

中文摘要

随着我国高等教育事业的不断深化，当前我国高等学校正处于一个新的发展阶段。要使高校在竞争中立于不败之地，就必须从各个层面上提高自身的综合实力。特别是要建立起一套科学、合理、客观的管理制度，正确地评估出学校中的教师和行政人员管理工作，这对提高学校的总体结构以及提高学校的竞争能力有着非常大的作用。在高校中，教师与学校行政人员是两个不同的群体，他们之间的相互联系、相互作用和相互制约是复杂的，因此他们在完成任务的过程中常会有不一致的情况，从而导致冲突的发生。通过对H校实际情况进行考察研究并对部分教师与行政人员以访谈问卷的形式进行交流，结果表明教师与行政人员冲突的发生是学校管理内部诸多因素共同作用的必然结果，具有客观性。它尤如一柄双刃剑，既有积极性建设性，又有消极性破坏性。一方面，冲突会打破原有状态的稳定和平衡。另一方面，它将激发教师与行政人员主动地认识新矛盾，适应新情况，解决新问题，在动态中做好调节工作，增强全校教职工的凝聚力。在这其中，利益性冲突是H校管理中最常见、最主要、最复杂的冲突。教师与行政人员，由于各自所承担的责任、任务不同，所处的地位和职责不同，因此所关心的利益不同，在处理问题时，每个人往往从自己或本群体的利益出发，就有可能引起矛盾。而与利益分配最相关、最直接的体现就是学校的绩效考核制度。

既然冲突是不可避免的，H校采取积极应对的态度，通过一些策略方法协调双方的冲突。但由于学校对二者之间的冲突应对存在问题，使教师与行政人员还是存在矛盾。在H校建立起来的现行考核制度体系下，教师和行政人员之间在认知上、工作中存在许多显性或隐性的矛盾。比如在考核中，对现有的考核体系指标设定上存在异议，在目标设定上，从双方各自的利益出发来处理问题也存在矛盾。通过对二者之间的冲突应对进行分析，为了提升老师的专业能力和行政人员的管理能力，从而推动学校的整体发展，文章就如何优化教师与行政人员的冲突应对路径，给出了一些相关的对策和意见。通过运用管理方面有关理论知识，并与学校的发展目标及办学特点相联系，具体从以下几个角度展开：本研究旨在明确绩效考核目标、确定教师与行政人员的职责范围、运用平衡

计分卡、完善行政人员档案等方面，以提升教师与行政人员之间的合作关系，化解矛盾，为学校的可持续发展提供科学有效的支持。具体而言，本研究将对教师与行政人员的冲突应对路径进行合理化设定，建立健全的工作机制，以促进其积极协作，从而为学校发展创造良好的环境和条件。

关键词：

高校教师；高校行政人员；冲突应对；绩效考核；

Abstract

With the continuous deepening of higher education in China, higher education institutions are currently in a new stage of development. To make universities invincible in competition, it is necessary to improve their comprehensive strength at all levels. Especially, it is necessary to establish a scientific, reasonable, and objective management system to accurately evaluate the management work of teachers and administrative personnel in the school, which plays a significant role in improving the overall structure of the school and enhancing its competitiveness. Teachers and school administrators are two different groups, and their mutual connection, interaction and mutual restriction are complex and interactive, so they often have inconsistency in the process of completing tasks, which leads to conflicts. Through the research on the actual situation of H school and the communication between some teachers and administrators in the form of interview questionnaire, the result shows that the conflict between teachers and administrators is the inevitable result of the joint action of various factors in the school management, which is objective. It is like a double-edged sword, both positive and constructive, and negative and destructive. On the one hand, conflicts can break the stability and balance of the existing state. On the other hand, it will stimulate teachers and administrative staff to actively understand new contradictions, adapt to new situations, solve new problems, do a good job in the dynamic adjustment work, and enhance the cohesion of the whole school staff. Among them, the conflict of interest is the most common, the most important and the most complicated conflict in the management of H school. Teachers and administrators, due to their different responsibilities, tasks, positions and responsibilities, are concerned with different interests. When dealing with problems, each person often starts from his or her own interests or the interests of the group, which may cause conflicts. The most relevant and direct manifestation of benefit distribution is the school's performance appraisal system.

Since the conflict is inevitable, H School takes a positive attitude to deal with it and coordinates the conflict between the two sides through some strategies and methods.

However, because the school has problems in dealing with the conflict between the two, there are still contradictions between teachers and administrators. Under the current assessment system established in H School, there are many explicit or implicit contradictions between teachers and administrators in cognition and work. For example, in the assessment, there are objections to the setting of indicators of the existing assessment system, and in the setting of goals, there are also contradictions in dealing with the problem from the interests of both sides. By analyzing the conflict response between the two, in order to improve the professional ability of teachers and the management ability of administrators, so as to promote the overall development of schools, this paper gives some relevant countermeasures and opinions on how to optimize the conflict response path between teachers and administrators. The application of management related theoretical knowledge and the connection with the development goals and school running characteristics of the school are carried out from the following perspectives: the purpose of this study is to clarify the performance assessment objectives, determine the scope of responsibilities of teachers and administrators, use the Balanced scorecard, improve the administrator files and other aspects, so as to enhance the cooperation between teachers and administrators, resolve conflicts, Provide scientific and effective support for the sustainable development of schools. Specifically, this study will rationalize the conflict response paths between teachers and administrators, establish a sound working mechanism, and promote their active collaboration, thereby creating a favorable environment and conditions for the development of the school.

Key words:

College Teachers; University Administrators; Conflict Response; Performance Appraisal

目 录

绪 论.....	1
(一) 研究背景及研究意义.....	1
1. 研究背景.....	1
2. 研究意义.....	2
(二) 国内外研究现状.....	3
1. 国内研究现状.....	3
2. 国外研究现状.....	5
(三) 研究思路与研究方法.....	7
1. 研究思路.....	7
2. 研究方法.....	8
(四) 创新与不足之处.....	8
1. 创新之处.....	8
2. 不足之处.....	9
一、核心概念与理论基础.....	10
(一) 核心概念.....	10
1. 高校教师与行政人员冲突.....	10
2. 高校绩效考核.....	11
3. 平衡计分卡.....	12
(二) 理论基础.....	13
1. 激励理论.....	13
2. 目标设置理论.....	14
3. 公平理论.....	14
二、H校教师与行政人员冲突具体表现及应对实践.....	16
(一) H校教师与行政人员冲突具体表现.....	16

1. 源于工作目标定位产生的冲突.....	16
2. 源于对彼此价值认同产生的冲突.....	17
3. 源于工作遵循原则不同引发的冲突.....	18
4. 源于资源分配及晋升制度引发的冲突.....	18
(二) H 校教师与行政人员冲突应对实践.....	19
1. 加强学校社会宣传, 增强教师与行政人员间精神层面归属感.....	19
2. 建立有效沟通机制, 促进教师群体与行政人员间的换位思考.....	19
3. 完善人才流动管理机制, 合理化配置资源.....	19
三、绩效考核视角下 H 校教师与行政人员冲突应对存在问题与原因分析.....	21
(一) 存在问题.....	21
1. 绩效考核的目标中提升教师与行政人员内涵发展导向性不足.....	21
2. 绩效考核结果反馈渠道不通畅.....	22
3. 绩效考核指标设计不够全面, 考核结果的激励作用不明显.....	23
(二) 原因分析.....	24
1. 总体目标不够明确.....	25
2. 考核指标设计不够科学、合理.....	26
3. 管理机制的不完善.....	27
4. 总体待遇偏低、激励机制不健全.....	27
四、绩效考核视角下高校教师与行政人员冲突应对的优化路径.....	29
(一) 强化整体目标, 基于平衡计分卡设计体系.....	29
1. 确定教师与行政人员目标责任制.....	29
2. 基于平衡计分卡的绩效考核管理的设计.....	30
(二) 提高绩效考核认识, 强化行政人员制度建设.....	34
1. 遵循原则设计绩效考核系统.....	34
2. 健全行政人员考核体系.....	37
3. 建立和完善行政管理档案.....	39
4. 健全激励型薪酬体系.....	40

(三) 明确各自职责, 完善组织机构.....	42
1. 全面性责任划分.....	42
2. 完善管理组织机构.....	44
结 论.....	45
参考文献.....	47
附录一: H 校考核方案.....	53
附录二: H 校考核测评表.....	57
附录三: 访谈问卷.....	58
致 谢.....	59

绪 论

（一）研究背景及研究意义

1. 研究背景

任何组织都存在着人与人、群体与群体的互动。只要有互动，就会存在情绪波动。教师和行政管理人员是学校的两大基本群体，在达成学校的目标过程中，教师和行政人员之间必然会相互交流，学校需要衡量每一位教职工的工作情况，既而也会引发各种冲突。这在现有的研究中已经从不同的角度有充分的记载。例如，一些研究者对学校内部冲突情况的原因进行了研究，指出“学校的资源利用有限”，“部门和参与者之间不同的角色和责任所要求的不同立场和工作目标”，“学校设定的规章制度有些模糊”，“学校成员拥有不同的立场和价值观、教育环境、生活背景不同的实际特点。”等因素都有可能使冲突¹。在分析学校冲突类型的基础上，其他研究者根据不同的标准将学校冲突分为不同的类型，如：“教师与行政人员的冲突、教师与教师的冲突、教师与学生的冲突、学生之间的冲突”，造成这些冲突的原因又可能是由于压力、利益、目标的存在差异而产生的²。也有理论证据证明学校冲突具有客观性，如白磊所概述的“系统理论”、“耗散理论”及“交易费用经济学”的概念都能对学校冲突的必然性，从不同的角度进行论证³。

纵观高等教育的历史，大学一直以传播先进的知识为导向，由那些通过教学和学术研究建立事业的学者们主导。随着学校规模和任务的逐步扩大，行政人员成为大学管理中一支额外力量，因为除了教学任务，还有很多事情要做。在当前中国社会主义市场经济条件下，高等院校面临着激烈的竞争，这给学校教职工的工作带来了越来越大的压力，教师和行政人员是共同主导大学活动的两个主要群体。如何发挥学校的优势，促进高校的发展是一项重要课题。因此对教师和行政人员进行相关制度约束以

¹杨旭.学校组织冲突及其管理策略[J].科学咨询教育科研,2003(11)

²董凌波.学校冲突管理及其实施策略[J].当代教育论坛上半月刊,2009(02)

³白磊、孟繁华.论学校冲突管理——以功能性冲突促进学校发展[J].首都师范大学学报社会科学版,2006(5)

确保他们充分调动工作积极性，从而提高服务效率和质量。通过共同实现高等教育机构组织的目标，这两个群体——教师和行政人员——共同依赖高等教育机构组织来实现高等教育机构的职能。教师与行政人员本身具有差异性，但学校在应对冲突路径上存在一定的问题，使得教师和行政人员经常发生心理或者行为上的冲突，成为高校组织中明显的一组冲突关系。目前，中国各大高校都非常重视完善相关制度，通过考核等方式作为提高高等教育职工素质的重要手段。绩效考核是学校利益分配的依据和工具。学校应该依托绩效管理的手段，搭建适合本校良性发展的考核制度，在学校长期规划和目标制定过程中，利用绩效考核产生的信息资源来激励和鼓舞教师和行政人员不断提高他们的绩效，创造新业绩，最终为大学的整体实力做出贡献。同时营造公平公正的工作环境，减少教师和行政人员之间的矛盾。

学校应从以下几个角度出发：以业绩为导向、最优分配、构建激励与制约机制、推动平等、强化指标考核，构建中国特色的国际顶尖高校与顶尖学府的评估制度，充分调动高校的内在动力，提升其发展的可操作性，指导高校提高办学水平¹。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》也对大学的业绩评价做出了明确的规定，即“改善治理方式、引进竞争、实施考核、实施动态治理²”，并强调要健全大学的业绩评价体系。因此，在大学中推行绩效管理，既是大学发展的应有之义，又是大学发展的现实需要。因此，如何协调好教师与行政人员在认知中、工作中的矛盾，对于推动大学的成长具有积极的推动作用。

2. 研究意义

(1) 理论意义

高校教师与行政人员是构成学校宏伟蓝图的重要两部分，教师关乎学校的教学、科研成果，行政人员则意味着学校日常事务和社会公共责任的实现，两者皆不能被取代。教师和行政人员的工作表现是一项非常关键的工作。构建一套科学的评价制度，有利于缓解教师与行政人员之间的矛盾，提高高校教职员工的综合素质，促进

¹ 新华社.国务院印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》2015-11-05.

http://www.gov.cn/xinwen/2015-11/05/content_2960898.htm

² 中华人民共和国教育部.国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)2010-07-29.

http://www.moe.gov.cn/srcsite/A01/s7048/201007/t20100729_171904.html

高校教职员工的工作热情。所以，在当前的时代，通过构建一套更加合理、更加有效的考核制度，是提升人才培养质量的重要途径，这将直接影响到高校的综合竞争能力以及高校的总体策略目标是否能够达到。

对高校教职工矛盾冲突应对进行深入的探讨，可以进一步充实我国的高校管理体系理论研究的内涵，建立一个高效、科学的绩效考核体制，寻找一种可以让教师与行政人员的矛盾冲突应对更加有效的的方式和方法，同时也有助于提升学校的管理水平。本文对高校里教师和行政人员的工作目标、业绩考核方法进行了分析，目的在于探索出在学校中，制度上存在着哪些漏洞，以及怎样降低教师与管理人员因差异性而产生的不公感，通过优化冲突应对路径，有利于促进学校健康发展提供一定的理论基础和借鉴。

(2) 实践意义

绩效考核的建立在高校教职工个人发展方面和高校整体发展方面发挥重要作用。教师是学校的主力军，行政人员则是学校运转的强有力后盾。因此，高校若能建立健全绩效考核体系对于自身的发展有着深远的影响和意义，绩效考核不仅仅涉及教职员工的直接个人利益，同时也对学校的长期发展起到决定性的作用。本文通过理清教师与行政人员之间的行为特性，协调或减少双方冲突，提供一些举措方法。通过建立科学合理的绩效考核体系，旨在成为学校人事财务管理工作的一座“灯塔”，同时在人事管理工作方面，能更加公平、客观评价教师和行政人员的情况，同时搭建有效学校教育教学和日常管理的反馈机制，进一步提升教师和行政人员的工作质效和工作积极性，也为教职工后期评奖评优和惩戒提供重要的依据。

(二) 国内外研究现状

1. 国内研究现状

为激发教育工作者的热情，提高教育质量，我国从 1980 年代开始实施教师绩效考核制度。2008 年，教育部公布了将绩效考核与绩效工资计算相结合的制度，并首先在义务教育阶段推广。教师绩效考核发挥着重要的作用，可以提高整个队伍的素

质, 促进科学的发展, 这是建设充满活力和生机的教师人事制度, 完善激励和约束机制的重要责任。¹对于绩效考核, 姚艳红认为, 企事业单位的绩效考核主要包括德、能、绩、勤等方面考核指标。²随着绩效考核等问题的深入研究, 教师与行政人员的差异性也愈发凸显, 由于制度设定还存在问题随之而来的矛盾冲突也显现出来。管理学界的认识对冲突功能正在不断发展。传统管理观念认为冲突有破坏性, 因此采用压制和消除的策略来处理。但是现代管理观念承认冲突既有破坏也有建设的可能性, 试图从战略角度对冲突作出管理, 利用它们作为组织发展的助力, 实现组织利益的目标。丁茂生等认为冲突的原因可能由信息因素、认知因素、价值因素和主观因素共同形成。而根据张铎严的研究发现, 教师与行政人员之间的冲突并没有明确的归因, 但更多的是因行政人员对教师提出不合理要求或会造成不同工作意见的原因而引发的, 而教师也主要是因为价值观念和权利被忽视而产生和行政人员的冲突。³曾于弼指出, 目前大学教职工产生矛盾最大的问题在于没有将绩效考核体系构建的很好。因此, 大学管理层应该充分考虑到绩效考核目标, 并与大学本身的具体状况相联系, 制订出一套符合大学特点的绩效考核体系, 该体系应该包含绩效考核目标、考核内容与指标、考核结果反馈与运用等内容, 以确保大学管理工作能够进行得很好。李校红从专业的视角, 对教师业绩评价进行了理论上的探讨, 指出了教师业绩评价中的一些问题, 并就怎样提高教师业绩评价的公正性, 提供了一些合理化的意见。

将平衡记分卡作为绩效考核工具应用于绩效管理实践中, 为摸索中的高校绩效管理开辟了新思路。刘芳、乔依杨、胡溪鹏等人的研究中, 一方面, 平衡记分卡强调平衡的理念。组织绩效的好坏并不仅表现在“财务状况”, 组织本身的可持续发展力和组织的创新能力应予以更多的重视。在平衡记分卡所强调的平衡理念中, 其中包含非财务指标与财务指标之间的平衡, 看重非财务指标的效果是高校作为公共部门的一个特点, 平衡记分卡的这一特点恰恰能为高校服务。对于高校这样的公共部门, 绩效考核和指标体系的设定更需要考虑“平衡”的理念, 比如在绩效管理中要

¹ 教育部. 教育部关于做好义务教育学校教师绩效考核工作的指导[EB/OL]. 2009-02-05. https://www.gov.cn/govweb/zwqk/2009-02/05/content_1222388.htm

² 姚艳虹. 人力资源管理[M]. 长沙: 湖南大学出版社, 2006: 89-96

³ 胡秋艳. 高等学校教师与行政人员之间的冲突研究[D]. 首都师范大学, 2007

更多考虑公平与效率、稳定与发展、长期与短期目标之间的平衡。另一方面，运用平衡记分卡所构建的指标体系既能从定性方面也能从定量方面出发，对组织和个人绩效进行较全面的评价。绩效评价是多元而非单一的。高校可以综合运用全方位的多个定性和定量指标多元的评价其内部系统，以促进绩效管理有效性水平的提升。大多数高校现行的考核指标体系仍然是依照原有的“行政事业单位工作人员年度考核”办法，从“德、能、勤、绩”四个方面来进行，实际进行考核时，由于“德、能、勤”三个方面指标分解起来比较困难，所以对这三个方面的考核偏重于定性考核，考核者往往凭借经验或者印象来评价，长此以往，这三方面的考核流于形式，并没有取得实效。科学的考核结果应该通过科学的考核方法来获得，如果未使用科学的考核方法，那么考核也是难以取得实效。平衡记分卡正是通过多个层面的设计，兼顾了考核中的定性部分和定量部分，这样使得绩效考核更为全面，考核结果对于学校的发展也更具指导意义。

综上所述，我国对教师与行政人员之间的冲突关系已开展大量的研究，将绩效考核制度在学校中推广愈发成熟。但如何合理制定考核制度，怎样跟上时代发展，尽快改善高校教职工的现状，使教师与行政人员更加和谐友爱共处是当前亟需解决的问题。

2. 国外研究现状

20 世纪 70 年代初，外国高校在教学中引入了绩效考核。在这之后，教师和行政人员之间的关系有了明显的变化。这些研究主要涉及绩效考核的概念、主题、标准以及影响绩效评估的因素等。另外在国际上，不同国家对绩效考核体系进行了积极的研究和扩展，并积累了一些理论。从 1990 年至今，发达国家致力于在适当的公司治理模式的基础上对绩效考核体系进行适当的审查，并逐步形成了独特的绩效考核体系。布罗曼和摩托维拉首先提出了任务绩效和关系绩效这两个概念，按照他们的说法，任务绩效是指完成组织分配的具体任务，而关系绩效是指做组织分配的工作以外的工作，但对整个组织仍具有贡献性。传统的绩效管理方法过于依赖考核者的看法，只关心考核的方式、过程和结果，而不关心考核结果是否对被考核者产生影响，只关心员工在考核后的表现，是否在考核后取得了一些进展。弗莱彻认为绩效

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/498116046131006042>