

# 基于胜任力模型的高校行政管理人员绩效评价研究

## ——以阳光学院为例

专业：行政管理 年级：2015 级 学生：吕悦琳 指导教师：张其春

### 摘 要

高校作为培养高素质人才的摇篮，是教育强国战略的重要支撑点。面对教育改革的不断深化和全球化竞争环境日趋激烈，当前的高校行政管理人员的专业化不够明显，队伍建设依然面临着重重问题，其中绩效评价工作作为帮助提升和优化队伍起着重要作用，高校行政管理人员绩效评价存在缺乏体系、指标泛化，评价方法不够科学；评价结果运用不够充分，在此需求下，本文运用胜任力模型，构建高校行政管理人员的绩效评价体系，目的在于激励和激发行政管理人员的工作积极性和创造性，使其能更好地发挥自身潜能，同时对于工作中的不足进行改正，提高工作效率和质量，提升工作水平，更好地推动高校的各项活动有效开展，达到学校和个人的双赢。

本文首先对阳光学院的高校行政管理人员绩效评价现状进行分析，找出其存在的原因，揭示出高校行政管理绩效评价体系还存在问题；在此基础上，借鉴胜任力模型，构建基于胜任力的高校行政管理人员绩效评价体系，并利用 AHP 模糊综合评价法对阳光学院行政管理人员绩效评价进行评价，表明学校行政管理人员的总体绩效为良，师风师德和工作态度维度绩效较好，工作能力和工作结果维度绩效有待提高；最后根据评价结果，从提升职业胜任力和优化绩效管理两个方面，提出针对性的意见和建议。

关键词：行政管理人员 胜任力 绩效评价 模糊综合法

# 目 录

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 绪论</b> .....                       | <b>3</b>  |
| 1.1 选题背景和意义 .....                       | 3         |
| 1.2 国内外研究综述 .....                       | 4         |
| 1.3 研究思路、方法 .....                       | 6         |
| <b>2 相关概念与理论基础</b> .....                | <b>8</b>  |
| 2.1 胜任力模型 .....                         | 8         |
| 2.2 绩效评价 .....                          | 9         |
| 2.3 绩效管理模型 .....                        | 10        |
| <b>3 阳光学院行政管理人员绩效评价现状及存在的问题</b> .....   | <b>12</b> |
| 3.1 阳光学院行政管理人员特征 .....                  | 12        |
| 3.2 阳光学院行政管理人员绩效评价现状分析 .....            | 13        |
| <b>4 基于胜任力模型的高校行政管理人员绩效评价模型构建</b> ..... | <b>15</b> |
| 4.1 胜任力模型构建意义和原则 .....                  | 15        |
| 4.2 基于胜任力模型的高校行政管理人员绩效评价指标体系 .....      | 16        |
| 4.3 阳光学院行政管理人员胜任力状况分析 .....             | 21        |
| <b>5 提升高校行政管理人员绩效的策略</b> .....          | <b>30</b> |
| 5.1 以提升职业胜任力为导向的策略 .....                | 30        |
| 5.2 以优化绩效管理为抓手的策略 .....                 | 31        |
| <b>结 论</b> .....                        | <b>33</b> |
| <b>参考文献</b> .....                       | <b>34</b> |
| <b>附录一</b> .....                        | <b>36</b> |
| <b>附录二</b> .....                        | <b>40</b> |

# 1 绪论

## 1.1 选题背景和意义

### 1.1.1 选题背景

随着经济的快速发展,我国的教育事业逐渐成熟,高校教育改革进程也逐步加快。高校规模逐渐扩大,高校的院系逐渐增多。伴随着高校规模的扩大,高校的行政管理工作的难度也逐渐加大。行政管理人员是保证高校能够正常运行的一支必不可少的队伍,他们通过组织、计划、实施等手段,完成以教学为中心的各项工作,实现高校的教育目的。虽然高校行政管理人员不是高校教学的一线人员,但是他们直接面对教师和大学生,同时是高校政策的制定者和管理工作的执行者,他们的工作内容和结果对学校的发展起到直接影响作用。

高校行政管理人员是保证学校各项工作正常开展的重要保障力量,他们的管理水平、工作能力在一定程度上直接影响着高校的发展,如何科学有效地对行政管理人员进行绩效评价以建立一支高水平的管理队伍具有重要的现实意义。当前由于管理岗位相对于其他的技能岗位和专业技术岗位而言,其工作具有难以量化和评价等特殊性和特殊性,行政人员的绩效考核实施过程中各种问题也屡见不鲜,直接影响了考核结果的科学性,进而影响到行政管理人员工作的积极性,只有建立健全绩效评价办法,才能从根本上提高行政管理人员的工作热情和工作能力,保障学校各项工作有效开展。

由于高校中对于行政管理人员的工作性质类似,又由于本人所在院校为阳光学院,所以本文研究对象选择阳光学院。并且对于本校的行政管理人员的绩效评价方法易于调查和分析,建立模型后能够及时运用于本校的行政管理人员的得出结论并给出相关意见和建议。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

本文从胜任力模型的角度对高校的行政管理人员的绩效评价出发,从师德师风、工作能力、工作态度和工作成就四个维度展开,拓展了胜任力模型的应用领域。本文在绩效管理理论的基础上,对高校行政管理人员的绩效评价展开分析,并提出建议和对策,对绩效管理理论应用于学校组织人员进行了补充。

#### (2) 现实意义

新形势下,要尝试科学的绩效评价方法,本文通过胜任力模型为高校的行政管理人员提供了新的绩效评价视角,将不同的因素考虑在内,建立一个健全的绩效评价体系,为提高高校行政管理人员的绩效提供决策参考,同时为同类型的组织展开绩效评价提供借鉴。

## 1.2 国内外研究综述

### 1.2.1 胜任力模型

胜任力模型是建立了某种行业或职位相匹配的指标体系,并运用到相关工作领域。由于国内外对此模型的认知程度不同,所以国内外的研究步伐也是不同的。

胜任力在国外管理开发界得到广泛使用,McClelland(1973)在《测量胜任力而非智力》一文中,首次提出了胜任力理论,认为胜任力是与工作或工作绩效直接相关的知识、技能等,能够较好地预测实际工作绩效<sup>[1]</sup>。Boyatzis(1982)认为胜任力是个体的潜在特征,是个体为了达到目标可以产生的能力,同时这个能力也能预测出绩效结果<sup>[2]</sup>。Spencer(1993)认为胜任力是指人员在工作岗位上所具备的一些潜在特征,也可以用来推断绩效的好坏<sup>[3]</sup>。

相比较而言,国内对胜任力模型的研究和应用起步较晚。时勤等(2000)分析了关键职位管理人员的胜任力指出管理人员的基本胜任力包括两部分,即个人特征与工作组织<sup>[4]</sup>。林梵、张文风(2014)通过分析公路执法人员的胜任力因素,构建了模型并且设计了评价过程<sup>[5]</sup>。宋彩萍和郝永林(2017)为了构建胜任力模型,他们调查了6所在上海的本科学校,调查后构建了跨文化的胜任力模型,并且通过测评来验证模型是否合适<sup>[6]</sup>。温贤秀和敬洁(2015)等人构建了护士长岗位胜任力评价指标体系模型<sup>[7]</sup>。韩颖(2017)等人实证研究了已经有的全科医生岗位胜任力评价指标体系<sup>[8]</sup>。齐丹丹等(2017)等人从三个维度构建高校创业教育师资胜任力结构模型<sup>[9]</sup>。王永刚(2017)航空安全员胜任力特征进行研究并建立了模型,并利用结构方程模型对此进行验证<sup>[10]</sup>。

### 1.2.2 绩效管理

绩效管理的历史实质是绩效评价发展过程。绩效评价的源头可以追溯到泰勒的科学管理时代。

Bernardin和Betty(1984)认为绩效是在规定的时间内和明确的目标下,产生结果的总和<sup>[11]</sup>。而Richard Swanson(2007)认为,绩效应该关注的是过程,而不是结果,绩效即产出<sup>[12]</sup>。Pamenter(2000)等人认为,传统的绩效评价都是依靠主观性,存在一定的缺陷,需要注重绩效评价的内在意义<sup>[13]</sup>。

在国内，严正和卜安康（2011）认为高绩效是每个企业的诉求，然而在绩效管理过程中，必须回到本源，才能找到高绩效的基因——胜任素质，这是大多数企业管理者的共同认知，但是很多企业在胜任素质模型构建与应用过程中遇到各种各样的问题<sup>[14]</sup>。王云杰（2016）提出构想，将年度目标管理分为近期和远期目标，部门和部门领导评价的主要指标放在了任务完成情况上，其余的指标不起作用<sup>[15]</sup>。

绩效管理在学校方面的应用，国内外也有所不同。

来自美国 The Ohio State University 的泰勒教授是首位将绩效评价引入教育领域的专家。美国对于绩效管理的模式是在学校管理者的基础上，以其卓越表现为主，最终的研究成果偏向于指导学校管理者职业发展；英国对于绩效管理的模式是在在学校管理者的基础上，以其一般表现为主，最终的研究成果更偏向于学校管理者的职业资格标准。适用于学校管理者的选拔。Naidoo(2009)运用平衡计分卡和高级管理研究了四所英国大学，通过研究得出平衡计分卡可以提供的评估战略成就的方向<sup>[16]</sup>。Zwanikken（2013）在斯里兰卡大学使用问卷调查，从中提取了绩效评价指标，并且通过平衡计分卡构建了绩效评价体系，从而来实现学校的目标<sup>[17]</sup>。

范灵(2015)指出行政管人员的绩效评价体系不够健全，对于绩效评价最重要的就是绩效评价体系，体系的设计要有科学性和刚性，并且要结合岗位职责、合理的量化指标。构建合理有效的评价指标体系后要运用好评价结果，及时进行反馈<sup>[18]</sup>。张明杰(2016)针对高校基层管理人员，设计了 KPI 三级关键绩效指标<sup>[19]</sup>。应窕、王育萍（2017）认为当前高校绩效管理存在的主要问题是对于行政管理人员的不重视，不重视的原因是根深蒂固的传统思维模式，同时由于工作难以量化、对评价结果的不重视导致的评价系统缺乏科学性、评价方法的单一也是存在的问题<sup>[20]</sup>。李志仁（2017）通过研究的得出高校行政管理人员中绩效评价存在评价主体不合理、评价内容不全面、评价方式不科学、评价结果不完善等问题<sup>[21]</sup>。李乃文（2008）研究了煤矿特种作业人员岗位安全胜任力模型<sup>[22]</sup>。张锦平用胜任力模型构建了高校人力资源绩效管理体系<sup>[23]</sup>。赵雪梅（2017）通过研究美国高校的行政管理给中国高校以借鉴<sup>[24]</sup>。许谔（2016）为中国高校人力资源管理实践提供坚实的理论基础，为高校人力资源管理的创新和改革方向提供建设性的建议<sup>[25]</sup>。

上面提到的有关胜任力和绩效管理的文献都为本文基于胜任力绩效评价的研究提供了非常扎实的理论依据，国内外的胜任力模型的运用对于本文具有非常重要的参考价值。国外对于绩效评价体系认识和运用的都比较早，从国内的绩效评价体系研究来看，国内已经开始对高效的行政管理人员重视起来，运用绩效评价体系进行绩效管理，但高校的行政管理人员绩效评价体系存在着体系不健全、

评价指标难以量化、评价为度不够全面、评价结果运用不全面的问题。

## 1.3 研究思路、方法

### 1.3.1 研究思路

本文主要以高校行政管理人员为研究对象，特别以阳光学院为例，针对阳光学院的行政管理人员现有的绩效评价现状进行深入分析，结合国内外的研究，对现有的绩效评价所存在的问题提出对策和建议，在此基础上，基于胜任力模型构建高校行政管理人员的绩效评价体系。最后，通过问卷调查进行绩效评价并且对提高绩效提出合理的意见和建议。

本文共分为五章。

第一章主要为绪论。该章主要围绕高校行政管理绩效评价的研究背景和意义开展，结合国内外的文献研究，对当前国内的高校行政管理情况进行分析，确定本文的研究目的和意义。

第二章为相关概念与理论基础。归纳了与绩效评价、胜任力相关的理论，胜任力模型相关理论，绩效评价和绩效管理理论。

第三章为阳光学院行政管理人员绩效评价现状及存在的问题。首先，简单介绍了阳光学院基本情况，接着分析阳光学院绩效评价现状，从中找出问题。

第四章为基于胜任力模型的高校行政管理人员绩效评价模型构建。首先阐述了胜任力模型构建的意义和步骤，然后依照步骤构建了基于胜任力模型的绩效评价体系，运用此体系对阳光学院现有的行政管理人员进行测评，并得出结论。

第五章为提升高校行政管理人员绩效的策略。构建模型的意义就在于提升高校行政管理人员的绩效，本章从提升职业胜任力、优化绩效管理两个维度展开。

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 文献分析法

通过借助本校电子图书馆、数据库等网络平台阅读并收集了大量有关于胜任力模型、高校行政管理人员、绩效评价等相关文献。然后在此基础上，将所收集到的文献资料进行归纳整合，得出适合于课题研究的相关知识理论，为之后的课题开展进行理论指导。

#### (2) 访谈法

通过访谈的形式，找到阳光学院行政管理人员绩效评价存在的问题和原因，为构建基于胜任力模型的高校行政管理人员绩效评价体系提供支持。

#### (3) 问卷调查法

根据所提出的理论假设和研究需要，展开实证研究，设计调查问卷，对阳光学院行政管理人员进行调查研究，收集相关数据，进行数据分析。

#### （4）统计分析法

通过对阳光学院行政管理人员绩效评价问卷的分析研究，从而分析阳光学院行政管理人员绩效评价存在的问题和成因，进而对阳光学院行政管理人员绩效评价提出可行性的对策。

#### （5）系统工程法

通过对阳光学院的行政管理人员的访谈，确定了胜任力模型中的指标，然后使用 AHP 层次分析法指标确定权重。在问卷调查的基础上，采用模糊综合分析法对阳光学院的行政管理人员绩效进行评价，从中找出问题并分析原因，给出有针对性的对策。

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 胜任力模型

胜任力模型(Competence Model)，又名胜任力特征模型，是指对于某一特定的职位所需要体现优异特征组合起来的胜任力结构，其中包括知识、能力、要求等要素，其中的要素必须是可以观察、验证、衡量的，其目的是为了最终绩效评价，从而提高自身的绩效能力水平。

我们现在熟知的胜任力模型有：胜任力冰山模型(The Iceberg Model)和胜任力洋葱模型(The Onion Model)。

胜任力冰山模型(The Iceberg Model)(见图 2-1)，是由 McClelland 和 Spencer 提出的，从图上可以看出，他们将胜任力比作了一座冰山，将其分成了两部分，一部分是在水面上方，分别是技能和知识，属于显性特征，另一部分是在水面下方，分别是社会角色、自我认识、特质和动机，属于隐性特征。

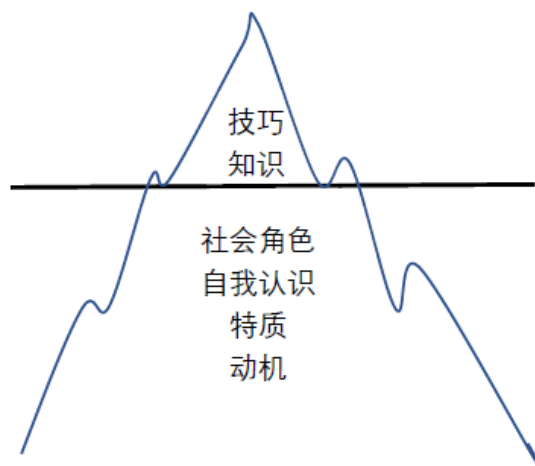


图 2-1 胜任力冰山模型

资料来源：自制

胜任力冰山模型中显性特征比较明显，容易测量，能够改变和发展；而显性特征不容易被发现，容易被忽视，但就是这些容易被忽视的因素，往往决定了人力的成功与失败。

胜任力洋葱模型(The Onion Model)(见图 2-2)，是由 Boyatzis 在冰山模型的基础上提出的，从图中可以清楚的看出胜任力的各个要素，从内至外分别是动机、特质、自我形象、社会角色、知识和技能。



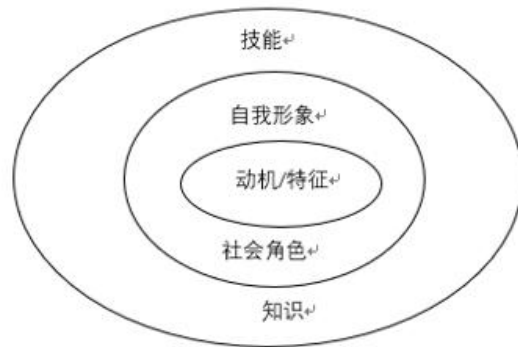


图 2-2 胜任力洋葱模型

资料来源：自制

胜任力洋葱模型显示，在外层的越容易被发现和看到，慢慢往里，越是难被发现和得到。洋葱模型和冰山模型相比较而言，两者的本质是一样的，都强调了核心素质。冰山模型更能体现出素质之间的关系，洋葱模型更能体现出素质之间的层次关系。

在胜任力模型理论的基础上，本文可以兼顾冰山模型和洋葱模型，从显性层面和隐性层面、从浅层和深层不同的角度考虑胜任力因素的选择。

## 2.2 绩效评价

### 2.2.1 绩效

绩效的概念来自美国，英语中用“Performance”表示。一般而言，“Performance”有表现、展示的意思，是英语中的常用词。

“Performance”在人力资源管理领域有着特定的含义，是指确认过后的工作行为或工作结果，也就是“绩效”。绩效的概念中包含了工作结果和工作行为两方面的内容，绩效既可由工作结果或工作行为单方面体现，也可以是两者的综合体现。对于绩效概念的内涵，不同学者有不同的看法。

绩效概念从结果导向来看，偏向于把工作看成为了达到预期的目的，所需要完成各种任务的集合，最终评定一个成绩。结果导向型的绩效一般用于生产企业，与产出、效率、目标挂钩。

绩效概念从行为导向来看，绩效是通过员工的工作行为来表现出组织的整体行为。行为导向型的绩效一般用于服务企业。

## 2.2.2 绩效评价

绩效评价又叫做绩效评估或绩效考核，是确认工作结果和行为的过程。通过这个过程，评价者和被评价者才能知道自己的绩效状态，才能达到不断改进绩效的目的。

在组织管理中，组织通过绩效评价来判断每一个员工的工作行为和工作结果对于组织的贡献程度。因为组织能够运行是离不开每一个员工的，所以合理地对于每一个员工的绩效进行评价是当前评价者越来越重视的过程，此过程已经成为职能绩效管理最核心的部分。

绩效评价是组织通过综合性评价与考核来实现积极性的提高。通过绩效评价来提供依据于被评价者的奖惩，并通过反馈绩效评价结果对工作内容评估，为工作规划提供有效信息。

## 2.3 绩效管理模型

### 2.3.1 绩效管理

绩效管理是以组织的战略目标为基础，员工和管理者在目标、标准和所需能力达成一致，双方能够相互理解、相互支持，在此条件下，能够使组织和个人达到较好绩效的循环型的管理过程。

绩效管理是一个动态的循环系统，由绩效计划、绩效实施、绩效评价、绩效反馈等环节组成，不单单是为了完成任务，更加强调的是不断沟通和改进绩效的管理过程。

### 2.3.2 绩效管理模型

绩效管理的核心思想在于不断地提升组织和员工的绩效，基于这思想形成的绩效管理模型（Performance management model）（见图 2-3）包括绩效计划、绩效实施与辅导、绩效评价以及绩效反馈与改进四部分，并形成一一个闭合循环。

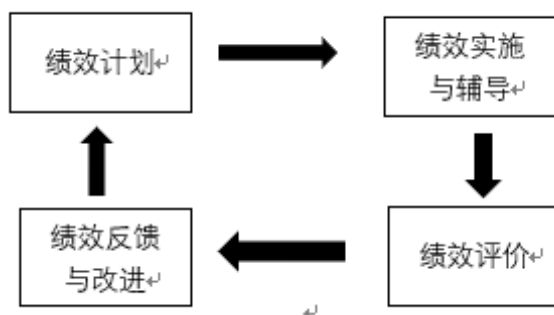


图 2-3 绩效管理模型

资料来源：自制

绩效管理模型揭示，首先是管理者与员工一起制订绩效计划，把组织的整体战略、绩效要求与部门和员工的工作目标相联系，以绩效计划的形式获得员工对工作目标的承诺。其次是管理者对员工进行绩效辅导和员工实施绩效计划，其中管理者对于员工绩效的监督贯穿了整个过程。接下来是管理者对员工的绩效进行评价，按照之前沟通的作为依据。最后一个环节是管理者与员工对于绩效结果进行一个绩效反馈，沟通改进绩效的措施和具体事宜。绩效管理就是不断重复着上述的过程。

通过绩效评价、绩效管理和绩效管理模型这些理论基础，对于绩效评价的过程更加清晰，在本文展开研究的过程中，起到一个明确的导向作用。

## 3 阳光学院行政管理人员绩效评价现状及存在的问题

### 3.1 阳光学院行政管理人员特征

#### 3.1.1 阳光学院简介

阳光学院于 2001 年由国家“211 工程”重点建设大学福州大学和阳光控股集团共同举办，是福建省首批设立的独立学院。

阳光学院利用福州大学与阳光集团在师资、教学管理和资金方面的优势，坚持以人为本、质量立校、注重人际沟通与团队合作能力的锻炼，努力培养专业基础扎实、实践能力突出，具有社会责任感和创新创业能力的复合型、应用型人才。

阳光学院现设有国际经济与贸易、商务英语、会计学、舞蹈学、工程管理、网络工程、金融学、英语、法学、工商管理、应用心理学、物联网工程、日语、音乐学、美术学、行政管理、广播电视编导等 35 个专业。

阳光学院中行政管理人员主要由后勤、行政人员和辅导员这三类人员组成，共有 223 人。主要分布于人事部处、教务处、党政办、科研与学科建设处、财务部、二级学院等部门。

#### 3.1.2 行政管理人员

行政管理工作对于高校来说是十分重要的，是高校教学功能的基础。行政管理工作本身需要通过人的管理来调动各部门的积极性。

高校行政管理人员是指在高校从事行政管理工作的的工作人员，他们是高校职工队伍的重要组成部分，对于高校教学、科研等工作的正常开展起着不可或缺的保障作用。行政管理人员通过沟通得到教学、师生、社会与学校之间的信息，从而更好地为学校服务，达到学校的教学和科研的目的。

阳光学院的行政管理人员共有 223 人，由后勤、行政人员和辅导员组成，其中男性有 106 人，女性有 117 人；工作 2 年以下的有 70 人，2-5 年的有 43 人，5 年以上的有 110 人；除后勤部门的学历多数在本科以外，行政和辅导员的学历基本都在本科及以上。

## 3.2 阳光学院行政管理人员绩效评价现状分析

### 3.2.1 阳光学院行政管理人员绩效评价现状

阳光学院现行的绩效评价大致分为两部分，一部分的绩效评价针对的是行政人员，另一部分针对的是二级院校（二级院校中也有行政管理人员）。高校的绩效评价主要是以绩效产出为导向，进而来调动行政管理人员的积极性。

对于行政人员来说，阳光学院的绩效考评主要是从“德、能、勤、绩、廉”这五个指标出发，以每个人的岗位目标出发，工作质量、完成情况、取得的成果是着重的考评内容。最终的评价分为优秀、良好、合格和不合格这四个结果，这四个结果的评价标准分别为：在完成工作的基础上，取得突破性成果或者表现优异；完成指定的工作内容，能够较好地履行职责；基本的工作内容完成，做好本职工作；没有完成工作指标、工作出现重大失误、不服从组织安排。最终评价成绩在 80 分及以上为优秀，70-79 为良好，60-69 为合格，60 分以下为不合格。

对于二级学院来说，负责阳光学院的行政管理人员的绩效评价的部门有教务处、人事处、科研与学科建设处和党政办。教务处负责人才培养，人事处负责队伍建设，科研与学科建设处负责科研和学科建设，党政办负责综合管理。绩效评价以学科专业建设 KPI 指标、十三五发展规划及年度工作要点确定主要内容，评价原则从质量优先、量化为主、分类指导出发，具体是从人才培养、队伍建设、科研与学科建设这四个方面出发来对行政人员进行测评。人才培养是从教学资源拓展（30%）、教学改革成效（40%）、本科教学评估（30%）和招生就业开学（10%）四个方面开展；队伍建设从学科带头引进与培养（20%）、教师队伍结构优化（50%）和人事日常和培训（30%）三个方面开展；科研与学科建设从科学研究（70%）和学科建设（30%）两个方面开展；综合管理从宣传工作（40%）、党建思政（30%）、和日常管理（30%）三个方面开展。通过这四个方面的评价得到最终的绩效成果，评价成绩以学院为主，评定优秀、良好、合格和不合格。

以最终的绩效考评结果为依据，进行职务晋升、奖金分配、奖项嘉奖等鼓励以调动行政人员的积极性。

### 3.2.2 存在的问题分析

#### （1）缺乏评价体系、评价指标泛化

科学的绩效标准是促进绩效管理成功的关键，对于高校的行政管理人员应该建立一套统一的标准体系进行评估，在统一的标准下再进一步的细化其中的指标。阳光学院虽然有评价方法，但是在评价过程中，着重评价的内容是以工作为主，其他方面设计较少，指标设置没有考虑到胜任力因素。所以评估绩效的标准不够

科学与客观，会影响最后的评价效果。

### （2）绩效评价方法实施不科学

对于行政人员来说，绩效评价更多的是以领导、同事进行测评，对于这样的测评主体，在打分的过程中难免会参杂很大的个人情分在其中，这样得出的结果往往带有主观性因素，会使得一些工作负责、能力突出但不善于处理人际关系的管理人员得到不公平的评价，从而打击他们的工作积极性，形成不好的负面影响，甚至会影响学校的整体发展。

### （3）绩效评价结果运用不充分

对于绩效评价的结果虽然比较重视，但是忽视了行政人员的参与和交流沟通。绩效评价的最终目的是激发行政人员的工作热情，提高工作效率。得到评价结果之后，没有专门的人针对评价的结果进行客观分析并且与被评价者进行沟通与指导，缺少评价反馈机制，主要体现在以下方面：奖惩力度小、对于绩效评价结果低的人员没有进行有针对性地指导，导致被评价者不能从中认清自身工作存在的问题，以至于无法明确以后工作改进和努力的地方，更别说提高工作质量和效率，最终绩效评价的有效性和利用度大大降低，变成了为了评价而评价，失去了绩效评价的意义。

## 4 基于胜任力模型的高校行政管理人员 绩效评价模型构建

### 4.1 胜任力模型构建意义和原则

#### 4.1.1 模型构建意义

构建基于胜任力的高校行政管理人员绩效评价模型可以明确清楚的界定每位行政管理人员的角色、职责。这种模型可以使每一个人非常直接、相互的认识彼此的工作内容和职责，可以建立相互之间的信任，并且提高绩效。

该模型具有明显的优势，可以促进行政管理人员与上级之间的沟通。当基层的行政管理人员发现自己的工作与自己的能力或者又是之间有落差时，可以向上级将他们的内心想法表达出来。不仅仅局限于基层行政管理人员，包括高层的行政管理人员。此优势可以更好的将人员与岗位进行匹配。

此模型的绩效评价结果还为岗位培训需求提供了数据，能够使高校对于行政管理人员进行有针对性的培训。同时，绩效评价结果也可以使行政管理人员自身对于职业规划和发展有更进一步的认识，他们可以同组织提出建议或意见。

#### 4.1.2 模型构建步骤

胜任力模型的建立是为了提升高校的人力资源管理，进而提升高校行政管理人员绩效。构建胜任力模型，主要从以下五个方面展开：

第一步，明确目标。胜任力模型构建的最终目的是达到组织目标，所以，首要的任务就是确立明确的组织目标，其次是对这个模型的主要用途有一个整体的认识。构建一个符合组织目标、文化的模型，才能更好地了解组织与员工之间的目标与利益，从而提升组织的绩效。

第二步，确定标准。通过制定标准，来确定什么绩效是高效的，什么绩效是较差的。一般来说，绩效的优差的结果是清楚明了和显而易见的。

第三步，收集数据。通过行为事件访谈法，收集构建模型所需要的信息，并进行归类，找出绩效优差之间的差异，从中提取出胜任力特征。

第四步，建立模型。初步建立模型，形成框架，确定软硬指标，并对其进行定义和行为描述。

第五步，评估指标。通过 AHP-层次分析法的方法，对确定的胜任力因素指标进行权重分析，分析每一个模块的权重。

## 4.2 基于胜任力模型的高校行政管理人员绩效评价指标体系

### 4.2.1 明确目标

高校行政管理人员人力资源状况对于高校发展目标的实现和大学学生的健康成长具有重要意义,建立基于胜任力的高校行政管理人员绩效评价体系模型对于人力资源开发的基点非常有必要。胜任力模型构建的最终目的是提高高校行政管理人员的绩效。

### 4.2.2 确定标准

参考相关的书籍和研究成果,并结合高校的行政管理人员的实际情况,将每一个胜任力因素进行五级划分,分别为优秀、良好、一般、较差、差。每一个等级都代表着绩效的不同结果水平,便于确定行政管理人员之间的胜任力水平差距。

表 4-1 胜任力水平等级划分

|    |   |
|----|---|
| 优秀 | 能够解决或超额完成与该能力相关的复杂问题;能够对事物的发展趋势有预见性并且提出有针对性的建议和意见 |
| 良好 | 能够独立完成与该能力相关的有难度工作;能够认识到存在的问题                     |
| 一般 | 能够完成与该能力相关的工作;能够正确对待自身实力并不断学习                     |
| 较差 | 能够完成基本工作,该相关能力有限                                  |
| 差  | 缺乏能够完成任务的基本能力;缺乏学习该能力的主动性和自觉性                     |

资料来源:自制

### 4.2.3 收集数据

本人通过行为事件访谈法,访谈了阳光学院人事处的副处长、处长助理、人文系党委书记等关于绩效评价方面的老师,收集构建胜任力模型所需要的信息,并进行归类,从中提取出胜任力特征;在此基础上,借鉴国内外有关胜任力模型的研究成果和国内高校的绩效评价体系,构建了阳光学院基于胜任力模型的行政管理人员的绩效评价模型。

### 4.2.4 建立模型

将胜任力模型与高校行政管理人员的绩效评价工作相结合,从师德师风、工



作能力、工作态度和工作效率四个维度出发，进行分析，并赋予新的内涵。

(1) 师德师风

作为一名高校的行政管理人员，必须要有正确的政治觉悟和思想意识，所以必须要拥护中国共产党的领导，热爱本职工作，具备良好的道德品质和能够乐观面对事情的积极心态。

(2) 工作能力

完成一项工作，必须具备各种能力，良好的表达和沟通能力，运用岗位知识和专业技能，遇事处事不惊、不乱的应变能力才能更好的完成本职工作。

(3) 工作态度

用良好的专业素养来面对工作内容，发挥自己的专业水平。出勤率和进取心不能忽略，这也是评估标准的重要指标。

(4) 工作结果

工作的完成质量主要靠工作结果来体现，工作完成数量，完成效率都是考核的主要内容，对于科研成就和取得的奖项则作为加分的项目。

表 4-2 高校行政管理人员绩效评价指标

|                  | 一级指标    | 二级指标     | 含义                      |
|------------------|---------|----------|-------------------------|
| 高校行政管理人员绩效评价指标 Z | 师德师风 A1 | 政治意识 B1  | 政治立场坚定、拥护中国共产党的领导       |
|                  |         | 职业精神 B2  | 热爱本职工作、对工作具有主动性和积极性     |
|                  |         | 道德品质 B3  | 原则性强、对待事情公平公正、诚实正直      |
|                  |         | 奉献意识 B4  | 能够牺牲自身的利益顾全团队的发展，不考虑回报  |
|                  |         | 心理素质 B5  | 心理素质强大、积极乐观面对事情         |
|                  | 工作能力 A2 | 学习能力 B6  | 知识面广阔、善于学习新的知识          |
|                  |         | 办公技能 B7  | 能够熟练操作计算机、运用办公软件        |
|                  |         | 写作能力 B8  | 写作能力强，有较强的文字功底          |
|                  |         | 沟通能力 B9  | 清楚表达自己的想法、与他人有良好的交流     |
|                  |         | 管理能力 B10 | 组织管理能力强、有能力筹划与组织大型活动    |
|                  |         | 合作能力 B11 | 能够主动与同事合作完成工作           |
|                  |         | 处理能力 B12 | 执行力强、有较好的决断力和洞察力、有效解决问题 |
|                  | 工作态度 A3 | 创新能力 B13 | 具有创新思维、能完成创新性工作、有冒险精神   |
|                  |         | 专业素养 B14 | 具备岗位所需的知识体系和专业技能        |
|                  |         | 出勤率 B15  | 严格遵守各项规章制度，不迟到早退        |
|                  |         | 责任感 B16  | 认真严谨的完成工作，对自己的工作负责      |

|  |         |          |                       |
|--|---------|----------|-----------------------|
|  |         | 工作效率 B17 | 工作效率高                 |
|  |         | 抗压力 B18  | 能够承受工作的强度和压力，能够调节情绪   |
|  |         | 进取心 B19  | 在工作上有上进心并不断努力         |
|  | 工作结果 A4 | 工作量 B20  | 完成工作的数量和质量            |
|  |         | 工作效益 B21 | 工作所带来的效益，产生的经济效益、社会效益 |
|  |         | 科研成果 B22 | 在期刊、杂志上发表的内容          |
|  |         | 取得成就 B23 | 工作获得的奖项和嘉奖            |

资料来源：自制

#### 4.2.5 层次分析法确定指标权重

指标已经确定，接下来要进行的的就是每一个指标的权重分析，为了确定权重，采用的是专家评价法。专家对每一项要素进行两两比较，利用等级分值构成判断矩阵，然后通过 AHP-层次分析法确定各要素的权重。

将设计好的“权重测试问卷”发给学院的人事处副处长、行政管理专业的老师等 10 位涉及绩效评价领域的相关人员，对各因素的重要程度进行了客观、真实的判断，将评估一共划分为九个等级，每个等级赋予的分值，具体如表所示：

表 4-3 AHP 权重等级

| 序号 | 程度重要性                | 关系    | 赋值  |
|----|----------------------|-------|-----|
| 1  | M 与 N 相比，M 与 N 同样重要  | 同样重要  | 1   |
| 2  | M 与 N 相比，M 比 N 稍重要   | 稍重要   | 3   |
| 3  | M 与 N 相比，M 比 N 明显重要  | 明显重要  | 5   |
| 4  | M 与 N 相比，M 比 N 很重要   | 很重要   | 7   |
| 5  | M 与 N 相比，M 比 N 极重要   | 极重要   | 9   |
| 6  | M 与 N 相比，M 比 N 稍不重要  | 稍不重要  | 1/3 |
| 7  | M 与 N 相比，M 比 N 明显不重要 | 明显不重要 | 1/5 |
| 8  | M 与 N 相比，M 比 N 很不重要  | 很不重要  | 1/7 |
| 9  | M 与 N 相比，M 比 N 极不重要  | 极不重要  | 1/9 |

资料来源：自制

根据已经构建的胜任力模型的递阶层次结构图，通过专家组评议构造相应的判断矩阵表。

表 4-4 师德师风判断矩阵

| A1 | B1  | B2  | B3  | B4 | B5 | $w_i$     |
|----|-----|-----|-----|----|----|-----------|
| B1 | 1   | 1   | 1   | 5  | 5  | 0.318564  |
| B2 | 1   | 1   | 1   | 3  | 3  | 0.255533  |
| B3 | 1   | 1   | 1   | 1  | 5  | 0.245837  |
| B4 | 1/5 | 1/3 | 1   | 1  | 1  | 0.109081  |
| B5 | 1/5 | 1/3 | 1/5 | 1  | 1  | 0.0709855 |

资料来源：自制

$$\lambda_{max} = 5.30436$$

$$C.I. = \frac{(\lambda_{max} - N)}{(N-1)} = 0.0760909$$

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.L.} = 0.06794 < 0.1$$

通过一致性检验

表 4-5 工作能力判断矩阵

| A2  | B6  | B7  | B8 | B9  | B10 | B11 | B12 | B13 | $w_i$     |
|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|
| B6  | 1   | 5   | 5  | 1   | 5   | 1   | 7   | 1   | 0.261699  |
| B7  | 1/5 | 1   | 1  | 1/3 | 1/5 | 1/3 | 1/3 | 3   | 0.0657853 |
| B8  | 1/5 | 1   | 1  | 1/5 | 1/5 | 1/5 | 1/3 | 1/3 | 0.0362581 |
| B9  | 1   | 3   | 5  | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 0.175034  |
| B10 | 1/5 | 5   | 5  | 1   | 1   | 1/3 | 1   | 3   | 0.119881  |
| B11 | 1   | 3   | 5  | 1   | 3   | 1   | 1   | 3   | 0.166248  |
| B12 | 1/7 | 3   | 3  | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 0.118454  |
| B13 | 1   | 1/3 | 3  | 1/3 | 1/3 | 1/3 | 1/3 | 1   | 0.0566404 |

资料来源：自制

$$\lambda_{max} = 8.97857$$

$$C.I. = \frac{(\lambda_{max} - N)}{(N-1)} = 0.139796$$

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.L.} = 0.09915 < 0.1$$

通过一致性检验

表 4-6 工作态度判断矩阵

| A3  | B14 | B15 | B16 | B17 | B18 | B19 | $w_i$     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|
| B14 | 1   | 5   | 3   | 1   | 1   | 1   | 0.235904  |
| B15 | 1/5 | 1   | 1/3 | 1/3 | 1/5 | 1/5 | 0.0428036 |
| B16 | 1/3 | 3   | 1   | 3   | 3   | 1   | 0.232437  |
| B17 | 1   | 3   | 1/3 | 1   | 1   | 1   | 0.146678  |
| B18 | 1   | 5   | 1/3 | 1   | 1   | 1   | 0.161829  |
| B19 | 1   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0.18038   |

资料来源：自制

$$\lambda_{max} = 6.56098$$

$$C.I. = \frac{(\lambda_{max} - N)}{(N-1)} = 0.112195$$

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.L.} = 0.08904 < 0.1$$

通过一致性检验

表 4-7 工作结果判断矩阵

| A4  | B20 | B21 | B22 | B23 | $w_i$    |
|-----|-----|-----|-----|-----|----------|
| B20 | 1   | 5   | 1   | 1   | 0.478258 |
| B21 | 1/5 | 1   | 5   | 1   | 0.223686 |
| B22 | 1   | 1/5 | 1   | 1   | 0.1027   |
| B23 | 1   | 1   | 1   | 1   | 0.195356 |

资料来源：自制

$$\lambda_{max} = 4.24869$$

$$C.I. = \frac{(\lambda_{max} - N)}{(N-1)} = 0.0828955$$

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.L.} = 0.09314 < 0.1$$

通过一致性检验

通过 AHP-层次分析法，所构建的基于胜任力模型的指标体系各个维度都通过了一致性检验。接下来，通过问卷调查，使用 AHP-模糊综合评价法，对胜任力模型进行评价。

## 4.3 阳光学院行政管理人员胜任力状况分析

### 4.3.1 问卷调查

通过发放问卷的形式，运用胜任力模型让学院的行政管理人员对自己所在岗位的绩效进行自行评估。经之前的访谈得知阳光学院现有行政管理人员 223 人，采用网络问卷和纸质问卷的形式进行调查，调查结果如下：

表 4-8 性别频数分析结果

| 名称    | 性别 | 频数 | 百分比 (%) |
|-------|----|----|---------|
| 您的性别： | 男  | 46 | 35.94   |
|       | 女  | 82 | 64.06   |

资料来源：问卷调查所得

表 4-9 年龄频数分析结果

| 名称    | 年龄      | 频数 | 百分比 (%) |
|-------|---------|----|---------|
| 您的年龄： | 22-35 岁 | 94 | 73.44   |

|  |         |    |       |
|--|---------|----|-------|
|  | 36-45 岁 | 30 | 23.44 |
|  | 46 岁及以上 | 4  | 3.13  |

资料来源：问卷调查所得

表 4-10 工作时间频数分析结果

| 名称        | 工作年限  | 频数 | 百分比 (%) |
|-----------|-------|----|---------|
| 您在该学校的时间： | 2 年以内 | 44 | 34.38   |
|           | 2-5 年 | 30 | 23.44   |
|           | 5 年以上 | 54 | 42.19   |

资料来源：问卷调查所得

表 4-11 职级频数分析结果

| 名称      | 职级  | 频数 | 百分比 (%) |
|---------|-----|----|---------|
| 您的职位级别： | 基层  | 90 | 70.31   |
|         | 中高层 | 38 | 29.69   |

资料来源：问卷调查所得

表 4-12 胜任力指标分析结果

| 名称                     | 选项 | 频数  | 百分比 (%) |
|------------------------|----|-----|---------|
| 政治立场坚定、拥护中国共产党的领导      | 优秀 | 108 | 84.38   |
|                        | 良好 | 18  | 14.06   |
|                        | 一般 | 2   | 1.56    |
| 热爱本职工作、对工作具有主动性和积极性    | 优秀 | 92  | 71.88   |
|                        | 良好 | 32  | 25      |
|                        | 一般 | 4   | 3.13    |
| 原则性强、对待事情公平公正、诚实正直     | 优秀 | 86  | 67.19   |
|                        | 良好 | 42  | 32.81   |
| 能够牺牲自身的利益顾全团队的发展，不考虑回报 | 优秀 | 58  | 45.31   |

| 名称                      | 选项 | 频数 | 百分比(%) |
|-------------------------|----|----|--------|
|                         | 良好 | 50 | 39.06  |
|                         | 一般 | 18 | 14.06  |
|                         | 差  | 2  | 1.56   |
| 心理素质强大、积极乐观面对事情         | 优秀 | 56 | 43.75  |
|                         | 良好 | 56 | 43.75  |
|                         | 一般 | 16 | 12.5   |
| 知识面广阔、善于学习新的知识          | 优秀 | 38 | 29.69  |
|                         | 良好 | 72 | 56.25  |
|                         | 一般 | 18 | 14.06  |
| 能够熟练操作计算机、运用办公软件        | 优秀 | 60 | 46.88  |
|                         | 良好 | 56 | 43.75  |
|                         | 一般 | 12 | 9.38   |
| 写作能力强，有较强的文字功底          | 优秀 | 20 | 15.63  |
|                         | 良好 | 70 | 54.69  |
|                         | 一般 | 34 | 26.56  |
|                         | 较差 | 4  | 3.13   |
| 清楚表达自己的想法、与他人有良好的交流     | 优秀 | 46 | 35.94  |
|                         | 良好 | 78 | 60.94  |
|                         | 一般 | 4  | 3.13   |
| 组织管理能力强、有能力筹划与组织大型活动    | 优秀 | 28 | 21.88  |
|                         | 良好 | 78 | 60.94  |
|                         | 一般 | 18 | 14.06  |
|                         | 较差 | 4  | 3.13   |
| 能够主动与同事合作完成工作           | 优秀 | 78 | 60.94  |
|                         | 良好 | 46 | 35.94  |
|                         | 一般 | 4  | 3.13   |
| 执行力强、有较好的决断力和洞察力、有效解决问题 | 优秀 | 46 | 35.94  |
|                         | 良好 | 70 | 54.69  |
|                         | 一般 | 12 | 9.38   |
| 具有创新思维、能完成创新性工作、有冒险精神   | 优秀 | 12 | 9.38   |
|                         | 良好 | 86 | 67.19  |
|                         | 一般 | 28 | 21.88  |
|                         | 较差 | 2  | 1.56   |
| 具备岗位所需的知识体系和专业技能        | 优秀 | 40 | 31.25  |
|                         | 良好 | 78 | 60.94  |
|                         | 一般 | 10 | 7.81   |

| 名称                    | 选项 | 频数  | 百分比(%) |
|-----------------------|----|-----|--------|
| 认真严谨地完成工作，对自己的工作负责    | 优秀 | 82  | 64.06  |
|                       | 良好 | 42  | 32.81  |
|                       | 一般 | 4   | 3.13   |
| 工作效率高                 | 优秀 | 44  | 34.38  |
|                       | 良好 | 78  | 60.94  |
|                       | 一般 | 6   | 4.69   |
| 出勤的准时率                | 优秀 | 88  | 68.75  |
|                       | 良好 | 30  | 23.44  |
|                       | 一般 | 10  | 7.81   |
| 能够承受工作的强度和压力，能够调节情绪   | 优秀 | 48  | 37.5   |
|                       | 良好 | 58  | 45.31  |
|                       | 一般 | 22  | 17.19  |
| 在工作上有上进心并不断努力         | 优秀 | 58  | 45.31  |
|                       | 良好 | 64  | 50     |
|                       | 一般 | 4   | 3.13   |
|                       | 差  | 2   | 1.56   |
| 完成工作的质量               | 优秀 | 38  | 29.69  |
|                       | 良好 | 90  | 70.31  |
| 工作所带来的效益，产生的经济效益、社会效益 | 优秀 | 14  | 10.94  |
|                       | 良好 | 80  | 62.5   |
|                       | 一般 | 28  | 21.88  |
|                       | 较差 | 4   | 3.13   |
|                       | 差  | 2   | 1.56   |
| 在期刊、杂志上发表的内容          | 优秀 | 4   | 3.13   |
|                       | 良好 | 30  | 23.44  |
|                       | 一般 | 46  | 35.94  |
|                       | 较差 | 36  | 28.13  |
|                       | 差  | 12  | 9.38   |
| 工作获得的奖项和嘉奖            | 优秀 | 4   | 3.13   |
|                       | 良好 | 72  | 56.25  |
|                       | 一般 | 42  | 32.81  |
|                       | 较差 | 6   | 4.69   |
|                       | 差  | 4   | 3.13   |
| 合计                    |    | 128 | 100    |

资料来源：问卷调查所得



此次调查一共收集到了 128 份问卷，其中男性 46 人（占 35.94%），女性 82 人（占 64.06%），主要职位以基层为主（70.31%），中高层占比重较小（29.69%）。

从问卷的结果来看，对于师德师风这一维度来说，总体情况比较好，普遍都能达到优秀和良好，作为一名高效的行政管理人员，具有优良的思想品德和心理素质是基础条件；在工作能力这一维度中，在对于办公技能与合作能力这两个素质的分数相对较高，其他的素质能力偏向于良好的处于绝大多数，因为大部分的行政管理人员对于处理能力、管理能力等素质的把握度还不够；对于工作态度这一维度，出勤率的调查结果基本都为优秀，对于工作效率和抗压力都表示应有进一步的提升；相较于其他三个维度，工作结果这一维度的优秀达标率较低，可以发现行政管理人员在工作效益、科研成果、取得成就这些胜任力上比较欠缺。

### 4.3.2 AHP-模糊综合法

#### (1) 通过评价结果建立隶属度

隶属度为每一个选项的选择人数占总人数的比重。

表 4-13 评价结果隶属度

| 胜任力<br>维度 | 指标因素 | 评价等级 |     |     |     |   |
|-----------|------|------|-----|-----|-----|---|
|           |      | 优秀   | 良好  | 一般  | 较差  | 差 |
| 师德师风      | 政治意识 | 0.8  | 0.1 | 0.1 | 0   | 0 |
|           | 职业精神 | 0.7  | 0.2 | 0.1 | 0   | 0 |
|           | 道德品质 | 0.7  | 0.3 | 0   | 0   | 0 |
|           | 奉献意识 | 0.4  | 0.4 | 0.1 | 0.1 | 0 |
|           | 心理素质 | 0.4  | 0.4 | 0.2 | 0   | 0 |
| 工作能力      | 学习能力 | 0.3  | 0.6 | 0.1 | 0   | 0 |
|           | 办公技能 | 0.5  | 0.4 | 0.1 | 0   | 0 |
|           | 写作能力 | 0.2  | 0.4 | 0.3 | 0.1 | 0 |
|           | 沟通能力 | 0.3  | 0.6 | 0.1 | 0   | 0 |
|           | 管理能力 | 0.2  | 0.6 | 0.1 | 0.1 | 0 |
|           | 合作能力 | 0.6  | 0.3 | 0.1 | 0   | 0 |
|           | 处理能力 | 0.4  | 0.5 | 0.1 | 0   | 0 |
|           | 创新能力 | 0.1  | 0.6 | 0.2 | 0.1 | 0 |
| 工作态度      | 专业素养 | 0.3  | 0.6 | 0.1 | 0   | 0 |
|           | 出勤率  | 0.6  | 0.3 | 0.1 | 0   | 0 |
|           | 责任感  | 0.3  | 0.6 | 0.1 | 0   | 0 |
|           | 工作效率 | 0.7  | 0.2 | 0.1 | 0   | 0 |

| 胜任力<br>维度 | 指标因素 | 评价等级 |     |     |     |     |
|-----------|------|------|-----|-----|-----|-----|
|           |      | 优秀   | 良好  | 一般  | 较差  | 差   |
| 胜任力<br>维度 | 抗压力  | 0.4  | 0.4 | 0.2 | 0   | 0   |
|           | 进取心  | 0.4  | 0.4 | 0.1 | 0.1 | 0   |
| 工作绩效      | 工作量  | 0.3  | 0.7 | 0   | 0   | 0   |
|           | 工作效益 | 0.1  | 0.5 | 0.2 | 0.1 | 0.1 |
|           | 科研成果 | 0.1  | 0.2 | 0.4 | 0.2 | 0.1 |
|           | 取得成就 | 0.1  | 0.4 | 0.3 | 0.1 | 0.1 |

资料来源：问卷调查所得

(2) 得到隶属度模糊判断矩阵

由上述阳光学院绩效评价结果统计表,可以得到被评价人员的胜任力因素各指标的模糊判断矩阵分别为:

$$\text{师风师德维度矩阵 } R_1 = \begin{bmatrix} 0.8 & 0.1 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.7 & 0.2 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.7 & 0.3 & 0 & 0 & 0 \\ 0.4 & 0.4 & 0.1 & 0.1 & 0 \\ 0.4 & 0.4 & 0.2 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

$$\text{工作能力维度矩阵 } R_2 = \begin{bmatrix} 0.3 & 0.6 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.5 & 0.4 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.2 & 0.4 & 0.3 & 0.1 & 0 \\ 0.3 & 0.6 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.2 & 0.6 & 0.1 & 0.1 & 0 \\ 0.6 & 0.3 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.4 & 0.5 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.1 & 0.6 & 0.2 & 0.1 & 0 \end{bmatrix}$$

$$\text{工作态度维度矩阵 } R_3 = \begin{bmatrix} 0.3 & 0.6 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.6 & 0.3 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.3 & 0.6 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.7 & 0.2 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.4 & 0.4 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0.4 & 0.4 & 0.1 & 0.1 & 0 \end{bmatrix}$$

$$\text{工作结果维度矩阵 } R_4 = \begin{bmatrix} 0.3 & 0.7 & 0 & 0 & 0 \\ 0.1 & 0.5 & 0.2 & 0.1 & 0.1 \\ 0.1 & 0.2 & 0.4 & 0.2 & 0.1 \\ 0.1 & 0.4 & 0.3 & 0.1 & 0.1 \end{bmatrix}$$

(3) 计算得出模糊综合评价值

由上述数据，可以得到胜任力各因素指标的综合评价矩阵 Q1, Q2, Q3, Q4

$$Q_1 = W_{B1} \times R_1 = (0.318564, 0.255533, 0.245837, 0.109081, 0.0709855)$$

$$\times \begin{bmatrix} 0.8 & 0.1 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.7 & 0.2 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.7 & 0.3 & 0 & 0 & 0 \\ 0.4 & 0.4 & 0.1 & 0.1 & 0 \\ 0.4 & 0.4 & 0.2 & 0 & 0 \end{bmatrix} = (0.677837, 0.228741, 0.082515, 0.010908, 0)$$

$$Q_2 = W_{B2} \times R_2 = (0.261699, 0.0657853, 0.0362581, 0.175034, 0.119881, 0.166248, 0.118454, 0.0566404) \times$$

$$\begin{bmatrix} 0.3 & 0.6 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.5 & 0.4 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.2 & 0.4 & 0.3 & 0.1 & 0 \\ 0.3 & 0.6 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.2 & 0.6 & 0.1 & 0.1 & 0 \\ 0.6 & 0.3 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.4 & 0.5 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.1 & 0.6 & 0.2 & 0.1 & 0 \end{bmatrix} = (0.347935, 0.521497, 0.112916, 0.021278, 0)$$

$$Q_3 = W_{B3} \times R_3 = (0.235904, 0.0428036, 0.232437, 0.146678, 0.161829,$$

$$0.18038) \times \begin{bmatrix} 0.3 & 0.6 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.6 & 0.3 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.3 & 0.6 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.7 & 0.2 & 0.1 & 0 & 0 \\ 0.4 & 0.4 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0.4 & 0.4 & 0.1 & 0.1 & 0 \end{bmatrix} =$$

$$(0.405743, 0.460065, 0.116186, 0.018038, 0)$$

$$Q_4 = W_{B4} \times R_4 = (0.478258, 0.223686, 0.1027, 0.195356) \times$$

$$\begin{bmatrix} 0.3 & 0.7 & 0 & 0 & 0 \\ 0.1 & 0.5 & 0.2 & 0.1 & 0.1 \\ 0.1 & 0.2 & 0.4 & 0.2 & 0.1 \\ 0.1 & 0.4 & 0.3 & 0.1 & 0.1 \end{bmatrix} = (0.195652, 0.545306, 0.144424, 0.062444, 0.052174)$$

可以得出胜任力模型维度各指标的模糊评判矩阵：

$$Q = \begin{bmatrix} 0.677837 & 0.228741 & 0.082515 & 0.010908 & 0 \\ 0.347935 & 0.521497 & 0.112916 & 0.021278 & 0 \\ 0.405743 & 0.460065 & 0.116186 & 0.018038 & 0 \\ 0.195652 & 0.545306 & 0.144424 & 0.062444 & 0.052174 \end{bmatrix}$$

将上述 4 个隶属度向量合并，得到一个一级指标关于各评语隶属度的综合隶属度矩阵 Q，结合一级指标权重向量 Z，就能够得到行政人员 X 的绩效评估结果 S，即：

$$Z = W_A \times Q = (0.2281876 \quad 0.213428 \quad 0.408709 \quad 0.0959865) \times \begin{bmatrix} 0.677837 & 0.228741 & 0.082515 & 0.010908 & 0 \\ 0.347935 & 0.521497 & 0.112916 & 0.021278 & 0 \\ 0.405743 & 0.460065 & 0.116186 & 0.018038 & 0 \\ 0.195652 & 0.545306 & 0.144424 & 0.062444 & 0.052174 \end{bmatrix} = (0.413544, 0.403099, 0.102488, 0.019623, 0.005008)$$

根据结果 Z 可知，行政人员 A 的绩效占优、良、一般、较差、差的比重分别是 41.35%、40.31%、10.25%、1.96%、0.01%。

为了更加清楚的展示绩效，为每个评语附加上分值，如表所示。

表 4-13 各评语加权值设定

| 加权值    | 绩效评价结果 |
|--------|--------|
| 90-100 | 优      |
| 70-89  | 良      |
| 60-69  | 合格     |
| 60 以下  | 不合格    |

资料来源：自制

根据表格，可以得出：

$$X = 0.413544 \times 100 + 0.403099 \times 90 + 0.102488 \times 80 + 0.019623 \times 70 + 0.005008 \times 60 = 87.64956$$

加权处理后，就得到了一个在 0-100 范围内的具体的值，该模型得到了量化评估的目的，可以使得行政管理人員对自己的绩效结果更加清晰。

根据结果 X，绩效评价结果在 70-89 之间，为“绩效良”。

从绩效评价的结果来看，说明阳光学院行政管理人员的绩效有待提高。

从师德师风维度来看，总体得分率较高。政治意识、职业精神、道德品质、奉献意识和心理素质这些胜任力因素是作为一名高校行政管理人员需要具备的基本要素，所以在一维度的得分率较高。学校需要进一步加强对于师德师风的思想道德建设，使行政管理人员保持思想上的先进性。

从工作能力维度来看，对于办公技巧和合作能力这两项胜任力因素优秀率较高，学习能力、沟通能力、管理能力、处理能力总体情况较好，写作能力和创新能力有待提高，需要在工作过程中加强这两方面的能力，可以通过培训或者实际实践中学习得到。

从工作态度维度来看，出勤率的得分率较高，说明学院行政管理人员严格遵守学校的各项规章制度，但还需提高自身的专业素养、对工作的责任感、工作效率。

从工作结果维度来看，这一方面的指标因素结果都不是太理想，一方面是因为多数行政管理人员面向的工作内容不包含科研成果这一块，另一方面是，行政管理人员对于科研成果、社会效益这方面的意识比较薄弱，可能只有以评优或者晋升为目的才会特别注重这一模块。

## 5 提升高校行政管理人员绩效的策略

### 5.1 以提升职业胜任力为导向的策略

#### 5.1.1 工作能力维度

想要提高工作能力，首先可以通过学习新的知识。有了知识的积累，才会有能力的提高。一方面，可以通过书本积累知识，学习书本上的理论知识，并将其消化吸收，这样书本知识就变成了提升能力的基础；另一方面，可以通过培训的方式积累知识，培训相较于书本积累而言，更加具有针对性和指导性。

“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，能力本身就不是与生俱来的，是在实践中获得的。所以光有理论是不够的，工作能力的获取和提高最终要通过实践来得到。有了理论作为提升能力的基础，接下来就是在实践中其检验，来提高自身的能力。基于工作能力维度的胜任力因素，可以针对性的开展一些活动，培养行政管理人员的沟通能力、管理能力、处理能力，同时也可以丰富行政管理人员的工作生活。

在工作能力这一维度来看，创新能力比较薄弱，所以要着重培养行政管理人员的创新能力，可以通过书本知识、理论来间接加强创新意识，也可以通过实践，认识和真知源于实践，新的事物萌发与实践，不断破除旧观念，才能产生新的观念，提高创新能力。

提高能力的关键是总结。总结是把实践过程感知到、学习到的内容进行一个梳理和概括，是对于客观事物从感性认识到理性认识的过程。只有从实践中得出的经验，并在其中找出最本质、具有规律性的内容，加入自己的思想并且归纳所得到的新的认识，才是真的得到或者具备着一种能力的时候。

想要做好总结，必须坚持正确的态度。在总结时，必须保持实事求是、客观公正的态度来看待事物，这样得到的总结才是有效并且具有可借鉴性的。如过带着其他目的的态度，那么得出的结论都是有偏向性的，结论不具备客观性，也没有办法提高工作能力。所以，态度的好坏决定了总结的价值，也关系到能力能否提高。

#### 5.1.2 工作结果维度

从工作效率这一胜任力因素来看，导致工作效率低的因素有很多，想要提高工作效率，首先要明确自己所在岗位的工作职责，对于自己的工作范围清楚把握，

能够合理规划自己的工作内容，将工作按照简易、急缓分清楚，然后一项项的完成，完成后要和自己的安排进行跟进，并且根据实际情况及时调整自己的工作顺序。

从科研成果和取得成就这两个胜任力因素来看，要鼓励行政管理人员发表科研成果和取得工作上的奖项，可以通过物质激励和精神激励来激发行政管理人员对于科研成果、取得成就这方面的意识。从物质激励来看，可以对于科研成果方面做出特定的单项奖，可以给与取得优异成就的人员带薪休假的福利，可以利用这样的机会，放松并且充实自己。从精神激励来看，可以树立榜样，激励其他人员努力向目标看齐；尊重与信任并行，给与行政管理人员足够的尊重和信任，将心比心。

### 5.1.3 其他胜任力维度

从师风师德维度出发，增强师德师风维度的绩效，可以从多方面开展思想政治教育活动，结合工作的实际内容，定期开展学习党的方针政策，贯彻落实党的先进性，不断提高思想觉悟，丰富行政人员的精神文化生活，培养有理想、道德、文化的行政管理人员。可以定期开展工作交流会，有总结才会有积累，有积累才会有进步，通过交流可以学习到别人的优点，也可以汲取他人的经验教训，提高自己的心理素质。

从工作态度维度出发，开展有关岗位的培训，提高行政管理人员的专业能力；开展办公技巧主题课程，提高使用办公软件技能；开展有关抗压力的讲座或座谈会，分享一些能够承受压力或者将压力为转化为动力的小技巧和方法，进而来提高自身的抗压力。

## 5.2 以优化绩效管理为抓手的策略

### 5.2.1 树立正确观念 建立科学体系

绩效评价工作能够实行，首先高校行政管理人员要认识到绩效评价的重要性，树立正确的绩效评价的观念。绩效评价是通过评价结果了解到行政管理人员在工作方面的现状，从而来强化行政管理人员的岗位意识，进而提高他们的工作效率和管理水平，要让行政管理人员正确、深刻理解评价的目的，要把行政管理人员的绩效评价与部门整体工作和学校发展目标紧密结合起来，体现绩效评价的重要性，让行政管理人员重视绩效评价。

科学的绩效评价体系是高校行政管理人员绩效评价工作的关键，要构建科学的高校行政管理人员绩效评价考核指标体系，首先要对高校行政管理人员的岗位

进行职责明确，然后对每个岗位进行职位分析，为制定科学的绩效评价体系提供依据。另根据行政管理工作量难以量化的特点，对高校行政管理人员的绩效评价应采取定性和定量相结合的办法，结合不同岗位对应的评价要点和权重，建立针对性强的评价指标体系，实行分级分类考核，提高绩效评价的有效性和可操作性，从而体现不同岗位的工作特点和工作绩效。

### 5.2.2 绩效评价主体多元化保证公平性

高校行政管理绩效评价指标的确定要综合考虑工作性质、职务层次、职位特点等相关因素。健全多元主体的绩效评价机制，采取全方位的绩效评价办法，将被评价者的自我评价与上级、下级、同事的评价进行全方位结合，并且要合理确定每项考评结果所占比例，增加绩效评价结果的客观性和公正性。

同时，可以将日常考核纳入绩效评价，在注重高校行政管理人员的年度考核评价的同时，也要结合日常考核，把管理人员平时的工作态度、工作能力和工作实绩作为日常的工作考核重点，做好日常的考核记录，形成日常绩效考核资料，在年终考核时按照一定权重合理分配所占考核比例，使绩效考核结果更加合理化、科学化。至于日常考核周期，可以在广泛征求意见和建议的基础上合理设定，使考核工作日常化、规范化。

### 5.2.3 有效运用绩效评价的结果

绩效评价仅仅只是一种管理手段，只有运用评价结果，才能使绩效评价不流于形式，真正发挥作用，有效促进高校行政管理人员在工作上的提升。有效运用绩效评价结果，要重视评价结果的反馈和沟通，通过评价者和被评价者的一同探讨，找出问题并进行分析，在此基础上提出建议，制定改进方案，这样能使被评价者在今后的工作中取得进步，提高工作能力和效率。

绩效评价的结果还可以用于行政管理人员的培训与开发，通过培训可以提高人员的工作能力和对岗位的认知程度。同时，绩效评价结果也能使学校及时发现当下高校行政管理方法中存在的问题，从而使高校行政管理人员的绩效评价方法不断完善。

绩效评价结果一般与行政管理人员的切身利益挂钩，与岗位聘任、奖惩、职务晋升、职称评聘、培训进修等挂钩，强化绩效评价的激励作用，增强绩效评价的权威性和实效性，有效调动行政管理人员的工作积极性，提高行政管理人员的工作绩效。



## 结 论

根据党中央加快建设世界一流大学和一流学科的战略决策,近年来,为实现人才强国,高等教育事业发展势头迅猛。一流的学校不仅意味着要有一流的教学与科研,同时也意味着要有一流的管理。高校的管理工作直接服务于教学与科研,也制约着教学和科研的发展,高校管理水平的高低在一定程度上决定着办学水平的高低。若高校的行政管理人员队伍的建设发展落后于高校其他方面的发展,那么必将成为制约高校整体发展的瓶颈。所以,加强对高校行政管理人员的管理,建设一支综合素质高、专业性强、工作效率高、服务意识强的行政管理人员对于高校建设是一件刻不容缓的事情。

本文在此目标的基础上开展,首先对高校的行政管理人员的绩效评价进行研究,发现高校存在缺乏评价体系、评价指标泛化,绩效评价方法实施不科学,绩效评价结果运用不充分的问题。所以本文在现有的绩效评价方法上,运用胜任力理论和方法,通过文献分析法、访谈法和行为事件访谈法,归纳分析了行政管理人员的相关指标,从而构建了高校行政管理人员绩效评价胜任力模型,并使用AHP层次分析法确定了胜任力素质与绩效评价体系的权重。

高校行政管理人员绩效评价胜任力模型由师德师风、工作能力、工作态度和工作绩效四个维度构成。师德师风包括政治意识、职业精神、道德品质、心理素质5个指标,工作能力包括学习能力、办公技能、写作能力、沟通能力、管理能力、合作能力、处理能力和创新能力8个指标,工作态度包括专业素养、出勤率、责任感、工作效率、抗压力和进取心7个指标,工作绩效包括工作量、工作效益、科研成果和取得成就4个指标。建立模型后,通过问卷的方式对高校的行政管理人员调查,并利用AHP-模糊综合评价法对绩效进行计算,最终得到的绩效评价结果为良。最后,本文从提升职业胜任力和优化绩效管理两个方面给出建议,从提升职业胜任力来说,从工作能力、工作结果、师德师风、工作态度维度展开;优化绩效管理则从树立观念、评价主体、评价结果给出建议和意见。

高校行政管理人员胜任力研究分析是一个不断发展的话题,首先,本文仅针对阳光学院的现状进行分析,所以构建的模型的覆盖面不是十分宽广,对于不同的高校实际情况分析不够到位,本文所构建的胜任力模型只是一个通用模型,对于不同的对象,要有针对性地进行修改。其次,本文对于绩效评价的侧重于定性分析,对于量化模型数据并不充分,所以需要根据高校的不断发展和完善模型中的胜任力指标。

## 参考文献

- [1] McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence[J]. American Psychologist, 1973, 28(1): 31-42.
- [2] Boyatzis, R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance[M]. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1982.
- [3] Spencer L.M & Spencer S.M. Competence at work: Models for superior performance[M]. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- [4] 时勘, 王继承, 李超平. 企业高层管理者胜任特征模型评价的研究[J]. 心理科学, 2002: 25-26.
- [5] 林梵, 张文凤. 公路路政执法人员胜任力测评流程及方法研究[J]. 哈尔滨师范大学社会科学学报, 2014(04): 190-193.
- [6] 宋彩萍, 郝永林. 地方本科院校大学生跨文化胜任力测评——基于上海市 6 所院校的实证研究[J]. 中国高校科技, 2017(09): 63-65.
- [7] 温贤秀, 敬洁, 雷花. 护士长岗位胜任力评价指标体系的构建[J]. 中华护理杂志, 2015: 133-136.
- [8] 韩颖, 王晶, 郑建中等. 全科医生岗位胜任力评价指标体系的实证研究[J]. 中国全科医学, 2017, 20(04): 399-405.
- [9] 齐丹丹, 朱星辉, 沙作彬. 高校创业教育师资胜任力研究[J]. 山东理工大学学报, 2017: 93-96.
- [10] 王永刚. 航空安全员胜任力特征实证研究[J]. 中国安全科学学报, 2017: 134-139.
- [11] Bernardin H J, Beatty R w. Performance appraisal: Assessing human behavior at work[M]. Kent Pub. Co., 1984.
- [12] Richard A S. 绩效分析与改进[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2010: 25-26.
- [13] Pamentor F. Moving from Appraisals to Employee enhancement[J]. Canadian Manager, 2000, 25(1): 13-15.
- [14] 严正, 卜安康. 胜任素质模型构建与应用[M]. 北京: 机械工业出版社, 2011.
- [15] 王云杰, 李振. 基于目标管理理论的高校管理人员绩效管理探析[J]. 人力资源管理, 2016(06): 148-150.
- [16] Naidoo V. Transnational Higher Education: A Stock Take of Current Activity [J]. Journal of Studies in Transnational Higher Education, 2009(04): 309-330.
- [17] Zwanikken P A, Peterhans B, Dardis L. Quality Assurance in Transnational Higher Education: a Case Study of the Trop Ed Network[J]. BMC Medical Education, 2013(03): 13-43.
- [18] 范灵. 高校管理人员绩效考核若干问题与对策研究[J]. 江苏高教, 2015(02): 57-59.
- [19] 张明杰. 基于 KPI 理论下高校行政人员绩效考评体系研究[J]. 天津中德职业技术学院学报, 2016(04): 49-51.
- [20] 应窈, 王育萍, 何旭昭, 吴勇军. 关于高校行政人员绩效管理问题的研究[J]. 文教资料, 2017(21): 153-155.
- [21] 李志仁. 探讨高校行政管理人员绩效考核体系探析[J]. 人力资源管理, 2017(01): 136-137.

- [22] 李乃文.煤矿特种作业人员岗位安全胜任力模型研究[J], 中国安全科学学报,2008:14-1.
- [23] 张锦平.基于胜任力模型的高校人力资源绩效管理体系构建[J].继续教育研究,2015(12):91-93.
- [24] 赵雪梅.美国高校行政管理探究[M].武汉:武汉大学出版社,2017.
- [25] 许谔.高校人力资源管理[M].北京:清华大学出版社,2016.

# 附录一

## 以层次分析法确定高校行政管理人员绩效评价

### 各级指标权重的问卷调查

尊敬的专家：

您好！首先诚挚感谢您能在百忙之中抽出宝贵时间参与此次问卷调查。我是阳光学院的学生，目前正在进行一项关于“基于胜任力模型的高校行政管理绩效评价研究”。您的实践经验和独到的见解将对我的研究有莫大的帮助，希望您能按照自己的经验对指标的重要性进行判断。请您针对问卷中提到的两个指标的相对重要性加以比较：问卷采用 1-9 标度法，请在相应的数字下对“√”，数字标度的含义及说明如下：

| 序号 | 程度重要性                | 关系    | 赋值  |
|----|----------------------|-------|-----|
| 1  | M 与 N 相比，M 与 N 同样重要  | 同样重要  | 1   |
| 2  | M 与 N 相比，M 比 N 稍重要   | 稍重要   | 3   |
| 3  | M 与 N 相比，M 比 N 明显重要  | 明显重要  | 5   |
| 4  | M 与 N 相比，M 比 N 很重要   | 很重要   | 7   |
| 5  | M 与 N 相比，M 比 N 极重要   | 极重要   | 9   |
| 6  | M 与 N 相比，M 比 N 稍不重要  | 稍不重要  | 1/3 |
| 7  | M 与 N 相比，M 比 N 明显不重要 | 明显不重要 | 1/5 |
| 8  | M 与 N 相比，M 比 N 很不重要  | 很不重要  | 1/7 |
| 9  | M 与 N 相比，M 比 N 极不重要  | 极不重要  | 1/9 |

指标说明：

| 高校行政管理人员绩效 | 一级指标 | 二级指标 | 含义                     |
|------------|------|------|------------------------|
| 高校行政管理人员绩效 | 师德师风 | 政治意识 | 政治立场坚定、拥护中国共产党的领导      |
|            |      | 职业精神 | 热爱本职工作、对工作具有主动性和积极性    |
|            |      | 道德品质 | 原则性强、对待事情公平公正、诚实正直     |
|            |      | 奉献意识 | 能够牺牲自身的利益顾全团队的发展，不考虑回报 |
|            |      | 心理素质 | 心理素质强大、积极乐观面对事情        |
| 工作能力       | 工作能力 | 学习能力 | 知识面广阔、善于学习新的知识         |
|            |      | 办公技能 | 能够熟练操作计算机、运用办公软件       |
|            |      | 写作能力 | 写作能力强，有较强的文字功底         |
|            |      | 沟通能力 | 清楚表达自己的想法、与他人有良好的交流    |







## 附录二

### 基于胜任力模型的高校行政管理人员绩效评价

尊敬的先生/女士：

非常感谢您能抽出宝贵的时间来完成这份调查问卷！我是阳光学院行政管理专业的学生，本问卷仅用于毕业论文相关数据的搜集，采用匿名制，对您的答案和个人信息严格保密，您的答案没有好坏之分，再次感谢您的配合与支持。

#### 第一部分：基本信息

1. 您的性别： A 男          B 女
2. 您的年龄： A 22-35岁          B 36-45岁          C 46岁及以上
3. 您在该学校的时间： A 2年以内          B 2-5年          C 6-10年          D 10年以上
4. 您的职位级别： A 基层          B 中高层

#### 第二部分：基于胜任力模型绩效评价测评量表

| 序号 | 含义                     | 优秀 | 良好 | 一般 | 较差 | 差 |
|----|------------------------|----|----|----|----|---|
| 1  | 政治立场坚定、拥护中国共产党的领导      |    |    |    |    |   |
| 2  | 热爱本职工作、对工作具有主动性和积极性    |    |    |    |    |   |
| 3  | 原则性强、对待事情公平公正、诚实正直     |    |    |    |    |   |
| 4  | 能够牺牲自身的利益顾全团队的发展，不考虑回报 |    |    |    |    |   |
| 5  | 心理素质强大、积极乐观面对事情        |    |    |    |    |   |
| 6  | 知识面广阔、善于学习新的知识         |    |    |    |    |   |
| 7  | 能够熟练操作计算机、运用办公软件       |    |    |    |    |   |
| 8  | 写作能力强，有较强的文字功底         |    |    |    |    |   |
| 9  | 清楚表达自己的想法、与他人有良好的交流    |    |    |    |    |   |
| 10 | 组织管理能力强、有能力筹划与组织大型活动   |    |    |    |    |   |



| 序号 | 含义                      | 优秀 | 良好 | 一般 | 较差 | 差 |
|----|-------------------------|----|----|----|----|---|
| 11 | 能够主动与同事合作完成工作           |    |    |    |    |   |
| 12 | 执行力强、有较好的决断力和洞察力、有效解决问题 |    |    |    |    |   |
| 13 | 具有创新思维、能完成创新性工作、有冒险精神   |    |    |    |    |   |
| 14 | 具备岗位所需的知识体系和专业技能        |    |    |    |    |   |
| 15 | 严格遵守各项出勤的准时率            |    |    |    |    |   |
| 16 | 认真严谨的完成工作，对自己的工作负责      |    |    |    |    |   |
| 17 | 工作效率高                   |    |    |    |    |   |
| 18 | 能够承受工作的强度和压力，能够调节情绪     |    |    |    |    |   |
| 19 | 在工作上有上进心并不断努力           |    |    |    |    |   |
| 20 | 完成工作的质量                 |    |    |    |    |   |
| 21 | 工作所带来的效益，产生的经济效益、社会效益   |    |    |    |    |   |
| 22 | 在期刊、杂志上发表的内容            |    |    |    |    |   |
| 23 | 工作获得的奖项和嘉奖              |    |    |    |    |   |