

基于 BSC 的“双师结构”教学团队建设阶段 绩效评价指标体系设计

刘德强

(上海理工大学 管理学院, 上海 200093)

摘要:“双师结构”教学团队对提高高等职业教育人才的培养质量至关重要,其建设过程分为孵化期、成长期、成熟期和稳定期四个阶段。以平衡计分卡(BSC)的基本思想,结合建设的四个阶段从财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度,设计了多层次的“双师结构”教学团队建设阶段评价指标体系。运用 AHP 法确定权重,建立不同建设阶段绩效评价指标体系,可有效针对“双师结构”教学团队建设阶段的任务指标进行绩效评估。

关键词:平衡计分卡(BSC);双师结构;建设阶段;绩效评价

中图分类号:G 710 **文献标志码:**A **文章编号:**1009-895X(2015)04-0383-05

DOI:10.13256/j.cnki.jusst.sse.2015.04.017

The Design of Performance Evaluation Index System of the “Double-Qualified” Teaching Team in the Construction Stage Based on BSC

Liu Deqiang

(Business School, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai, 200093, China)

Abstract: It is very important to construct the “double-qualified” teaching team for improving the cultivation quality of the higher vocational colleges. The construction process is divided into four stages: incubation stage, growing stage, mature stage and stable stage. With the basic idea of the balanced scorecard (BSC), this paper constructs a performance evaluation index system for “double-qualified” teaching team suitable for the different construction stages, which have four dimensions: finance, customer, internal processes, learning and growth. Using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method to determine the weight function, the performance evaluation index system in different stages is established, which can effectively assess the performance of the task index in different construction stages of the “double-qualified” teaching team.

Keywords: balanced scorecard (BSC); “double-qualified” teaching team; construction stage; evaluation on performance

“双师结构”教学团队建设是示范性高等职业院校师资队伍建设的关键环节,也是国家开展高等

收稿日期: 2015-06-23

基金项目: 教育部2012年人文社会科学研究一般项目(12YJC880056)

作者简介: 刘德强(1977-),男,讲师。研究方向: 人力资源管理、职业教育、思想政治教育、高校党建。

E-mail: liudq@smic.edu.cn

职业教育示范院校建设工程的重要举措。截至 2012 年,国家立项建设一百多个高职院校国家级教学团队,应该说,目前的建设效果良好,产生了积极的示范效应。但是,结合“双师结构”教学团队建设的四个阶段,利用 BSC 从财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度上来加强对教学团队的绩效评价并不多见。本文就示范院校建设的具体任务指标,设计“双师结构”教学团队绩效评价指标体系,以促进“双师结构”教学团队更快发展,团队建设取得更好效果,保证国家示范院校建设成效。

一、“双师结构”教学团队建设研究现状

陶济东^[1]指出“双师”结构专业教学团队的内涵应包括:校内专业教师和企业兼职教师、专业课教师和基础课教师、课程教师和课外素质教育活动教师三个层次。

陈波等^[2]研究了“双师”结构专业教学团队建设的有效途径,提出了校企合作,专兼互补,优化专业教学团队结构的思路,介绍了全方位、多途径提高“双师”素质的具体措施,并对创新教学团队管理运行机制,激发团队活力等方面进行了初步探讨。

刘德强^[3]以当前示范性高职院校“双师结构”教学团队 KPI 绩效考核为切入点,对示范性高等职业院校“双师结构”教学团队绩效考核指标模型进行了设计。

陈在铁^[4]指出必须建立约束激励机制强迫与引导专业教师增加专业实践经历,提高基于实际工作经验的教学设计、课程开发、实践指导方面的能力,使专业教师逐步具备双师素质。

黄专途^[5]将平衡计分卡理论运用于高职院校教学团队的管理创新实践,从客户、内部流程、财务、学习与成才四个层面分析高职院校的价值创造流程。

二、“双师结构”教学团队建设绩效评价的平衡计分卡维度设置

(一) 平衡计分卡与教学团队建设阶段

1. 平衡计分卡

平衡计分卡(BSC),是 1992 年美国管理学家

卡普兰和诺顿在《哈佛商业评论》上首次提出的,之后成为具有划时代意义的绩效管理工具。平衡记分卡基于企业战略目标,建立了财务、客户、内部流程、学习与成长四个不同维度的概念,并在四个维度下分别设立相互驱动、因果相连的评价指标。只有组织提高了学习与成长的能力才能持续改善内部流程,从而为客户提供更好的产品与服务,最终实现财务目标。平衡记分卡在保留了传统的财务性指标的同时,引入其他三个维度的评价指标,通过财务性指标与非财务性指标、内部指标与外部指标反映组织的整体运营状况,使管理者能够全面、动态地对绩效进行测评,如图 1 所示。

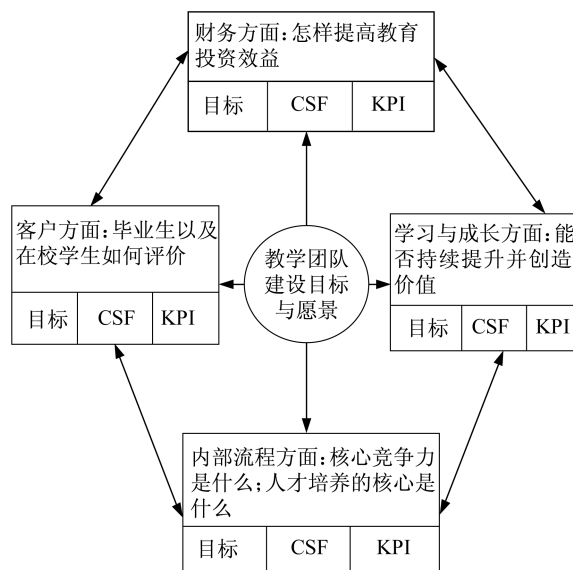


图 1 平衡计分卡

Fig. 1 Balanced scorecard

作为战略绩效工具,BSC 最突出的特点是将组织的愿景、发展战略放在核心地位,并与组织的绩效评价系统联系起来,把抽象的使命、战略转化为具体的目标和测评指标,实现战略落地,经总结其过程如图 2 所示。BSC 构建了一个战略管理沟通平台,通过清楚地定义战略,反映了财务性与非财务性指标之间的平衡、驱动性与结果性指标之间的平衡、长期与短期指标的平衡、内部与外部指标的平衡,这些平衡的指标可以真实反映组织的内部运作状况,完善了绩效测评,使组织战略目标得以实现。

2. 教学团队建设

示范性高职院校“双师结构”教学团队的建设过程可以分为孵化期、成长期、成熟期、稳定期四个阶

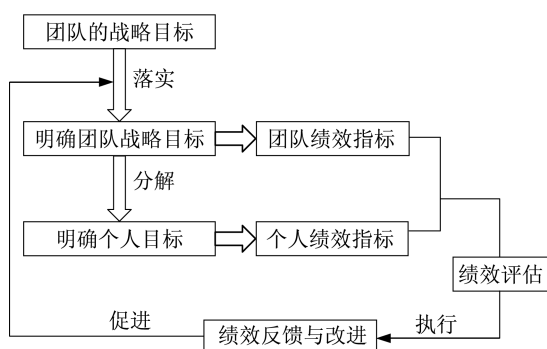


图2 平衡记分卡化战略为行为的过程

Fig.2 The behavioral process of balanced scorecard

段。不同建设队伍设定不同的建设目标,研究、制定与建设目标任务相匹配的政策制度和建设措施,并对不同建设阶段的成效,通过设计评价指标集和构建评价模型,进行动态监控和管理。团队在不同的发展阶段,所侧重的目标不尽相同,根据国家高等职业院校教学团队申请书的任务指标,以及团队在建设阶段的发展特点,“双师结构”教学团队在不同建设阶段需完成的核心任务设计不同。在孵化期,考虑的是财务方面,主要侧重于“双师结构”教学团队建设方面的投入,实践教学条件的软、硬件设施的投入;在成长期,考虑的是客户方面,主要侧重于学生的招生规模,校企合作育人机制,人才培养质量等;在成熟期,考虑的是内部流程方面,主要侧重于“双师结构”教学团队的发展与稳定,专业与课程设置、核心课程开发等;在稳定期,考虑的是学习与成长维度,主要侧重于“双师结构”教学团队教学科研成果、社会服务,院校的社会声誉等。

(二) 根据平衡记分卡与建设阶段的内在联系设计 BSC 维度

1. 平衡记分卡与建设阶段的内在联系

根据教学团队的成长规律和建设特点,将教学团队的四个阶段作为竖坐标,将 BSC 的四个部分作为横坐标,根据教学团队在每个阶段建设与发展的不同特点,确定财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度与团队孵化期、成长期、成熟期、稳定期的函数关系如图3所示。

2. 按照团队的成长规律设置平衡记分卡维度

团队在建设各个阶段,其核心任务指标都有不同的界定。教育部在全国范围内开展示范院校建设的目标是为了提高高等职业教育人才培养的质量,这是根本任务。人才培养的战略目标如何得到优化和

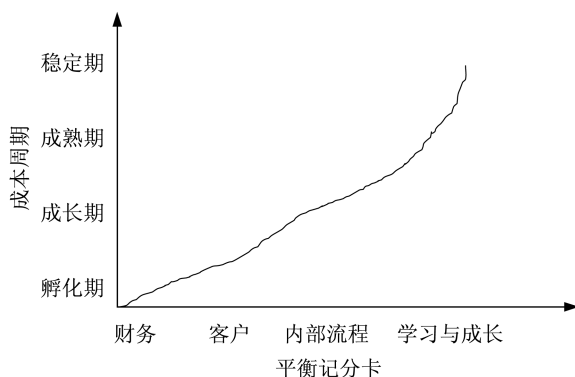


图3 平衡记分卡与建设阶段的关系图

Fig.3 The curve of the relationship with balanced scorecard and construction stage

提升,“双师结构”教学团队的建设是重中之重,团队可以打破现有的教学体系,理论课堂和实践课堂的二合一;打破现有的课程设置体系,实行理论课和实践课比例各占50%,各个方面的改革与调整,都需要教学的开展在教学团队范围内进行。教学团队如何在各个维度之间寻找核心目标,确定核心任务,是团队建设的关键因素。在团队建设的各个阶段,如何把财务维度、客户维度、内部流程维度、学习与成长维度与团队的四个阶段进行结合,需要从团队的保障体系、核心知识传授体系、学生需求体系、团队科学发展体系进行提升和整合。

三、“双师结构”教学团队建设阶段绩效评价模型的建立

(一) 基于平衡计分卡的“双师结构”教学团队建设阶段绩效评价指标体系

基于平衡计分卡的思想,分析了平衡计分卡与“双师结构”教学团队建设阶段之间的内在联系,并根据分析重新设置了平衡计分卡的维度,结合“双师结构”教学团队建设四个阶段,遵循科学性、系统性、可操作性等原则,设计“双师结构”教学团队建设阶段绩效评价指标体系如表1所示(见下页)。

(二) “双师结构”教学团队建设阶段绩效评价指标权重的计算

在上文构建的四维度“双师结构”教学团队建设阶段绩效评价指标的基础上,采用层次分析法构建了“双师结构”教学团队建设阶段绩效评价模型。

表 1 “双师结构”教学团队建设阶段绩效评价指标体系

Tab.1 The performance evaluation index system of “Double-Qualified” teaching team in the construction stage

建设阶段	维度	一级指标	二级指标
孵化期	财务方面	教学团队建设投入	专任教师双师素质比例;专任教师具有专业技术职务比例;专任教师具有职业资格证书比例;专任教师中教学名师数;兼职教师和专任教师比例;主要合作企业提供兼职教师比例
		实践教学条件投入	生均实践基地建筑面积;生均实践设备值;专业平均校外实习基地数;专业平均主要合作企业数;专业平均职业技能鉴定工种数;校内职业技能鉴定站数
成长期	客户方面	合作育人机制	兼职和专任教师授课人数比例;兼职和专任教师承担课时比例;订单培养学生比例;合作企业接受顶岗实习毕业生的比例
		招生规模	计划录取率;录取报到率;计划完成率;新生报考原因之品牌比例;新生数和毕业生数比例
		人才培养质量	毕业生职业资格证书获取率;应届毕业生就业率;主要合作企业接受毕业生比例;毕业生专业与岗位对口率;毕业生与用人意度;毕业生薪酬水平
成熟期	内部流程方面	教学团队发展	专任教师人均培训进修天数;专任教师人均挂职锻炼天数;兼职教师人均教学进修天数;兼职教师承担的专业课时比例达到 50% 以上比例
		专业与课程	专业设置数;招生专业所占比例;专业平均学生人数(人/专业);省级以上重点专业比例;特色专业比例;专业具有带头人的比例;校企合作开发课程比例;校企合作开发教材比例
稳定期	学习与成长方面	教学科研成果	专任教师百人获奖项目数;专任教师百人获取专利数;专任教师公开出版著作论文数;专任教师人均教学改革课题到款;专任教师人均技术开发课题到款
		社会服务	教职工人均毕业生数;教职工人均为社会培训人次;专任教师人均社会兼职天数;专任教师人均为企业技术服务资金数
		社会声誉	获得省级以上质量工程项目数;获得省级以上奖励项目数

(1)建立递阶层次结构,构建判断矩阵。根据科学性、可测量性及可操作性的原则,构建了“双师结构”教学团队建设阶段绩效为总目标层,以平衡记分卡四个维度为准则层,各维度支配下的绩效指标为方案层的递阶层次模型。建立递阶层次结构后,请专家对指标进行评分,定量的描述指标对于所属准则层的相对权重。

- (2)计算判断矩阵最大特征值 $\lambda_{\max}$ 。
- (3)计算一致性指标 CI。
- (4)指标的无量纲化处理。

在评价指标体系中各指标的单位是不同的,这样得到的加权综合指数不具备数学意义,也缺乏可比性。为了保证客观性和科学性,必须要对原始数据进行无量纲化处理。

(三)“双师结构”教学团队建设阶段绩效指数模型

根据上文,指标权重为 $W = (w_1, w_2, \cdots, w_n)^T$,各指标的标准值为 M_{ij} ,则“双师结构”教学团队建设阶段绩效指数中 n 为指标个数。

四、建设阶段与BSC的“双师结构”教学团队绩效评价指标体系分析

(一)从平衡计分卡的角度分析

在分析“双师结构”教学团队四个建设阶段后,必须通过可度量的、系统的指标体系将“双师结构”教学团队绩效进行评价。因此,本文将“双师结构”教学团队建设阶段与平衡记分卡的四个维度紧密联系,分析四个维度之间的层级关系。构建了全面的绩效评价指标体系,进而为教学团队建设阶段任务指标的量化和绩效的分析与改进提供可测量的依据。

本文在指标体系的设计过程中,通过对平衡计分卡理论及战略行为过程的理解,结合“双师结构”教学团队建设阶段绩效评价的特点,梳理了基于建设阶段的平衡计分卡维度设置思路。通过不同建设阶段的任务指标的侧重点不同,对建设阶段的关键环节进行有针对性的考察评价,保证“双师结构”教学团队建设阶段绩效评价指标体系的平衡性与系统性。

基于建设阶段的平衡计分卡的四个维度,通过其中各阶段的任务指标反映了四个维度之间的层级关系。并将示范性高职院校的战略目标、“双师结构”教学团队的战略目标与可度量的指标相结合,保持它们的一致性与可行性。本文在指标体系设计过程中,注意到了以往绩效评价中指标之间存在交叉关联,通过保留关键指标来确保指标的独特性,解决指标之间信息重叠的问题。

(二)需要注意的问题

在对“双师结构”教学团队建设阶段的任务识别,并建立了平衡计分卡的维度及各维度下考察的关键指标后,要注重评价结果的及时检验与信息反馈。指标体系不是一成不变的,需要在实践

中根据教学团队建设的实际情况和环境的变化做出及时修正和调整,使“双师结构”教学团队绩效评价指标体系不断完善。

五、结束语

本文从“双师结构”教学团队建设阶段出发,提出了基于建设阶段的平衡计分卡维度设置思路,突破传统的平衡计分卡维度设置来评价组织管理绩效是一种全新的尝试。根据对团队建设绩效评价现状和建设阶段侧重点的分析,依据设计的四维度BSC框架构建了“双师结构”教学团队建设阶段绩效评价指标体系。在此基础上运用层次分析法确定了各指标的权重,建立了“双师结构”教学团队建设阶段绩效指数模型。为“双师结构”教学团队建设阶段管理绩效评价提供了一种新的思路。

在教学实践中,“双师结构”教学团队有必要根据所处内外环境的变化对指标进行适当的调整与修正。因此,通过实证过程、绩效管理过程的不断反馈和修正,可以进一步改善和调整各项评估指标,达到示范高职院校培养高质量人才的目的。

参考文献:

- [1] 陶济东.“双师”结构专业教学团队内涵新解[J].职业技术教育,2011,32(22):49-52.
- [2] 陈波,李强.“双师”结构专业教学团队建设途径的探讨[J].湖南工业职业技术学院学报,2011,11(6):90-91,104.
- [3] 刘德强.基于KPI“双师结构”教学团队绩效考核指标模型设计[J].教育与职业,2011(33):79-81.
- [4] 陈在铁.基于激励机制的高职院校“双师”结构教学团队建设研究[J].沙洲职业工学院学报,2012,15(2):51-54.
- [5] 黄专途.基于平衡计分卡的高职院校管理创新探索[J].浙江工贸职业技术学院学报,2008,8(1):83-87.
- [6] 罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿.平衡计分卡——化战略为行动[M].广州:广东经济出版社,2004.

(编辑: 巩红晓)