

首都经济贸易大学基层工会绩效考核研究

党政办公室 张嘉艳*

摘要:高校工会工作需要绩效考核来保证各项工作的落实和执行,提升工会的管理水平和工作效率,引导优秀工会干部脱颖而出。本研究通过分析我校基层工会管理及岗位现状,对理论界现有的绩效考核体系进行系统研究和借鉴,理论联系实际设计出基层工会和工会干部绩效考核指标,并对考核方式、考核主体提出有针对性的建议。

关键词:绩效考核;优化设计

第一章 绪 论

一、问题的提出

高校基层工会是高校工会密切联系广大教职工的基层组织,是履行工会四项基本职能的落脚点和着力点,是增强高校工会组织凝聚力和吸引力的主战场。随着我国教育体制改革不断深化,高校自主发展和自我建设的积极性和主动性得到充分调动,高校的发展和建设速度极大加快,办学规模迅速扩大,教职工队伍成倍增加,高校基层工会的建设和发展面临着巨大的机遇和挑战。

绩效考核是组织管理者通过一定的方法和制度确保组织及其子系统(部门、流程、工作团队和个人)的绩效成果能够与组织目标保持一致,并促进组织目标实现的过程;是考核者和被考核者在目标与如何实现目标上达成共识,以及为了让被考核者成功实现目标而加强管理和促进被考核者取得优异绩效的管理过程。然而,工会的绩效考核一直是工会工作的一个难点。工会是党领导的职工自愿结合的工人阶级群众组织,是独立承担民事责任的社会组织,不是政权组织,主要从事非生产性的职工服务活动,与以营利为目的,进行生产经营的企业组织有着根本的差别。这就决定了对工会干部的绩效考核不能简单地照搬企业职工的考核方法、指标和标准。然而,工会同样需要通过绩效考核来保证各项工作的执行和落实,提升工会的管理水平和工作效

* 张嘉艳(1983—),女,教育管理硕士,现为首都经济贸易大学科研处助理研究员,主要研究方向为高等教育经济与管理。

率,改进工会干部绩效。这就要求工会绩效考核具有灵活性和科学性,不过于强调投入产出,更不能按表面劳动量进行考核。

高校工会工作同样需要绩效考核来保证各项工作的落实和执行,提升工会的管理水平和工作效率,引导优秀工会干部脱颖而出,增强工会组织凝聚力和影响力。本研究通过分析我校基层工会管理及岗位现状,对理论界现有的绩效考核体系进行系统研究和借鉴,理论联系实际设计一套符合学校实际需要的、具有可操作性的科学合理的绩效考核体系,以期提升工会执行力,提升工会的管理水平和工作效率,完成组织目标。

二、文献综述

(一) 高校工会的性质、地位和作用

我国《工会法》明确指出“工会是职工自愿结合的工人阶级的群众组织”,工会会员是以工资收入为主要生活来源、与用人单位建立劳动关系的劳动者,体现了工会的阶级性;工会会员不分民族、性别、职业、宗教信仰、教育程度,都可以自愿加入工会,具有群众性特点。工会组织的阶级性和群众性特点互为条件,工会的阶级性是以群众性为前提的,失去了群众性,工会就失去了前进的源泉和动力,工会的群众性是限定在阶级性范围之内的,失去了阶级性,就会混淆与其他组织的区别。随着劳动关系发生的深刻变化,陈雷、李拥军(2011)研究指出现代意义的工会不宜强调政治性。然而“工会是具有鲜明的阶级性的组织”“是党联系群众的纽带”“是人民民主专政的支柱”“是共产主义的学校”等说法仍多见于各种文献材料。《工会法》明确规定:维护职工合法权益是工会的基本职责。中国工会在维护工会的合法权益和民主权利的同时,还积极动员和组织职工参加建设和改革,完成经济和社会发展任务;代表和组织职工参与国家和社会事务管理,参与企业、事业和机关的民主管理;教育职工不断提高思想道德素质和科学文化素质,建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。工会的职能综合概括为:维护职能、建设职能、参与职能、教育职能。

高校工会作为工会的基层组织,遵循“促进高校发展、维护职工权益”的工作原则,在学校党组织和上级工会组织的双重领导下,依法自主自主开展工作,建设组织健全、维权到位、工作活跃、作用明显、职工信赖的职工之家。

(二) 工会绩效考核研究综述

1. 绩效的概念

在对工会绩效考核进行研究前,首先需要对绩效的概念进行梳理。专家学者们对绩效的定义主要有两种观点:一种观点认为绩效是结果,另一种观点认为绩效是行为。伯纳迪恩等(Bernadine et al., 1995)认为,“绩效应该定义为工作的结果,因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切”,强调一个人工

作成绩的记录。墨菲(Murphy,1990)给绩效下的定义是,“绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为”,认为与组织目标有关的行为,能够用个人的贡献水平来衡量,绩效是行为本身。布卢姆布里奇(Brumbrach,1988)对绩效做出了比较全面的定义,“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来,将工作任务付诸实施。行为不仅仅是结果的工具,行为本身也是结果,是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果,并且能与结果分开进行判断”,这一定义表明,对某一组织进行绩效考核,既要考虑投入(行为),也要考虑产出(结果),绩效包含着做什么和怎么做两个层面的内容。周文、虞涛(2005)研究认为,绩效是指具有一定素质的员工围绕职位的应负责任所达到的阶段性结果以及在达到过程中的行为表现。

因此,具体到工会的绩效考核,也需要同时考虑投入行为和产出结果。“绩效”是“绩”与“效”的组合。“绩”,即业绩,体现员工完成目标的情况,可以用工资去衡量评价;“效”就是效率、效果,体现管理的成熟度,反映在员工的晋职晋升、评先评优上,对应于薪酬。

2. 绩效考核相关理论

绩效考核又称人事考核、员工考核、绩效评估、绩效考评等,是指考评主体对照工作目标或绩效标准,采用科学的考评方法,评定员工的工作任务完成情况,员工的工作职责履行程度和员工的发展情况,并且将评定的结果反馈给员工的过程^①,其考核结果用于企业的人事决策、员工晋升、奖励和各种利益的分配^②。

绩效评价是绩效考核的关键,其目的是客观、公正地反映出员工的真实业绩,并区分出其不同之处,进行比较。在进行绩效评价时要明确评价标准,建立能够反映真实业绩的评价指标体系。

根据国内外文献的梳理,常用的绩效考核方法有以下几种:

(1)关键绩效指标法(KPI)。关键绩效指标(Key Performance Indicators, KPI),是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析,衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标,是把组织的战略目标分解为可操作的工作目标的工具,是企业绩效管理的基础。KPI法符合一个重要的管理原理——“20/80原理”。就是说,在一个企业的价值创造过程中,有20%的骨干人员创造企业80%的价值;对于职工同样适用20/80原理,即80%的关键工作是由20%的关键行为完成的。

(2)平衡计分卡(BSC)。平衡计分卡(Balanced Score Card, BSC),源自哈佛大学教授罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)与诺朗顿研究院大卫·诺顿(David Norton)于1990年所从事的“未来组织绩效衡量方法”研究,是一种绩效评价体系。经过20多年

^① 付亚和,许玉林. 绩效管理[M]. 上海:复旦大学出版社,2004:28.

^② 饶征,孙波. 以KPI为核心的绩效管理[M]. 北京:中国人民大学出版社,2003:101,112.

的发展,平衡计分卡已经发展为集团战略管理的工具,在集团战略规划与执行管理方面发挥非常重要的作用。平衡计分卡主要是通过图、卡、表来实现战略的规划。其原理图如图 1 所示。

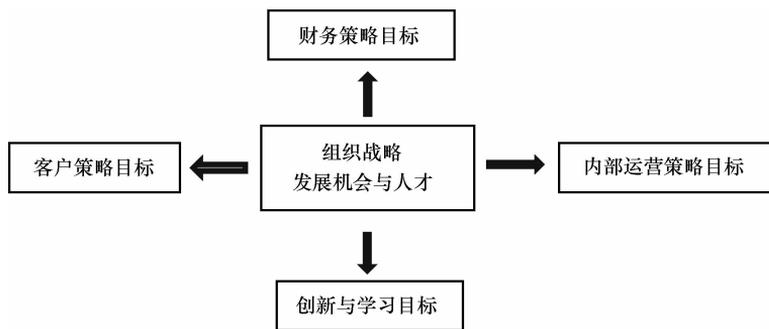


图 1 平衡计分卡

(3) 目标管理法(MBO)。目标管理法(Management by Objectives, MBO)源于美国管理专家德鲁克,他在 1954 年出版的《管理的实践》一书中,首先提出了“目标管理和自我控制的主张”,认为“企业的目的和任务必须转化为目标。企业如果无总目标及与总目标相一致的分目标,来指导职工的生产和管理活动,则企业规模越大,人员越多,发生内耗和浪费的可能性越大”。概括来说,目标管理也即让企业的管理人员和员工亲自参加工作目标的制定,在工作中实行“自我控制”,即当前提倡的自主管理,并努力完成工作目标的一种管理制度。

目标管理的实施大体可分三个阶段:①目标设置:上级管理者预定目标,确立下级的目标,上级和下级就实现各项目标所需的条件以及实现目标后的奖惩事宜达成协议;②实现目标过程的管理;③测定与评价所取得的成果,对整个过程进行总结和评价。实施步骤见图 2。

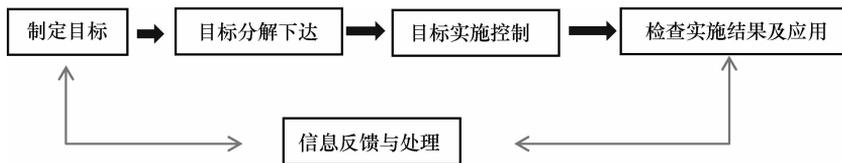


图 2 目标管理法

(4) 360 度绩效考评。360 度绩效考评,也称全方位反馈评价或多源反馈评价,最早是由美国企业英特尔首先提出并加以实施的。其是指与被考核者在工作中有较多

工作接触、对被考核者的工作表现比较了解的不同方面的人员,从不同的角度对被考核者进行绩效评估,评估完成后根据确定的不同评价者的权重得出一个综合的评价结果。这些评价者包括:来自上级监督者的自上而下的评价、来自下属的自下而上的评价、来自同级的评价、来自企业内部的支持部门和供应部门的评价、来自公司内部和外部的客户的评价,以及本人的自我评价,如图3所示。



图3 360度绩效考评

(5)工作分解结构法。工作分解结构法(Work Breakdown Structure, WBS),与因数分解原理相同,是指把一个项目按一定的原则分解,项目分解成任务,任务再分解成一项项工作,再把一项项工作分配到每个人的日常活动中,直到分解不下去为止,即项目→任务→工作→日常活动。工作分解结构法以可交付成果为导向,对项目要素进行分组,它归纳和定义了项目的整个工作范围,每下降一层代表对项目工作的更详细定义。WBS总是处于计划过程的中心,也是制订进度计划、资源需求、成本预算、风险管理计划和采购计划等的重要基础。

(6)层次分析法。层次分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)是指将与决策有关的元素分解成目标、准则、方案等层次,在此基础上进行定性和定量分析的决策方法。该方法是美国运筹学家匹茨堡大学教授萨蒂于20世纪70年代初,在为美国国防部研究“根据各个工业部门对国家福利的贡献大小而进行电力分配”课题时,应用网络系统理论和多目标综合评价方法,提出的一种层次权重决策分析方法。

(三)工会绩效考核研究

目前对工会绩效考核的研究成果较少。关于国外工会组织当前的发展状况,有学者认为,在新时期西方工会面临诸多挑战,试图通过改变政策和策略,调整组织机构,加强参与力度,不断提升自身的影响力。赫伯特·科尔(Herbert Kohl, 2010)介绍了加入欧盟后中东欧国家工会发展的现状,转型后的工会进行了彻底的改造,提升了工会自身形象。王玉普(2011)指出我国工会当前的主要任务是“广泛开展劳动竞赛活动,大力发展和谐劳动关系和推进‘两个普遍’,积极促进社会和谐稳定;以改革创新精神

加强工会自身建设”。广东省总工会(2010)调研认为,当前企业工会存在的主要问题是“活动不多,难以凝聚团结职工;制约不少,难以履行维护职责;能力不足,难以应对复杂局面;宣传不够,难以提升工会形象”,较系统地说明了广东企业工会存在的主要问题在于执行力需要进一步加强。在大型国有企业工会建立绩效考核体系方面,闻效仪(2009)针对Z公司工会通过工作流程标准建立、绩效考核分类、过程管理以及科学绩效指标设立,力求建立一种全新的绩效考核体系的现状,较系统地分析了企业工会绩效考核存在的问题。胡建国、刘金伟(2006)以私营企业劳动报酬为例,运用 Miner 方程进行了模型分析,对私营企业劳资关系治理中的工会绩效进行实证分析。在研究方法上,詹婧、阮敬(2010)在工会服务绩效测评体系中引入 DEA 方法,注重在各参与评测工会进行对比的情况下考核绩效测评指标之间的关系,可以反映工会各项工作投入的总体运用效果,明确提高绩效具体需要解决的工作问题,为考核和提升工会总体服务效率提供了有力依据。姚洋、钟宁桦(2008)基于全国12个城市1268家企业的调查数据,估计了工会在事关工人福利等几个方面上的作用。在考核方法上,郭强(2010)介绍了电力工会引入平衡计分卡,可以弥补传统绩效管理模式的不足,将企业的发展战略与绩效管理结合在一起,但缺少实证。这些研究从不同角度对工会的作用进行了考察,但评价视角并不全面,方法也比较单一。

三、研究内容和方法

(一) 研究内容

本文以首都经济贸易大学基层工会为研究对象,在对国内高校工会绩效考核体系运行现状进行调查分析的基础上,以提高工会执行力为目标,优化设计首都经济贸易大学基层工会绩效考核指标体系。

本文主要分为四个部分:

第一部分为绪论,阐明论文研究背景、意义,国内外相关文献综述,以及研究的内容与方法。

第二部分介绍首都经济贸易大学工会现状及绩效考核现状,总结工会绩效考核存在的主要问题。

第三部分基于工会目标,运用 WBS, KPI, BSC 等方法提出绩效考核指标,运用 AHP 法测量绩效考核指标权重。

第四部分探索建立基层绩效考核体系的实施和保障措施,从机制上促进新体系的顺利实施。

(二) 研究方法

1. 文献研究法

文献研究法主要是指通过搜集、鉴别、整理文献,以及对文献的研究,形成对事实

科学认识的方法。本文利用中国知网、维普等中、外文数据库等,搜集、查阅大量的文献资料,对其中涉及工会绩效考核管理、工会现状、绩效考核指标设计等文献进行梳理、归纳、分析,结合项目管理所学知识,提出本文的研究体系。

2. 访谈法

通过向具有多年首都经济贸易大学基层工会工作经验的老同志进行访谈,征求其意见和建议,间接获得相关材料和信息。

3. 系统设计法

运用当前绩效考核比较常用的目标管理法、关键绩效指标法、工作分解结构法、平衡计分卡法、360度绩效考评法、层次分析法等,设计出首都经济贸易大学基层工会绩效考核指标体系。

第二章 首都经济贸易大学基层工会绩效考核现状

一、首都经济贸易大学工会现状

(一)首都经济贸易大学简介

首都经济贸易大学创建于1956年,是由原北京经济学院和原北京财贸学院于1995年6月合并、组建的北京市属重点大学。50多年来,学校坚持育人为本的办学宗旨,以培养“崇德尚能,经世济民”之才为己任,为国家和社会培养了一大批优秀人才。经过几代首经贸人自强不息的开拓和建设,学校已经发展成为拥有经济学、管理学、法学、文学、理学和工学等六大学科,以经济学、管理学为重要特色和突出优势,各学科相互支撑、协调发展的现代化、多科性财经类大学。

近年来,学校坚持“立足北京、服务首都”的办学宗旨,以学科建设为龙头,以教学工作为中心,以培养适应当代经济和社会发展需要、德智体全面发展、理论基础扎实、知识面较宽、富有创新精神和实践能力的高素质应用型人才为目标,实施质量立校、人才强校、科研兴校战略,努力提高自主创新能力,大力改善办学条件,朝着建设“现代化、国际化、多科性、有特色的国内一流、国际知名财经大学”的目标开拓奋进。

(二)首都经济贸易大学工会简介

首都经济贸易大学工会始创于1956年,经历着风雨,伴随着母校前进步伐,不断发展和进步。首都经济贸易大学工会现有会员1500余名,有23个分工会,1个直属工会小组。工会专职干部6人,工会兼职干部97人。

近年来,校工会、教代会在北京市教育工会和学校党委的领导下,以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,深入学习贯彻党的十八大、中国工会十五大及北京市工会工作会议精神,深入贯彻落实科学发展观,积极践行“北京精神”,紧紧围绕学校中心工作,按照“巩固基础,促规范,提水平,创成果”的工作理念,推动工会各项工作的

开展。

(三) 首都经济贸易大学工会组织

学校工会按照校、院(系、部)分别设立校工会、分工会和工会小组三级组织。学校各级工会组织的工作原则是民主集中制。

校工会委员会设主席1人,副主席1~2人,兼职副主席1~2人,委员若干人。校工会委员会对会员代表大会负责并报告工作。由正、副主席和选举产生的若干委员共9~11人组成常务委员会。校工会委员会设办公室,在常务委员会领导下负责日常工作。

校工会委员会根据实际情况下设各部或专门工作委员会,负责工会的组织、维权、宣传、文体、社会实践、生活福利、女工、财务等工作。部长由校工会专职干部兼任,各部干事由分工会相应委员担任;专门工作委员会主任由常委会委员兼任,副主任一般由委员会委员兼任,委员由其主任、副主任从基层工会干部、工会积极分子和有专长的工会会员中遴选。校工会各部与专门工作委员会对校工会委员会(常委会)负责。

分工会按党总支(直属党支部)属地设置,其委员会成员由其分工会会员选举产生。分工会委员会受同级党组织和校工会双重领导,每届任期与校工会委员会相同。分工会委员会一般由3~9人组成,设主席1人(会员超过120人的分工会可增设副主席1人),组织、宣传、文体、生活福利、女工、青年委员各1人,委员人数较少的分工会可由1人兼任两个以上职务。工会小组一般按院、系、部和行政、处、室(10人以上)设立,受分工会委员会直接领导。组长由其所在工会小组的会员选举产生,每届任期与分工会委员会相同,可连选连任。

(四) 首都经济贸易大学工会工作描述

1. 校工会的主要工作

根据学校的相关规章制度,校工会的主要工作有以下几个方面:

(1) 根据学校中心工作和校党委、上级工会的工作部署以及会员代表大会的决议,制订年度工作计划,总结工作成果,组织理论研究和经验交流。

(2) 根据工作需要和代表的要求,建议定期召开工作会议,指导、检查各分工会开展工作。

(3) 在党委领导和校长支持下,协同有关部门筹备和组织召开教职工代表大会、工会会员代表大会,协助两代会委员会及其专门工作委员会落实各项工作,处理日常事务,检查、监督两代会决议的执行。

(4) 代表和组织教职工依法通过两代会及其他形式,参加学校的民主管理和民主监督,推进校务公开、院务公开、机关事务公开。

(5) 参与协调劳动关系和调解劳动人事争议,建立和完善与学校党政的协商制度,帮助和指导教职工与学校签订聘任合同,依法维护教职工的合法权益。

(6)结合高校教职工特点,配合党政做好思想政治工作。深入进行职业道德、纪律与技能教育,提高教职工的政治和业务素质。总结、推广“三育人”经验,协同其他部门做好有关先进工作者、劳动模范、优秀教师等先进个人与集体的评选和表彰工作。

(7)在教职工中开展教学基本功比赛、社会实践、社会服务、教育创新等旨在鼓励教职工爱岗敬业、勤奋进取的活动。

(8)协助和督促学校办好教职工集体福利和劳动保护工作,开展教职工的互济互助和“送温暖”工作,动员教职工增强自我保护意识,积极参加互助保险。对大病、伤亡的教职工做好优抚慰问工作。为教职工办实事,建设好“教职工之家”。

(9)维护女教职工的特殊利益,重视并发挥女教职工的作用,开展符合女教职工特点和要求的活动。

(10)加强校园文化建设,组织开展有益于教职工身心健康的文化艺术、体育活动,指导和支持教职工社团、协会开展活动,丰富教职工的精神文化生活,推动学校的精神文明建设,提高教职工的工作、生活质量。

(11)加强工会组织建设,做好建会、转会和吸收新会员的工作。健全工作机构,规范工作规程。定期、分类培训工会专、兼职干部,培养和扩大工会积极分子队伍。

(12)按照国家财经法规和上级工会关于财务工作的规章制度,及时编制工会年度财务预算和决算,搞好工会经费审查工作,收好、用好、管好工会经费,管理好工会财产。积极争取和创造条件通过合法途径增加工会经费。

2. 分工会的主要工作

分工会的主要工作有以下几个方面:

(1)在校工会和同级党组织领导下,结合本单位的中心工作,积极主动地开展有特色、有新意、受教职工欢迎的思想教育、业务培训、文化体育等活动,提高教职工综合素质和生活情趣。

(2)组织教职工积极参加学校和院、系的民主管理、民主监督,推进基层管理民主化进程。听取并向同级党政及时反馈会员的意见与建议。定期召开分工会会员大会和二级教代会代表会议,报告工作并讨论和审议院、系工作。

(3)指导、帮助工会小组开展活动。

(4)依法履行维护教职工合法权益的基本职责,参与协调本单位劳动关系的和劳动人事争议调解,建好二级“教职工之家”,保障和谐、稳定的劳动关系和工作氛围。

(5)传达、贯彻、落实校工会的工作计划、任务与要求。

(6)管好、用好分工会活动经费。

3. 工会小组的主要工作

工会小组的主要工作有以下几个方面:

(1) 做好本组会员的思想教育工作,鼓励会员参加提高自身素质的学习,动员和带领会员参加分工会有益于身心健康的各种活动。

(2) 关心会员生活,了解会员需求,反映会员呼声,热心为会员办实事。

(3) 维护本组会员的合法权益,动员和组织他们参加本单位的民主管理。

(4) 加强自身建设,开好民主生活会,及时传达校工会和本分工会的精神、决议,进行会员权利、义务教育,做好新会员的入会工作。

二、首都经济贸易大学基层工会引入绩效考核存在的问题及原因分析

目前,高校的基层工会工作需要绩效考核来保证各项工作的落实和执行,提升工会的管理水平和工作效率,引导优秀基层工会干部脱颖而出,增强基层工会组织凝聚力和影响力。然而基层工会的绩效考核一直是工会工作的一个难点。主要问题及原因有以下几个方面:

(一) 工会干部兼职问题

虽然高校工会有一批专职工会干部,但基层工会干部基本是兼职的,很少有专职工会干部。这些来自管理岗和教师岗的兼职工会干部将主要精力放在自己的主职工作上,工会工作常常成为“附带的”和“不情愿的”,从事工会工作的时间不能得到保证,工会工作无法深入和不成系统,高校工会的目标和任务常常不能及时完成,工会干部队伍也不稳定。

高校工会以往进行考核时都要召开动员大会,宣讲考核的重要性、必要性,以及各种各样的益处,但收效甚微,工会干部对绩效考核工作存在诸多不满,他们普遍认为自己本来就是兼职的,事情已经够多了,工会工作还在不断加码。一些学院工会主席也存在抵触情绪,他们已经习惯了按部就班、得过且过,积极性欠缺,所以一旦要抓工作绩效,便底气不足、怨声载道,对考核造成极大障碍。

(二) 岗位职责不清

工会绩效考核的实施必须有一定的基础和前提保障,必须明确工会部门和相关工会工作岗位的工作职责,明晰岗位所承担的工作任务和工作活动,遵循标准的岗位工作流程。只有明确了岗位职责,才能有针对性地对工会干部的实际工作行为进行考核,判断其行为与工会所要求的职责规范之间的拟合程度,并以此作为绩效的衡量标准与考核依据。与此同时,也只有明晰岗位职责,才能提取客观有效的绩效考核指标。

(三) 指标设置不合理

不少高校工会的考核中缺乏具体明确的、具有可操作性的考核要素和考核指标,考核指标评价主观性较大,也没有具体可套用的详细等级标准说明。举例来说,对职工民主管理、工会组织建设等工作的考核一般分为几个等级,如“非常满意”“满意”“尚可”“不满意”“非常不满意”等,但工作考核的结果究竟被定在哪个等级,有没有一个客观的

标准,“满意”和“尚可”该如何界定才能让被考核者心服口服,这些都很模糊。

由于缺乏明确的标准来进行考核评价,加之缺乏对工作绩效信息的收集、整理和分析,考核者往往是根据自己的印象,凭感觉打分考核,甚至部分考核者会加上一些个人的喜好因素,使考核结果“唯上”而不“唯工作”,从而使工会工作偏离正常组织轨道。这样的绩效考核不但不能起到监督、激励、督导、培养下属的作用,反而制造了高院工会之间的矛盾,最终损害了学校工会的管理权威。

(四)管理水平低下

客观地说,高校工会管理水平的低下也是造成考核执行不力的原因所在。高校工会对学院工会的考核评价缺乏系统思考和理念牵引,只有对结果的衡量指标,没有对过程进行控制和对行为进行导向的指标;考核陷入了“一刀切”的错误方式,没有根据不同学院工会实际情况的不同,以及企业特点、发展阶段、工会工作的难易度的差异采取分层分类的考核方式。考核指标、考核侧重点和考核方式没有反映学院工会本身的特点和现实,没有支持其未来的发展。

同时,考核结果的运用不显著,有考核无反馈,考核不能和教育培训、薪酬奖励、升迁异动挂钩的现象还比较突出。考核的配套机制没有完善,不利于优秀工会干部脱颖而出,不利于进一步调动工会干部的积极性、主动性和创造性。因此,现有的考核评价体系过于松散,难以及时将学校工会明确、具体的工作目标层层分解,并将压力传下去,增加了工作目标和任务的执行难度,也不利于促进工会工作的及时改善,因此需要建立新的绩效考核体系。

第三章 首都经济贸易大学基层工会绩效考核优化设计

一、基层工会绩效考核体系设计的原则

如何解决基层工会干部兼职造成的岗位职责不清问题,已成为建立绩效考核体系的关键问题,同时,系统科学的绩效考核体系需要强调学校工会在指导基层工会工作过程中的作用,既要强化高校工会管理权威和绩效指标的科学性,又要结合基层工会实际体现绩效考核体系的适用性。

优化绩效考核体系,应遵循以下原则:

(一)区别考核原则

不同层次人员之间应该有明显的界限,绩效考核指标设计要突出针对性,解决各级人员一个指标、基层工会干部考核不到位问题,激发各层次人员的积极性、主动性和创造性。

(二)定量与定性相结合的原则

尽可能地将工作量化,便于考核信息的收集、分析、传递,尽量避免主观意识、个人感情

使考核结果出现偏颇。工会有许多工作难以直接量化,比如上访的人数、困难人员的数量,但可以换成另外一个角度进行量化,如上访事件登记处理率、困难人员建档覆盖率。

(三) 奖罚结合原则

工会地位不高与自身的工作作风也有一定关系,比如以往的“干坏不骂,干好不夸”,波澜不惊但早涝保收。优化绩效考核体系,应该表明奖罚分明的姿态,摒弃尾大不掉的机关官老爷作风,这是端正工会工作作风,强化执行力的重要保证。

(四) 前瞻性原则

建立起一套深入人心、运行有效的绩效考评及应用体系,就是要使之既要满足当前的考核实际需要,又能适应未来的发展需求,需要具备一定的前瞻性,避免运行过程中朝令夕改。

二、基层工会绩效考核体系设计的基本思路

遵循“促进学校发展,维护教工权益”的工会工作原则,围绕中心、服务大局,紧贴工会工作目标,克服单一考核方法的片面性,工会绩效体系优化设计以平衡计分卡(BSC)理论为基础,辅以关键绩效指标法,确立基层工会及工会干部关键绩效指标(KPI),提高绩效考核指标的可操作性。

根据校工会总体目标,建立统一的考核指标体系,然后层层分解,确定基层工会和基层工会干部的考核指标,确保目标一致。以工会“维护、参与、建设、教育”四项职能为重点,确定二级单位工会的关键指标,分解评价指标并设置权重,核定基本参数。

三、首都经济贸易大学基层工会绩效考核优化设计过程

(一) 基层工会和基层工会干部 KPI 指标

1. 校工作及基层工会的 KPI 指标

校工会及基层工会的 KPI 指标归纳为表 1。

表 1 校工会及基层工会的 KPI 指标

一级指标	二级指标	适用部门		
		校工会	分工会	工会小组
组织建设	基层工会建设	○	○	
	工会会员管理	○	○	○
	工会干部培训	○		
	两代会委员会建设	○	○	

续表

一级指标	二级指标	适用部门		
		校工会	分工会	工会小组
民主管理	召开两代会	○	○	
	平等协商	○		
宣传教育	教职工思想政治教育	○	○	○
	先模、劳模、优秀教师评选	○	○	
	开展教职工教学基本功比赛、社会实践、社会服务、教育创新等活动	○	○	○
	工会信息宣传、研究与报道	○	○	○
女工工作	开展适合女教职工特点的活动	○	○	○
	办理女工特殊疾病保险	○	○	○
	开展三八节慰问活动	○	○	
文体活动	开展教职工文化体育活动	○	○	○
	教工之家建设	○	○	
	教职工活动中心文体设施管理	○		
职工关怀	开展职工休养活动	○		
	开展“送温暖”活动	○	○	
	劳动人事争议调解	○		
财务工作	经费审查委员会建设	○		
	年度预决算工作	○		
	工会经费收缴与下拨	○	○	

根据上表,进一步对基层工会的 KPI 指标进行细化,考虑到基层工会与所属院系、处所党政工作的关系,工会小组的工作将纳入分工会体系中,不再单列。列出基层工会的 KPI 指标,如表 2 所示。

表2 基层工会的 KPI 指标

一级指标	二级指标
组织建设	分工会领导班子健全、结构合理,分工明确
	按规定划分工会小组和配备小组长,干部热心工会工作
	将工会工作纳入单位党政工作议事日程,定期研究有关工作
	有相关活动场地和活动经费支持
	学习、会议、经费管理、院(处、部等)务公开等制度健全
	制订工作计划和进行工作总结,上报材料及时
	定期召开工会干部培训、学习、研究活动
	进行工会会员管理,及时办理会员接纳手续,建立会员基本信息库
民主管理	分工会班子积极参加同级党政会议,参与本部门涉及教职工切身利益的重大问题的讨论
	每年定期召开一次教代会或会员大会
	积极落实教代会或会员大会会议精神,提案处理落实及时
	重视校教代会代表的培训学习,提高参政议政能力,积极组织校教代会代表搞好调研、撰写提案
	积极组织教职工开展建言献策活动,听取教职工意见建议并向单位党政报告,协调解决好教职工的合理要求
	院(处、部)务公开制度健全,落实到位
宣传教育	积极加强教职工的思想教育,引导教职工关心、支持、参与学校 and 单位的建设与发展
	积极开展以“师德建设”和“职业道德”为主要内容的社会实践、社会服务、教育创新等活动
	关心青年教师成长,积极组织本单位青年老师业务基本功培训与考核(竞赛)活动
	总结、推广“三育人”经验,协同上级部门做好有关先进工作者、劳动模范、优秀教师等先进个人与集体的评选和表彰工作
	重视宣传信息工作,积极报道工会工作信息
女工工作	积极开展适合女教职工特点的活动
	关心女教职工身心健康,办理女工特殊疾病保险
	组织开展三八节等节假日庆祝慰问活动
文体活动	积极组织开展教职工文化体育活动
	积极组织参加上级工会组织的各项文体活动
	积极开展职工之家建设活动

续表

一级指标	二级指标
职工关怀	组织开展职工休养、旅游考察等活动
	积极开展“送温暖”活动,及时看望慰问困难及生病教职工,帮助解决他们的实际困难
	建立困难教职工档案并有帮扶措施
	参与协调劳动关系和调解劳动人事争议
财务工作	做好工会经费管理工作

2. 基层工会干部 KPI 指标

按照著名的 20/80 理论,80%的业绩是由 20%的关键行为完成的,就是说绩效考核指标要将重点放在关键的结果和关键的过程上,抓住其中 20%的关键行为,明确绩效考核的主攻方向。各级工会干部是完成工会目标任务的践行者,在设计绩效考核指标中,既需要考虑投入行为,也要考虑产出结果。

在学校工会,专职工作人员是保证工会系统正常运转的主体,基层工会兼职干部是工会工作的具体执行者。兼职工会干部的日常管理主要在所在单位,其所承担的职责也不能和专职工会干部同等要求,因此,对兼职工会干部不宜过度追求全面能力。基层工会干部 KPI 指标见表 3。

表 3 基层工会干部 KPI 指标

一级指标	二级指标	三级指标	指标说明
工作业绩	工作数量	指令性工作完成数量	必须完成工作的数量
		知照性工作完成数量	建议完成工作的数量
	工作质量	基本数据准确率	职工等数据的准确率
		投诉、咨询数量	处理职工的投诉、咨询事宜
	工作效率	计划时间执行	在规定时间内完成
		快速组织应对	突发事件的快速应对
工作能力	学习能力	业务培训成绩	统计时间内业务培训成绩
		反馈意见数量	统计时间内向上反馈本单位工会意见的数量
	健康状况	年度体检情况	年度体检情况

续表

一级指标	二级指标	三级指标	指标说明
沟通协调能力	业务协调	大型活动组织次数	统计时间内大型活动组织开展次数
		本单位职工提案数	统计时间内本单位职工提案的数量
		工会系统内交流数	在工会系统内工作交流的次数

(二) 权重设计

绩效考核指标体系中每个指标的重要性不同,对不同的考核对象而言也有不同的地位和作用。考核权重的设计关系到工作行为的导向问题,是考核体系的指挥棒。权重确定的方法主要有专家咨询法(Delphi)、层次分析法(AHP)、比较加权法、环比评分法等。其中,专家咨询法和层次分析法比较有代表性。

由于缺乏关键制度设定权重的参考数据,论文主要依据专家咨询结果,将专家咨询法和比较加权法、层次分析法相结合,测量出基层工会和工会干部的 KPI 权重。

1. 基层工会 KPI 权重

对分工会系统的 KPI 权重确定,运用专家咨询法与比较加权法相结合的办法。在分工会 30 项主要工作中,设基础分值为 3,将每项考核指标的重要性基础分值与 3 相比较,得出对比重要性的倍数,最后进行归一百分比处理。

如表 4 所示,30 项考核指标重要性合计为 100。

表 4 基层工会 KPI 权重

一级指标	二级指标	分值
组织建设	分工会领导班子健全、结构合理,分工明确	3
	按规定划分工会小组和配备小组长,干部热心工会工作	3
	将工会工作纳入单位党政工作议事日程,定期研究有关工作	3
	有相关活动场地和活动经费支持	2
	学习、会议、经费管理、院(处、部等)务公开等制度健全	2
	工作计划和工作总结,上报材料及时	2
	定期召开工会干部培训、学习、研究活动	4
	工会会员管理,及时办理会员接纳手续,建立会员基本信息库	3

续表

一级指标	二级指标	分值
民主管理	分工会班子积极参加同级党政会议,参与本部门涉及教职工切身利益的重大问题的讨论	3
	每年定期召开一次教代会或会员大会	5
	积极落实教代会或会员大会会议精神,提案处理落实及时	3
	重视校教代会代表的培训学习,提高参政议政能力,积极组织校教代会代表搞好调研、撰写提案	4
	积极组织教职工开展建言献策活动,听取教职工意见建议并向单位党政报告,协调解决好教职工的合理要求	4
	院(处、部)务公开制度健全,落实到位	2
宣传教育	积极加强教职工的思想教育,引导教职工关心、支持、参与学校和单位的建设与发展	4
	积极开展以“师德建设”和“职业道德”为主要内容的社会实践、社会服务、教育创新等活动	5
	关心青年教师成长,积极组织本单位青年教师业务基本功培训与考核(竞赛)活动	5
	总结、推广“三育人”经验,协同上级部门做好有关先进工作者、劳动模范、优秀教师等先进个人与集体的评选和表彰工作	5
	重视宣传信息工作,积极报道工会工作信息	4
女工工作	积极开展适合女教职工特点的活动	3
	关心女教职工身心健康,办理女工特殊疾病保险	3
	组织开展三八节等节假日庆祝慰问活动	3
文体活动	积极组织开展教职工文化体育活动	3
	积极组织参加上级工会组织的各项文体活动	3
	积极开展职工之家建设活动	4
职工关怀	组织开展职工休养、旅游考察等活动	3
	积极开展“送温暖”活动,及时看望慰问困难及生病教职工,帮助解决他们的实际困难	4
	建立困难教职工档案并有帮扶措施	3
	参与协调劳动关系和调解劳动人事争议	2
财务工作	做好工会经费管理工作	3

2. 工会兼职干部 KPI 权重

表 5 所列为工会兼职干部 KPI 权重。

表5 工会兼职干部 KPI 权重

一级指标/权重	二级指标/权重	三级指标/权重
工作业绩 0.5	工作数量/0.5	指令性工作完成数量/0.8
		知照性工作完成数量/0.2
	工作质量/0.3	基本数据准确率/0.8
		投诉、咨询数量/0.2
	工作效率/0.2	计划时间执行/0.8
		快速组织应对/0.2
工作能力 0.3	学习能力/0.8	业务培训成绩/0.8
		反馈意见数量/0.2
	健康状况/0.2	年度体检情况/1
沟通协调能力 0.2	业务协调/1	大型活动组织次数/0.3
		本单位职工提案数/0.2
		工会系统内交流数/0.5

第四章 首都经济贸易大学基层工会绩效考核办法

一、基层工会绩效的范围与内容

检验基层工会工作完成情况,需要对基层工会系统的绩效进行考核。基层工会工作量化考核范围是学校工会委员会领导下的各基层分工会、直属工会小组及基层工会的干部。

根据基层工会工作职能和职责要求,对基层工会工作绩效考核的内容主要包括工会组织工作、宣传教育工作、民主管理工作、维权和关心职工生活工作、文体活动及文化建设工作、创新性特色工作等。对基层工会干部工作绩效考核的主要内容包括工作业绩、工作能力和沟通协调能力等。

二、基层工会绩效考核方式

首先,对基层工会和工会干部的考核,采取量化考核的方式进行。具体考核要素按照基层工会和工会干部的工作特点分别进行设置。

其次,基层工会绩效考核指标分值按照考核指标所包含的工作内容和工作的重要程度进行设置,基础分为100分。另设附加奖励分。奖励分总分20分封顶。考核总分为基础分与奖励分之和,最高分为120分。实际操作时,先由基层工会召开委员会,在全面总结工作的基础上,形成工作总结报告,整理工作资料,进行年度工作的自

评打分;然后由校工会对基层工会进行考核:校工会在查看材料的基础上,组织座谈会、抽查和实地检查基层工会工作,全面了解和摸清基层工会工作情况,组织工会委员对基层工会的自评情况进行核实打分。

最后,对于基层工会干部的绩效评价,先由全体基层工会干部自评,然后采取复合打分法,首先由学校成立工会绩效考核领导小组,然后由考核领导小组对全体基层工会干部按标准进行打分,取平均分为最后得分。按考核得分分为优秀、良好、称职、需要改进、不称职5个等级。

三、基层工会绩效考核指标体系

(一)基层工会绩效考核量化考核指标体系

表6 所列为基层工会绩效考核量化考核指标体系。

表6 基层工会绩效考核量化考核指标体系

考核项目	考核内容及要素	考核分值	自评分	考核分
组织建设 (22分)	分工会领导班子健全、结构合理,分工明确;班子配备不齐的扣2分,无分工或分工不明确的扣1分	3		
	按规定划分工会小组和配备小组长,干部热心工会工作;未设置工会小组的扣1分	3		
	将工会工作纳入单位党政工作议事日程,定期研究有关工作;年度工作计划未列入工会工作的扣1分,院(处、部)务会或党委(支部)会无相关记录的扣2分	3		
	有相关活动场地和活动经费支持;无专门场地的扣1分,无活动经费支持的扣1分	2		
	学习、会议、经费管理、院(处、部)务公开等制度健全;无相关制度的扣2分,制度不健全的扣1分	2		
	每年度进行工作计划和工作总结,上报材料及时;无工作计划、工作总结的扣2分,未按要求上报材料的扣1分	2		
	定期召开工会干部培训、学习、研究活动;有相关活动但无记录的扣3分,有记录但次数少于2次的扣2分	4		
	进行工会会员管理,及时办理会员接纳手续,建立会员基本信息库;未及时办理会员入会手续的扣2分,无会员基本信息库的扣1分	3		

续表

考核项目	考核内容及要素	考核分值	自评分	考核分
民主管理 (21分)	分工会班子积极参加同级党政会议,参与本部门涉及教职工切身利益的重大问题的讨论;未参加同级党政会议的扣2分,无相关会议记录的不加分	3		
	每年定期召开一次教代会或会员大会;未召开教代会或会员大会的扣5分,会议召开不及时或不规范的酌情扣分	5		
	积极落实教代会或会员大会会议精神,提案处理落实及时	3		
	重视校教代会代表的培训学习,提高参政议政能力;积极组织校教代会代表搞好调研、撰写提案;未组织校教代会代表学习培训的扣1分,未提交校教代会提案的扣2分,人均提案少于0.5件的扣1分	4		
	积极组织教职工开展建言献策活动,听取教职工意见建议并向单位党政报告,协调解决好教职工的合理要求;未开展建言献策活动的扣2分,无相关会议或材料的不加分	4		
	院(处、部)务公开制度健全,落实到位;无相关制度的扣2分,未按要求落实的酌情扣分	2		
宣传教育 (23分)	积极加强教职工的思想教育,引导教职工关心、支持、参与学校 and 单位的建设与发展	4		
	积极开展以“师德建设”和“职业道德”为主要内容的社会实践、社会服务、教育创新等活动;无相关活动酌情扣分	5		
	关心青年教师成长,积极组织本单位青年教师业务基本功培训与考核(竞赛)活动;无相关活动酌情扣分	5		
	总结、推广“三育人”经验,协同上级部门做好有关先进工作者、劳动模范、优秀教师等先进个人与集体的评选和表彰工作;未履行民主推荐程序,每起扣1分	5		
	重视宣传信息工作,积极报道工会工作信息;有工会专门宣传栏、单位网页设工会专栏并及时更新的、积极向上级工会报送信息的得满分,其他酌情扣分	4		
女工工作 (9分)	积极开展适合女教职工特点的活动	3		
	关心女教职工身心健康,办理女工特殊疾病保险	3		
	组织开展三八节等节假日庆祝慰问活动	3		

续表

考核项目	考核内容及要素	考核分值	自评分	考核分
文体活动 (10分)	积极组织开展教职工文化体育活动;每年由分工会组织的文体活动不少于2次,每少一次扣1分	3		
	积极组织参加上级工会组织的各项文体活动;未按要求参加学校大型活动的,每一次扣1分,且不能参加当年评奖评优	3		
	积极开展职工之家建设活动	4		
职工关怀 (12分)	组织开展职工休养、旅游考察等活动	3		
	积极开展“送温暖”活动,及时看望慰问困难及生病教职工,帮助解决他们的实际困难	4		
	建立困难教职工档案并有帮扶措施;无帮扶措施或措施不力的酌情扣分	3		
	参与协调劳动关系和调解劳动人事争议	2		
财务工作 (3分)	做好工会经费管理工作;经费专人管理,使用合理、规范,无违规支出;无专人管理的扣1分,无经费使用台账的扣1分,违规支出的扣1分	3		
奖励加分 (最高分为 20分)	注重工作创新,分工会工作有特色,有推广价值,酌情加分	5		
	参加校工会会议每次加1分,缺席不得分	累加		
	重视工会信息调研工作,有调研报告或理论文章,积极向上级工会和宣传媒体报道信息;在省级及以上公开刊物发表调研报告或理论文章的,按每篇5分加分;信息被采用的,按国家级5分、省级3分、校市级2分的标准加分;稿件入选《首经贸教工》,每幅相片0.5分,短文1分,论文2分	累加		
	积极开展创先争优活动,在工会系统获得表彰奖励的,集体按国家级6分/次、省级4分/次、市校级2分/次加分,个人减半加分	累加		
	积极组队参加学校工会组织的各类文体竞赛,获得集体名次奖励的,按一等奖(第一名)2分、二等奖(第二名)1.5分、三等奖(第三名)1分、其他奖(获奖名次)0.5分的标准加分;个人获奖减半加分,其中,既计算集体名次又计算个人名次的竞赛(如田径运动会),个人获奖不加分	累加		
	每年积极向学校“双代会”提交提案,获优秀提案1件加3分	累加		
	承办校工会组织的全校性活动,按每次3分加分	累加		

(二) 基层工会干部绩效考核量化考核指标体系

表 7 所列为基层工会干部绩效考核量化考核指标体系

表 7 基层工会干部绩效考核量化考核指标体系

		指标说明	
评定等级		优秀:85~100分 绩效突出,表现优异 良好:75~84分 绩效高于岗位需求,长期表现很好 称职:65~74分 能够满足岗位基本需要 需要改进:55~64分 有一定不足,需要及时改进 不称职:<55分 不能满足岗位基本需求,必须及时改进	
自评得分		请根据以下指标进行自评	
基层工会干部工作绩效评价体系			
一级指标	二级指标	三级指标	指标说明
工作业绩 (50分)	工作数量 (25分)	指令性工作完成数量(20分)	必须完成工作的数量
		知照性工作完成数量(5分)	建议完成工作的数量
	工作质量 (15分)	基本数据准确率(12分)	职工等数据的准确率
		投诉、咨询数量(3分)	处理职工的投诉、咨询事宜
	工作效率 (10分)	计划时间执行(8分)	在规定时间内完成
		快速组织应对(2分)	突发事件的快速应对
工作能力 (30分)	学习能力 (24分)	业务培训成绩(20分)	统计时间内业务培训成绩
		反馈意见数量(4分)	统计时间内向上反馈本单位工会意见的数量
	健康状况 (6分)	年度体检情况(6分)	年度体检情况
沟通协调 能力 (20分)	业务协调 (20分)	大型活动组织次数(6分)	统计时间内大型活动组织开展次数
		本单位职工提案数(4分)	统计时间内本单位职工提案数量
		工会系统内交流数(10分)	在工会系统内工作交流的次数

结 语

本研究主要介绍了基层工会绩效考核体系的优化设计,重点介绍了以平衡计分卡

为基础的绩效考核指标体系优化设计过程。围绕首都经济贸易大学校工会目标开展设计工作,以提升工会执行力为着力点,量化指标涵盖组织建设、民主管理、宣传教育、女工工作、文体活动、职工关怀、财务工作七个方面。对基层工会系统绩效考核运用比较加权法确定权重。同时,科学、合理测量了兼职工会干部的工作业绩、工作能力、沟通协调能力的指标达成程度,确定兼职工会干部绩效考核指标权重。新绩效体系优化了考核周期和考核主体,做到目标层层分解,责任到人,是对工会系统绩效考核体系优化的一次有益尝试。

参考文献

- [1] 闻效仪. 绩效管理[M]. 北京:中国劳动社会保障出版社,2009.
- [2] 梁玉秋,郭凌云. 高校工会建设问题与对策[J]. 人民论坛,2010(5).
- [3] 赵参. 试论高校工会工作的科学发展[J]. 工会论坛,2009(9).
- [4] 吴元学. 高校工会工作引入绩效考核体系之我见[J]. 文教资料,2011(9).
- [5] 刘山彪. SG公司工会绩效考核体系优化设计[D]. 广州:华南理工大学,2011.