

# 高校辅导员考核体系构建初探

洪海松<sup>1</sup> 郭锦星<sup>2</sup>

(1.厦门大学漳州校区勤业学生工作站; 2.厦门大学学生工作处, 福建 厦门 361005)

**【摘要】**开展辅导员考核, 促进辅导员业务水平和工作业绩的提升, 是加强辅导员队伍建设的关键, 是辅导员队伍职业化、专业化建设的有效途径, 有利于调动辅导员工作的主动性与创造性, 提高大学生思想政治教育的针对性与实效性。要在综合分析考核主体、考核指标、考核周期、考核结果、考核反馈的基础上, 构建高校辅导员考核体系。

**【关键词】**高校辅导员 考核体系 考核主体 考核指标 考核结果 考核周期 考核反馈

**【中图分类号】**G641 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1007-192X(2008)17-0083-04

《中共中央国务院关于进一步加强和改进大学生思想政治教育的意见》(以下简称《意见》)明确提出, 要大力加强大学生思想政治教育队伍建设。高校辅导员作为开展大学生思想政治教育的骨干力量, 其工作水平和质量的高低直接关系到人才培养目标的实现, 因此加强辅导员队伍建设显得十分重要。开展辅导员考核, 促进辅导员业务水平和工作业绩的提升, 是加强辅导员队伍建设的关键, 是促进辅导员队伍职业化、专业化建设的有效途径, 有利于调动辅导员工作的主动性与创造性, 提高大学生思想政治教育的针对性与实效性。

## 一、辅导员考核的难点

### 1. 效度问题

辅导员考核的效度是指绩效考核体系对于辅导员所有相关思想政治教育工作内容客观评价的覆盖程度。如果绩效考核不能衡量出辅导员开展思想政治教育工作的全部, 则考核是有盲点(缺失)的。如果绩效考核中包含与辅导员工作不相关的情况则认为受“污染”的绩效考核。

在考核的盲点(缺失)方面, 主要体现在没

有充分考虑辅导员工作的特点, 比如忽视了辅导员处理临时性任务和突发事件、对学生的理想信念教育及人生引导等方面的内容。在考核“污染”方面, 主要体现在以下两种情况: 一是不考虑客观情况采取一刀切, 如统一用违纪学生绝对数进行考核, 因为对于学生状况整体不理想的辅导员来说, 实际上采用了一种辅导员本人无法控制的因素来衡量他的工作; 二是过多重视辅导员工作的事务性特点, 将不是重要工作的内容设置分数过高。

### (二) 信度问题

信度问题是指对绩效进行考核的不同人之间的一致性程度。如果两个人对同一个辅导员所作出的评价基本一致, 则这种考核就具有了较高信度。大多数高校在对辅导员进行考核时运用了企业中的360度绩效考核方法。360度绩效考核中考核信息的来源包括被考评者的上级、同级、下属、服务对象等, 对于高校辅导员而言, 就应该包括院系领导、学校机关部处领导、本单位辅导员以及学生。这种方法追求的是一种全方位、多角度的绩效评估, 能够增强考核的科学性和有效性, 但是如果辅导员考核中定性因素较多, 而且

对每个人的评价大多数是根据某一件事或某一段时间内的一些事情进行的,这样不同的考核主体对同样的考核内容可能持不同的意见,也就是主观成分偏多,考核的信度就会较低。

## 二、辅导员考核体系的设计

辅导员的工作特点决定了辅导员考核存在难点,为此,需要科学设计辅导员考核体系,以推进辅导员考核的有效性。在充分借鉴有关绩效考核理论的基础上,结合辅导员工作实际,本文拟有针对性地设计辅导员考核体系。

### 1. 考核主体

与考核对象存在相关利益的都可成为考核主体。对辅导员而言,可以成为辅导员考核主体的有学生、院系领导、机关部处领导、同事以及自身等。考核主体的多样性决定了考核的全面性,但同时也带来了考核的可行性和准确性问题,因为不同的考核主体对待同样的事件会持不同的意见,而且多考核主体必然带来相互之间博弈成本的增多。

配置好辅导员的考核主体及其之间的权重比例是确定辅导员考核主体的关键。在保证考核科学性的前提下,为提高考核的可行性,应该采取最直接相关利益者最有发言权的考核主体设定原则,选择和辅导员利益最为直接相关的三类考核主体,具体如下:学生作为辅导员教育、管理和服务的对象,其对辅导员的工作表现有直接的感受,也就最有发言权,是辅导员考核的主要主体;机关部处领导、院系领导作为辅导员的直属领导,其对辅导员的工作表现,如工作任务的完成情况、学生的成长成才情况等有较为全面的了解,是辅导员考核不可或缺的考核主体;辅导员对自己工作的情况有最为全面的了解,也是辅导员考核要纳入的考核主体之一,但考虑到个人作为理性经济人会追求自身利益的最大化,其考核权重可相应降低。这三类考核主体之间的权重需要进行实际的调研方能得出科学合理的比例关系,原则上是学生评价权重最大,辅导员自身评价权重最小。

### 2. 考核指标

考核指标是考核体系的核心内容,科学合理的考核指标能有效解决考核“污染”和考核盲点(缺失)问题,即考核的效度达到一定阈值,能有效区分出优良中差。目前,考核指标的设计有多种方法,如QQTTC法、3E法、层次分析法、关键绩效指标法(KPI)、个人绩效承诺法(PBC)、目标设定法(GS)、例外绩效事件法(IPI)和一票否决法等。不同的方法有不同的适用范围。

由于辅导员的工作特点决定了考核指标的设计存在比较大的难度,加上辅导员业绩是多方面的,应采用多种考核方法,以综合反映辅导员业绩的全貌。为此,需要比较各种方法的优劣,寻找合适的考核指标的设计方法,设计出科学合理的考核指标体系。

#### (1) 关键绩效指标考核法

关键绩效指标考核法是目前政府和企业绩效管理中使用的一种指标设计方法。由于辅导员工作涉及的内容较广,若面面俱到地选取各种考核指标,这样的考核体系是难以操作的,为此,我们可以直接将关键绩效指标引入辅导员考核体系。

关键绩效指标(Key performance Indicators, KPI),是通过对工作职责的关键内容进行设置、取样、计算、分析和衡量绩效的一种目标式量化管理指标,是一种把工作职责的目标分解为可具体操作的具体目标的工具。就辅导员而言,其个人岗位的KPI主要由工作职责分解而来,即从辅导员工作职责内容中,按照关键性、可操作性、敏感性原则,设计相应指标。

#### (2) 个人绩效承诺考核法

个人绩效承诺(Personal Business Commitment, PBC),是目前IBM、华为等大公司广泛使用的一种员工考核方法,主要从三个方面来考察员工工作的情况:一是结果目标承诺,即要做什么,达到什么效果;二是执行措施承诺,即如何做;三是团队合作承诺,即配合谁、需要谁的支持。其最大的亮点,一是能够把工作

职责差异性很大,甚至不同工种的员工纳入统一考核体系中,即统一用“个人绩效承诺书的完成情况”作为评判标准,使所有员工的工作表现都具有可比性;二是注重过程评价和结果评价相结合,弥补了其他考核方法(如KPI)只能进行结果评价的缺陷,能将那些很难进行量化、存在滞后性和长期性的工作内容纳入考核体系,显著提高了考核有效性(效度)。

辅导员工作中有很大一部分是无法进行量化的,而且不同类型、不同年级、不同院系辅导员的工作存在差异。为此,需要引入个人绩效承诺考核法,即由考核小组和辅导员双方通过充分沟通,共同制订考核期内辅导员的个人绩效承诺目标,在双方均无异议的前提下签署“个人绩效承诺书”。

个人绩效承诺书明确规定考核期内辅导员应该采取哪些措施、完成哪些具体目标。考核期结束时,考核小组根据辅导员完成个人绩效承诺的情况进行相应的打分评级。

### (3) 例外绩效事件法和一票否决法

在采用上述指标构建方法之后,辅导员考核依然还会存在盲点,如临时性任务、学生突发事件、辅导员个人奖惩等。为此,需要配套实行“例外绩效事件法”和“一票否决法”。

例外绩效事件法主要是考核那些“具有导向性、发展性特征,同时又具有不确定性特征的工作业绩内容”,具体到辅导员层面,就是考核非常规性的、不确定性的、发展性的工作内容,如临时性任务、学生突发事件、辅导员个人奖惩等,往往作为配套方法进行。它设计形成的指标是一种证据性指标,同时是一种参照性而非强制性指标。

一票否决法主要是评价考核对象在那些具有原则性的、影响重大的、不容触犯的工作职责方面的表现,属于强制性指标。具体到辅导员层面,就是指辅导员若做了不能触犯的事件就实行一票否决,而不管其在其他方面的表现。比如,有下列情况之一者,应评定为不合格:在事关政治原则、政治立场和政治方向问题上不能与党中

央保持一致;学生评价差,在学生中威望低;因个人工作不力而造成重要事故,产生严重后果;不能正常履行辅导员岗位职责;其他辅导员不得从事的工作等。

上述考核指标的构建方法只是明确了进行辅导员考核指标构建时的思路,至于辅导员考核要有哪些具体的指标,需要各高校结合实际,进行多次调研方能确定。

### 3. 考核周期

辅导员的工作周期从学生成长规律来划分是学制期限,从聘任期来划分是三至五年,从正常的学年制来划分是一年,从学校教学管理层面来划分又是一学期。针对不同的工作周期,考核周期也不同。考核周期太长,考核可能会失效,考核周期太短,则会提高考核成本,同时又会引起考核对象的反感。为此,要结合辅导员的工作周期特点,研究科学合理的考核周期。鉴于实际情况,可采用学期考核为辅、学年考核为主的考核周期。

### 4. 考核结果

考核结果可以分两种类型:一种是各个具体考核指标的考核结果,另一种是整个考核体系的考核结果。但如何将其明确表示出来,比如是用百分制表示,还是用定性的评语优良中差表示,这是需要研究探讨的内容。因为辅导员的工作特点决定了很难用百分制的表示方法,比如同样的事件,多打一分、少打半分是很难区别的,但若都是用优良中差表示,却也存在定性评价过多的困境,会影响到考核效度和信度。为此,可以实行以下的结果表示模式,即每个具体考核指标结果用优良中差表示,再根据优良中差多寡形成最终的考核结果。比如,当获得“优”的考核指标数量达到一定数值或比例,就可以评为优良,“差”达到一定数值或比例就要评为不合格等。

### 5. 考核反馈

考核的目的是以考核促进步、以考核促发展、以考核促完善。目前,各高校对辅导员考核普遍存在的一个误区是只重视考核的直接应用价值,而忽视考核以评促进的潜在价值,也就是往

往忽视了考核的反馈。为此,如何进行考核反馈,并为此做好哪些相应的配套措施,就是需要明确的内容。考核结果的反馈,关键要强调考核反馈的明确性,即通过考核反馈明确指出辅导员工作存在的问题、需要努力的方向和可以采用的改进措施等,让辅导员通过考核了解工作中存在的问题,并加以改进,实现自身的提高和完善,进而增强大学生思想政治教育工作的实效。考核的反馈方式普遍采用领导与下属一对一的沟通方式,同时辅以具体的工作数据。

### 三、构建辅导员考核体系应注意的问题

#### 1. 处理好考核主体与考核内容的匹配关系

考核主体是考核体系构建的首要环节,对于不同的考核主体是采取相同的考核内容,还是实行不同的考核内容,会产生不同的考核结果。根据实际情况,不同的考核主体,应采取不同的考核内容。其优势在于有针对性,因为不同的考核主体对辅导员工作考核的侧重点不同,学生注重辅导员对他们的管理、教育、服务方面,如日常服务管理、人生引导等;机关部处、院系领导则注重辅导员完成各项任务的数量和质量,如提交材料的完整率、及时性,活动的组织情况等。由于不同考核主体的关注点不同,决定了考核内容要进行区分才具有科学性和有效性。然后,将不同考核主体的考核结果进行加权累加得出最终考核结果。

#### 2. 处理好定性考核和定量考核的关系

长期以来,高校对辅导员的考核主要是定性评价,考核指标缺乏操作性,考核结果主观性、片面性较大。近年来,定量考核得到了各高校的重视,在辅导员考核中普遍采用了定量考核的办法,但却出现了矫枉过正的情况,将考核内容一概量化,如以“入党率”、“毕业率”、“考研率”、“就业率”、“及格率”、“违纪率”、“获奖率”、“获贷及还贷率”等作为辅导员工作的重要指标进行考核。太过于追求量化,而不考虑客观情况,容易使这些考核指标过于绝对,进而使考核存在“污

染”。另一方面,若定性指标过多,又会造成信度降低和考核成本的增多。为此,如何处理定性考核与定量考核的关系,成为当前高校辅导员考核亟需解决的问题。

#### 3. 充分利用考核结果

考核是为了激励辅导员更好地履行岗位职责,检查和督促辅导员完成工作,也是为了促进辅导员自身的发展,提升大学生思想政治教育工作的实效。因此,考核结果的应用,一方面要与辅导员岗位津贴、职务晋升相结合,另一方面要与促进辅导员自我提高和自我成长相结合,确实落实考核反馈,帮助辅导员发现问题、解决问题。同时做好奖惩并行,对于考核优秀者有可行的奖励措施,对不称职者同样要有切实有效的惩罚,不能只见诸于文字而疏于执行,而让辅导员认为考核只是“形象工程”、“轮流坐庄”。

#### 4. 完善相应的配套措施

一是加强宣传教育,改变观念,明确考核以评促进的目的,减少辅导员对绩效考核的抵触心理,争取辅导员对绩效考核的广泛支持。二是成立相应的考核小组,明确相应职责,做好辅导员考核的组织保障。根据实际情况,学校部处机关成立学校考核小组,各学院相应成立学院考核小组,学校考核小组负责考核的部署、协调、监督和反馈,各学院的考核小组则进行具体的组织实施。三是辅导员考核必然涉及辅导员工作表现的数据收集,在构建辅导员考核体系的过程中要充分考虑数据收集难易程度和完备情况,为此需要建立完备可行的工作备案制度,如工作日志等。

综上所述,构建辅导员考核体系是一项较为复杂的工作,要完全做到科学、规范、有效是非常困难的,每一种考核方案都各有利弊,需要不断在实践中加以改进与完善。由于各校的情况不同,学生工作模式各异,队伍建设水平不一,人事政策规定迥异,构建辅导员考核体系必须在充分调研的基础上,根据本校的实际,进行最佳选择,这样才能避免“水土不服”,达到实施辅导员考核的最大效益。