人力资源管理工具。在中国深化行政管理体制改革，探索大部制管理改革和深化事业单位干部人事制度改革的大趋势下，凸显干部考核的管理改革内涵，引导干部考核逐步向以绩效考核为核心环节的绩效管理转变，需要不断提升高校中层干部绩效考核管理的有效性。

毛泽东指出：“正确的政治路线确定之后，干部就是决定因素。”习近平提出：好干部要做到“信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁”。干部资源是人才资源的主体，是人力资源中的首要资源；干部绩效考核工作是党的干部管理工作的重要组成部分。干部考核是坚持“党管干部”的重要体现。《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》规定，“改革和完善干部考核评价制度”，“要实行对不同区域、不同层次、不同类型领导班子和领导干部

分类考核”。《2010—2020 年深化干部人事制度改革规划纲要》规定：“在建立党政领导班子任期目标责任制和党政领导干部岗位职责规范的基础上，研究制定以工作实绩为主要内容的考核指标体系。”《关于深入推进教育管办评分离促进政府职能转变的若干意见》提出：“逐步建立健全教育行政绩效评估体系，重点针对履行职责、行政效率、行政效益、行政成本等开展评估，评估的标准、指标、过程和结果应当通过适当方式向社会公开。”加强高校中层干部绩效管理乃至学校绩效管理、绩效考核是深化高等教育改革的趋势和导向。

高等学校完成自身“人才培养、科学研究、社会服务、文化传承”的任务绩效，需要加强干部管理。高等学校既要贯彻落实“党管干部”“党管人才”的方针，又要对具有干部身份的中层管理者的考核进行实践和探索，只有这样，才能完成建立人力资源强国和科教兴国的使命。加强中层干部绩效考核，也有利于推进实现高校管理“去行政化”的目标。《关于深入推进教育管办评分离促进政府职能转变的若干意见》提出：“建立符合学校特点的管理制度和配套政策，克服行政化倾向。积极创造条件，逐步取消学校行政级别。”在大学注重管理绩效提升和营造积极组织文化的今天，着力建设和构筑专业化、专家化的学校管理团队，努力实现从经验型向素养型的管理队伍转变，应当是高校管理“去行政化”可以探究的改革路径之一。高校管理“去行政化”可以探究的改革路径之二，就是行政管理者特别是肩负管理制度设计、管理情景建设的中高层管理者，要切合管理对象新要求，努力实现自身从管理者向领导者的角色转变。高校管理“去行政化”可以探究的改革路径之三，就是要回应组织变革的新趋势，努力实现从科层制向团队型的管理架构转变。^①

加强高校管理绩效考核研究，有利于干部管理身份制向聘任制和职员制转变、干部职务管理向职责管理转变，推进干部管理的职业化和专业化。《关于深入推进教育管办评分离促进政府职能转变的若干意见》提出：“深化高校职员制度改革，加快职业发展、工资待遇等配套政策建设，鼓励行政人员专职从事管理工作。”干部指标体系设计要围绕干部聘任期目标、年度绩效指标，指标设计要分层，结合岗位职责，提高绩效考核的有效性。围绕干部岗位职责，建立具体的干部胜任绩效标准和相应的选拔聘用机制，选拔适合岗位要求的干部。干部绩效考核评价要变“重点评价人”为“重点评价事”，即围绕岗位职责制定具体考核标准，以履职情况评价干部绩效及工作能力，强化干部履职意识。对于双肩挑中层管理干部，考核指标设计要侧重其行政管理岗位，重点考核其带

^① 参见冯培：《“高校管理去行政化”的三条路径》，载《光明日报》，2014-02-22。



领教研教学、研究团队的效益、效果、效能和效力。同时，用好绩效考评结果，关键是建立以绩效考评结果为基础的升降奖惩机制。经考评确属德才兼备、实绩突出、群众公认的，要委以重任；经考评认定绩效一般的，要予以教育引导，属于知识欠缺的可以安排培训学习，属于经验不足的安排轮岗锻炼；经考评认定绩效差且确属能力不胜任、德才平庸的坚决调整；对因失职或渎职而造成重大事故、给学校教育教学事业带来重大损失的，要依法依规进行责任追究。

作者根据多年高校干部管理的工作经验，坚持问题导向，运用人力资源理论和绩效管理理论联系高校干部考核工作的实际，有针对地开展了高校中层干部绩效考核存在的理念和思路、绩效考核主体确定与认识、绩效指标体系设计、绩效考核体制机制和干部绩效考核结果反馈等问题及对策研究，进行了一定深度的分析思考，对于加强高校中层干部队伍建设有一定的意义和作用。

北京第二外国语学院党委书记 冯培教授

序二

目前我国体制内的行政机关、事业单位和国有企业，对于干部的绩效考评方式，借鉴了一些西方国家基于新公共管理理论建立的绩效管理制度。制度是最有价值的资本。好的制度是在一定的制度环境中多方利益相关主体长期连续博弈、优化的结果。管理制度的引进、借鉴或采纳，必须考虑制度供给环境的特殊性和制度需求环境的差异性。一定的制度只适合在一定的条件下应用。借鉴西方的绩效管理制度，也要充分考虑体制内组织文化的作用。

中国高等学校中层干部绩效考核是绩效管理的核心与环节。中层干部绩效考核是学校组织绩效与团队组织绩效的重要组成部分，中层干部绩效的程度和水平是评价学校组织绩效整体水平的关键。戴维·奥斯本和特德·盖布勒指出：“如果不考评结果，就不能区分成功与失败；如果看不到成功，就不能给予奖励；如果不奖励成功，就可能鼓励失败；如果看不到成功，就不能积累成功经验；如果辨不清失败，就不能改正；如果能够证实结果，就能够赢得公众支持。”有人风趣地把绩效管理比做汽车座位上的安全带——大家都认为它很重要，但都不喜欢去使用它；有人说绩效管理是企业赢得竞争优势的最重要手段；还有人说，绩效管理是HR经理提升地位和价值的二次创业，是他们发起的一场战斗和管理革命。不管怎样，绩效管理成为了世界大多数优秀公司战略管理的有效工具，已是不争的事实。这些都深刻剖析了绩效考核的重要性。

绩效被评价者个人及其领导下的组织是“理性人”。理性的下级以满足上级绩效评价指标为行动根据，以应付领导的喜好为行动指南，有充分的理由和动力。这既是生存之道，也是发展之路。逆流而动，反其道而行；评价1、3、5，你却2、4、6；要求你向“东”，你却硬往“西”；领导喜欢形象宏伟、外表华丽，你却外观简陋、内涵朴素……这样做，不但“政绩”得不到肯定，职业

生涯也会止步不前，甚至“戛然而止”。在党务、行政等公共权力系统，下级部门或下属人员的“政绩”得到上级机关和领导的认可，非常必要且极其重要。“政绩”评价指标的设定和管理模式的选择，对下级或下属行为具有决定性的影响。

费尔法克斯县《绩效考评手册》明确指出：居民对公共服务质量的要求越来越高，而政府机构可支配资源的增长有限，唯有不断提高工作绩效，才是满足居民需求的主要途径。对哈佛大学肯尼迪政府学院绩效管理的考察有意想不到的发现：绩效考评的重点是行政后勤人员而不是教师，对教师的绩效没有正式的考核。考核的目标同样十分明确，也是源于学院对实现规划、完成任务、提升服务质量的内部需要。考核工作历时三个月之久，特别强调以“日常对话”方式进行绩效沟通管理，强调“在整个正式的绩效评估工程中，不应该有什么令人感到惊讶的事情发生”。绩效考核的目的在于改善和提升绩效水平，而不是制造紧张、引发对立。由于绩效指标的设定和方式选择而诱致非理想化、非预期行为的发生，意味着绩效管理制度的失败。

第一，把人民群众的“满意度”作为首要绩效评价指标。针对学校组织的绩效管理活动具有必要性和合理性，但是有效性的存在与保持必须建立在选择合理、可行和有效的绩效评价指标基础之上。其中一项权重最大的指标，应该是服务对象即师生员工的“满意度”。人民群众满意，就是最有效的绩效。

第二，转变绩效管理动力机制。将绩效管理的动力机制由学校上级部门和领导的“外生压力”转化为院系组织和领导个人的“内生需要”，即从“我被领导考评”转变为“我自己需要考评”。机关部门及院系组织“内生需要”的考评机制更有利于绩效诊断和改善。对照既定的学校事业规划和工作计划，检查落实情况，发现误差，及时纠正，确保各项战略规划目标的顺利实现。

第三，重大项目集体决策，教代会审议，全体师生监督。凡是有重大项目的议案，一定要通过学校党政领导班子集体讨论决定，报学校教代会审议、表决、批准。向社会公开建设预算与规划，公开招标建设与管理，接受学校人大代表、政协委员、非官方媒体和师生员工的全过程监督。

作者以绩效管理和人力资源管理理论为工具，分析讨论了干部考核演变的路径，分析了事业单位干部的定性考核传统与西方国家绩效定量考核的各自特点，指出：既要克服定性考核、粗放考核的惯性思维和经验传统，也要避免追求定量考核、精细考核的片面方式方法；分析干部绩效考核结合岗位职责和组织目标的系统性考核才是有效的干部绩效考核。书中以北京第二外国语学院处级干部绩效考核的实践为案例，比较了北京外国语大学和西安外国语大学等兄



弟外语院校处级干部绩效考核的探索与实践，分析归纳了高校中层干部绩效考核的状况；运用人力资源管理理论、绩效考核管理理论，初步分析和梳理了中国高等学校中层干部绩效考核问题，初步探讨了绩效考核管理的问题，认为绩效考核文化是影响和决定高校中层干部绩效考核的主因，指出中国特色的干部管理机制是决定和影响干部绩效考核的根本因素；分析归纳了中层干部绩效考核存在的五大问题及原因；提出了进行绩效考核主体的愿景管理，增强绩效考核主体愿景认同和绩效考核参与认同；提出和分析了组织文化及传统文化影响形成的绩效考核文化是影响和决定干部绩效考核的动因；初步梳理分析了国外高校绩效考核的制度和经验，我国港台地区、日本等亚太地区和国家高校与美国、澳大利亚高校在绩效考核管理上的特色与不同，了解了美国大学教授对于绩效考核的认识和体会，对优化中国高校干部绩效考核有一定的借鉴意义。

北京师范大学组织与人力资源管理系主任

北京师范大学战略人才研究中心主任

王建民教授

北京师范大学政府管理学院博士生导师

目录

第1章 导 论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	3
1.3 文献综述	4
1.4 研究方法	14
1.5 核心概念	15
第2章 绩效考核理论基础和实用工具概要	24
2.1 中层干部绩效考核的基础理论	24
2.2 绩效考核理论	32
2.3 绩效考核的重要工具	41
第3章 高等学校中层干部绩效考核的历史与现状	49
3.1 高校中层干部绩效考核的历史	49
3.2 高校中层干部绩效考核的现状	60
3.3 高校中层干部绩效考核实例：北京第二外国语学院的实践 ..	75
第4章 高等学校中层干部绩效考核存在的问题	98
4.1 绩效考核的理念和思路问题	100



4.2	绩效考核的主体范围及认识问题	102
4.3	绩效考核的指标体系设计问题	104
4.4	绩效考核的工作机制问题	106
4.5	绩效考核的结果反馈沟通问题	118
4.6	中层干部绩效考核存在问题的原因	119
第5章	创新高等学校中层干部考核制度可借鉴的经验	127
5.1	中国香港和台湾地区、日本高校管理者绩效考核经验	128
5.2	澳大利亚高校管理者绩效考核经验	136
5.3	美国高校管理者绩效考核经验	138
第6章	优化高等学校中层干部绩效考核制度的对策建议	143
6.1	加强干部绩效考核的愿景管理，确立中层干部绩效考核系统化的理念	143
6.2	科学确定干部绩效考核主体，加强干部绩效考核主体的宣传	147
6.3	科学分析，合理设计中层干部绩效考核指标体系	150
6.4	注重实效，建立体现科学发展的中层干部绩效考核机制	154
6.5	以考促建，加强中层干部绩效考核沟通反馈与结果运用	159
第7章	结论与有待进一步研究的问题	165
7.1	结论	165
7.2	结论及未尽的研究	169
附录1		172
附录2		184
附录3		191
附录4		195



附录 5	221
附录 6	226
附录 7	235
参考文献	238
致 谢	252

导 论

实现小康、建立和谐社会的战略目标和国民经济与社会发展“十二五”规划提出的产业转型、发展新兴产业需要大量的高层次人才。高校的主要任务之一是培养人才。高校在培养高质量的人才、实现人才强国战略、实施国家中长期人才发展规划方面起着至关重要的作用。

中国高校自1999年扩招至今,其发展现已处于一个急剧的转型时期,高校管理体制也由传统模式向现代模式转型,高校中层干部管理绩效化是实现这一转型过程的重要环节,因而受到政府、社会 and 高校管理者及师生的关注。绩效考核是世界性难题。湖南省长沙市在“政绩考核难以量化、难以具体到人、难以评出无硬伤庸官”等难点上,探索出“考人”与“考事”、“官评”与“民评”、“当上”与“当下”相结合的制度。^①中国高等学校中层干部绩效考核情况如何?是否存在绩效考核投入成本很大而绩效考核效果有限的情况呢?绩效考核不同层次主体参与度与被考核者绩效的影响度有何关系?中层干部绩效考核指标体系是否发挥了有效的作用?如果其作用不大,究竟应如何设计体现学校事业科学发展的干部绩效考核体系?本文以提高高校绩效管理水平为出发点,从提高中层干部绩效考核有效性的视角,研究分析绩效考核存在的问题及对策。

1.1 研究背景

彼得·德鲁克指出:“企业能否提高经营绩效,完全要看能否使员工提高工

^① 参见段美菊、苏晓洲:《长沙坚持5年探索官员政绩“分等”》,载《组织人事报》,2012-03-15。

作绩效。企业雇用的是员工整个人，而不是他的任何一个部分，这说明为何改善员工工作成效是提升企业经营绩效的最佳方法。”“做那些根本就不该做的事情，就算再有效率又有何用？任何无效的事情都是浪费，而减少浪费正是增加效益的关键。”^① 没有绩效考核，就没有绩效管理。20世纪80年代以来，高校领导一直高度重视绩效管理问题，高校行政改革把“精简、统一、效能”作为改革的方针之一。尽管高校不同时期指导思想和范式有所不同，但发展的基本目标都是追求提升高校管理的绩效。高校“管理无效”经常成为部分高校员工抱怨的主要话题，绩效考核也是困扰高校的难题。提高高校管理绩效，研究分析和解决中层干部绩效考核存在的问题，提出有效的解决对策是一个路径。

高等学校是国家人力资源强国、科教兴国和人才强国战略的重要实践者，需要不断提升的管理水平做支撑。高等学校是人才培养、传承文化、知识创新、科技创新和社会服务的摇篮。世界经济全球化，科技进步的日新月异，给中国高等教育发展带来了重要的契机。但是，管理问题突出、管理绩效亟待提升是高等教育迅速发展面临的一个问题。高等教育发展需要管理科学化、专业化和精细化。国内一流的高等学校，需要一流的行政服务管理。高等学校中层管理干部理应具备较高的素质，尤其在业务素质、管理素质、能力素质等方面要有过高、过硬的要求。高等学校要提高教育教学质量，提高办学效益，提高科研水平，实行科学化、专业化和精细化的管理，真正坚持走以内涵发展、科学发展为主的道路，不断增强学校发展的竞争力和发展潜力。

高校中层干部是国家事业目标、学校战略目标实施的领导者、组织者和推动者。调动干部的积极性和主动性，推动干部实现政府、学校和本单位发展的各层目标，需要加强中层干部绩效考核。因此，高校中层干部绩效考核是战略管理问题，是一个战略绩效问题。这就需要全面了解高校干部绩效考核现状，提高干部绩效考核实效，达到绩效考核目标，提高管理水平，增强竞争优势。

高校保持竞争优势和可持续发展优势，需要建立素质高、能力强的领导班子和干部队伍，绩效考核是保证建立高校干部队伍和加强领导班子建设的关键。高校中层干部对学校工作起着承上启下的重要作用，他们既是被领导者，又是领导者。作为被领导者，他们是校级领导决策的贯彻者、执行者和实践者，是贯彻落实校级领导指示的桥梁；作为领导者，他们是院系单位和部门单位领导活动的决策者、组织者和指挥者，对院系和部门领导活动发挥着主导作用。高校中层干部执行、落实、完成学校大量的工作任务，担负着重要的角色。高等

^① [美] 彼得·德鲁克：《管理的实践》，252页，北京，机械工业出版社，2008。

学校在激烈的人才培养竞争、办学效益竞争中获得优势,需要不断提高中层干部的决策力、领导力和执行力。加强高校中层领导班子和中层干部的能力建设是社会媒体和舆论一直关注的热点和焦点之一,而高校中层干部的绩效考核和干部任用问题是关注热点的一个重要方面。

中层干部是高等学校组织的重要组成部分,所以建立高校中层干部绩效考核体系是获取教职员工支持和认可的主要任务。在此背景下,探讨建立高校中层干部绩效考核体系相当重要。高校中层干部绩效考核是干部人事制度改革的重要内容和主要部分。如何提高干部绩效考核工作水平?如何全面、客观、可持续地增强高校中层干部绩效考核实效?树立科学发展、系统性的考核理念,是中层干部绩效考核工作的目标和方向。

1.2 研究意义

如何认识高等学校中层干部绩效考核工作,这直接关系到学校中层干部队伍、管理者队伍工作的好坏,关系到管理干部绩效考核工作水平的高低。提高主管干部绩效考核工作领导和各级领导干部的认识与重视程度,这是做好干部绩效考核工作的基础和前提。“如果考评需要领导力,那么部门管理者就是默认的考评领导人。”“从很大程度上说,考评领导决定了绩效考评是维持在‘数据’状态,还是会为团体中其他人创立信息、知识以及智慧。”^①作为考核主体之一的群众,其主动参与、积极参与干部绩效考核的高参与程度,是做好干部绩效考核工作的有效保证。“不幸的是,团体中的聪明人总是做错事……很多人,固执地坚持现行的考评——哪怕这些考评并不充分,会引起局部最优化及其他失调消极后果。”^②

加强中层干部绩效考核是高等教育服务和适应经济社会发展形势、产业布局调整,采用现代管理制度的要求。在经济发展全球化、世界经济一体化的发展趋势下,现代经济管理更加讲求低成本、高效率,注重人才竞争优势和发挥人力资源的潜能。在这种新形势下,高等教育要面对和服务经济建设这个主战场,更好地为经济建设服务,必须紧密适应经济形势和产业布局的发展要求,

^① [美] 迪恩·R·斯彼德著,龚艺蕾译:《绩效考评革命》,137~152页,北京,东方出版社,2007。

^② 同上书,169页。



采用现代化的管理手段，加强人力资源管理、人才开发工作，而干部绩效考核评估是现代化管理的有效工具和有效方法。加强干部绩效考核工作，有利于激发和增强中层干部的进取精神、合作共赢意识和竞争观念，有利于促进和增强干部资源优化与有效配置，有利于促进现代人力资源管理和人才资源开发，对保证完成学校工作任务发挥积极的作用。

加强干部绩效考核工作是促进学校事业科学发展的需要，是完成学校发展规划目标和任务的要求。实现学校发展规划靠什么？靠坚强有力的处级领导班子和干部队伍。建立健全干部考核机制，有效配置干部资源，建立和拥有一支积极主动、尽职尽责、精明强干的中层领导干部队伍是实现学校发展规划目标的有效保证。系（院）、中层干部处于学校与单位之间的中枢位置，不仅扮演着上情下达、下情上传的角色，而且是负责组织调动贯彻落实学校大政方针的重要角色，承担着本单位建设发展的重任。干部绩效考核要严格按照考核内容和程序进行，正确评价干部德才表现，激励和督促干部提高政治业务素质、认真履行职责，把干部素质、能力、工作绩效作为选用干部的主要指标和依据，促进干部管理制度科学化、规范化，切实推进领导班子和干部队伍建设。

1.3 文献综述

绩效考核作为一种先进的管理理论、管理思想和管理方法，已经在中国高等学校的绩效考核工作中普遍运用。在绩效考核的研究和实践中，政府、企业组织层面的宏观绩效探讨较多，组织领导者和中层管理者的绩效考核实践经验丰富，而对事业单位组织中层团队绩效考核的关注相对不够。对公共组织干部绩效考核实践方面的探索和经验研究相对较多，而在干部绩效考核实践基础上的理论探讨相对不足。国内高校干部绩效考核基本沿用和停留在传统干部考核、年度考核层面上，理论研究相对滞后。

国外从“管理者”的视角进行绩效考核理论和实践的研究，而中国文化传统和体制因素决定了以“干部”身份和视角进行绩效考核的实践研究。国外管理者的绩效考核侧重绩效考核理论，尤其是以人力资源管理理论的研究思路进行着实践。中国计划经济向市场经济转型，体制内干部身份管理的传统影响深远，体制内的干部管理方面的干部考核作为政治学、党建理论研究的思维惯性明显，引入人力资源管理理论思维、视角进行政府绩效评估的研究和实践尽管较之西方有差距，但个别政府组织和国有企业组织探索和尝试采用平衡计分卡

考核工具与 360 度考核工具,并进行了经验分析和总结。

在干部绩效考核研究论文中,自 1980 年以来,在中国期刊网上,涉及“干部考核”关键词的文章有 1 600 多篇,涉及“干部绩效考核”关键词的文章有 120 篇左右,涉及“高校中层干部考核、中层干部绩效考核”关键词的文章有 40 多篇;涉及干部考核指标体系构建或设计方面的文章有 60 多篇,涉及高校中层干部绩效考核指标设计的文章有 8 篇。^① 这说明了绩效考核在人力管理和干部管理工作中的分量。这些研究文章说明,干部考核在党政机关的探索和实践较高校相对丰富。

李战军等介绍了高校中层领导干部考核评价的现状与趋势,归纳了高校中层领导干部的素质和能力要求,分析了高校中层领导干部考核评价体系的构建,论述了高校中层领导干部考核综合评价,阐述了高校中层领导干部考核评价结果反馈与运用,建立了高校中层领导干部考核评价数学模型,研究了高校中层领导干部考核评价系统软件的应用。^② 他研究高校干部绩效考核,立足于党建理论选拔任用干部视角,尤其是总结凝练和深入分析了选拔任用干部过程的绩效考核评价、干部考察谈话等环节的思考和研究,丰富了依据干部选任层面干部考核的研究;不仅深入分析和研究了高校干部绩效考核评价方面,而且研究开发和利用干部绩效考核技术工具应用于绩效考核评价方面,体现了高校干部绩效考评依靠、发展、利用技术的现状和趋势;建立和运用数学模型分析了 360 度考评工具,开发统计软件并利用网络信息技术进行高校中层干部绩效考评,反映了干部绩效考评广泛性、关联性和信息性的特点,节省了干部考核工作者的时间成本和工作成本,极大提高了干部绩效考核评价效率。

吴向京以“不可考评就难以管理”这句管理名言为研究起点,分析了绩效考评是管理的另一面,归纳了缺乏正式考评体系或考评体系有失偏颇,看似复杂实质是关乎“纪律”层次的考评体系,非正式、运动式、选美式考评的依赖,功利主义考评的负效应,绩效考评演化为纷繁复杂的管理负担,信息性考评与激励性考评的失衡,绩效考评体系缺乏全局性、造成“局部最优化”等“通病”或问题。虽然管理绩效却看不到绩效何在,提出按照绩效管理体系来进行绩效考核,即按照绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和绩效改进等路径和系统思维来进行,这是非常程序化、理想化、高难度的理论和实践过程。吴向

— ① 根据中国期刊网 2011 年 11 月 16 日“高校中层干部绩效考核”与“干部考核”关键词,搜索信息所得数据。

② 参见李战军等:《高校中层领导干部考核评价实践》,15 页,南京,江苏大学出版社,2009。