



文 | 麦可思 戴振

绩效评价助力高校资源分配

在新公共管理运动兴起的冲击下，“开展绩效管理”“实施绩效评价”这些在企业管理中普遍采用的做法以异军突起之势进入象牙塔，成为高校管理者提高管理水平、优化教育资源分配的利器。

随着教育水平的不断提高，我国高校的核心任务已由发展数量、扩大规模向内涵建设、提升质量转移。同时，由于招生规模扩大、教育成本上涨，而政府投入经费有限，如何评价经费的使用效果，并以此提高资源的分配和使用效率，把钱花在刀刃上，已成为高校管理者迫切需要关注的问题。

开展高校绩效管理，实现以绩效为基础的高等教育资源分配与资源使用效率评价，能够推进高等教育财政的科学化和精细化管理，也是提高教育经费使用效率的一种重要途径。高校绩效管理在实践中最为核心的环节是绩效评价，其不但能够对现阶段工作绩效进行衡量，更是下一阶段制定预算的依据。只有科学的绩效评价才能够真实反映被考核组织或个人的工作情况，对高校来说，这一点对考量经费使用效率并据此作出决策尤为重要。

目前我国许多高校已经开始在经费管理中引入绩效管理理念并积极探索绩效评价指标体系构建，通过绩效评价衡量投入与产出，以此为基础实施改进，提高经费的使用效率。但由于我国在这方面的工作开展较晚，在绩效评价的具体实施中仍存在诸多不足。而西方发达国家对基于绩效的经费管理十分重视，早在1978年，美国田纳西州就正式开始实施高校绩效评价，包括绩效报告和绩效拨款；英国于1986年开始首轮科研绩效评价并与绩效拨款挂钩。西方发达国家在绩效评价方面有较长时间的积累，许多先进的理念与经验值得我国高校借鉴。

指标设计：人才培养质量是核心

美国著名公立大学宾夕法尼亚州立大学（The Pennsylvania State University）的绩效报告《战略指标：测量与提高大学绩效》（Strategic Indicators: Measuring And Improving University Performance）指标体系分为五大块：学生培养、学生服务、学生群体构成、社会服务及预算开支情况。整个指标体系围绕学生展开，既包含显性量化指标也包含质性指标，如学生录取的情况，学生考试的情况，学生获得奖学金的情况，学生满意度，体验计划参与率等。整个指标体系的构建体现了高校将“人才培养”绩效放在组织职能绩效核心理念。目前国内部分高校绩效评价更侧重使用显性量化指标，对如学生满意度等质性指标的关注仍有所不足，指标体系的构建上仍需更加明确人才培养的核心地位。

事实上，人才是高校最重要的“产品”，人才培养的绩效评价理应是高校经费使用效率高低的核心度量。宾夕法尼亚州立大学的指标体系实际是围绕大学人才培养这一核心绩效进行合理分解而形成的，并将量化与质性结合到一起，如此更能突出学校的工作重点，也更能深入、客观地评价高校经费使用效率。

评价实施：第三方评价

美国田纳西州早在1979年就尝试将“绩效”因子引

图 宾夕法尼亚州立大学绩效评价流程顶层设计图



注

NSSE 是美国学生参与度调查 (National Survey of Student Engagement) 的简称, 是一项针对全美范围内四年制本科院校在校生的学习投入与发展层次的评价项目, 旨在关注高校教学过程, 提高本科院校教学质量。

入高校管理中, 实行公立高校绩效资助政策。最初目的是为表现好的学校提供额外预算经费, 激励高校提高教学质量。现在该政策已更加侧重于对本州高校进行绩效评价, 考察高校教育教学水平等情况, 帮助高校提高办学质量。田纳西州高校的绩效评价在组织形式上是由自我评价与第三方评价结合而成, 首先由田纳西州高等教育委员会 (Tennessee Higher Education Commission) 协调政府与高校工作人员, 共同协商绩效评价的指标体系, 之后利用基于第三方的调研项目如 NSSE 等的结果, 并结合高校相关部分自我评价数据, 实现对高校的绩效评价。

一般来说, 第三方机构的成员多由业内专家组成, 在本领域内更专业、更具备权威性。田纳西州高校采用自我评价与第三方评价相结合的方式, 避免了高校自我绩效评价的局限性与监督缺位, 最大限度地保证了绩效评价结果的科学性与公信力, 确保了高校资源配置过程的客观与公允。

评价结果：重在反馈

阿伯丁大学 (University of Aberdeen) 于 1495 年在苏格兰阿伯丁创立, 是世界上最古老的大学之一, 也是英国著名高等学府。阿伯丁大学对绩效评价十分关注, 在长期的实践中形成了有自身特色的评价体系。在具体实施过程中, 阿伯丁大学特别注重绩效评价结果的反馈, 将结果用于反馈主要体现在两方面, 一是对评价主体的反馈。阿伯丁大学将绩效管理视为一个持续沟通反馈的过程, 明确了反馈的具体程序和内容, 帮助组织和个人发现工作中的问题并实施改进。二是对评价指标体系自身的反馈。针对绩效评价具体实施过程中出现的问题进行总结, 发现绩效标准自身的问题并进行修订, 这两点也正是发挥绩效评价工具作

用、提高高校资金使用效率、优化资源配置的关键所在。

将绩效评价结果反馈回工作过程, 不但可以作为资源再分配的依据, 实现资源配置的动态调整优化, 还可以有效地促使校内组织或教职工针对工作中出现的问题进行改进, 提高工作水平, 体现了绩效评价“以评促建”的核心理念。

总结国外高校依托绩效管理、通过绩效评价提高经费使用效率的经验, 对我国高校开展相关工作有如下启示:

1. 评价指标体系突出人才培养核心绩效地位。目前我国许多高校在绩效评价的实施过程中侧重于采用资源型的硬性量化指标, 忽视了对学生培养过程、人才培养质量的关注。事实上高校作为组织的一个基本职能是培养人才, 人才是最大的资源产出, 也是最大的绩效。因此, 我国高校在建立评价指标体系时应秉承“以人为本”的理念, 做到“评价经费使用效果是手段, 推进内涵化建设才是目的”。

2. 重视自我绩效评价与第三方评价。组织和个人作为项目实施的主体进行自我绩效评价, 不但可以梳理项目流程, 发现过程中存在的问题, 更可以发挥主观能动性优化资源配置。实施第三方评价在国际上已成惯例, 评价形式十分多样, 如同行评价、独立机构评价、企业评价等等, 评价结果更加客观、科学, 更具备公信力, 也与现代教育经费管理体制公开运行的理念相符合。

3. 评价结果要及时反馈。绩效评价不是目的而是手段, 绩效管理体系是以绩效评价为主线将各个环节串联到一起成为一个类 PDCA 持续改进的封闭圆环。这个循环持续健康运转的关键正在于将绩效评价的结果反馈回实施阶段, 这不但有利于资源合理再分配, 提高经费使用效率, 更能发挥绩效评价“以评促建”的核心作用, 切实提高高校管理水平与教育质量。

国外高校的多年实践证明, 实施绩效管理的关键在于科学的绩效评价, 我国高校也应积极探索符合我国实情的绩效评价指标体系与实施流程, 确保资源投入落到实处, 切实推动高校内涵化建设的发展。M

注

PDCA 循环又叫质量环, 是管理学中的一个通用模型, 其名称是英语单词 Plan (计划)、Do (执行)、Check (检查) 和 Action (行动) 的第一个字母。PDCA 循环就是按照这样的顺序进行质量管理, 并且循环不止地进行下去的科学程序。

主要参考文献:

- [1] 黄丹凤, 杨琼. 英国高校内部绩效管理模式探析 [J]. 复旦教育论坛, 2015 (2).
- [2] 阿伯丁大学网站、宾夕法尼亚州立大学网站
- [3] 王春春, 张男星. 美国公立高校绩效评价内容与特点分析——以田纳西州为例 [J]. 比较教育研究, 2012 (1).