

# 基于企业KPI绩效指标体系的学生评价指标体系构建方法探索

刘 波

(珠海市技师学院 广东 珠海 519015)

**摘要:**校企共建企业工作室是职业教育“产教融合”进入 2.0 时代的重要探索,企业工作室中学生的身份、学习方式、评价结果应用等方面发生了显著变化,采用基于企业 KPI 绩效指标体系对学生评价指标体系进行重新构建,有助于发挥评价指标的“指挥棒”作用,进一步提升企业工作室的人才培养质量。

**关键词:**职业教育;企业工作室;KPI;评价指标体系

**【DOI】**10.12293/j.issn. 1671-2226.2023.3.011

**【中图分类号】**272.5;G522.72 **【文献标识码】**A

## 一、引言

中共中央、国务院印发《深化新时代教育评价改革总体方案》明确提出,改进结果评价,强化过程评价,探索增加评价,健全综合评价的改革方向。随着产教融合 2.0 时代的到来,如何真正实现行业、高校、企业资源深度整合联系,实现真正的产教融合,最终达到校企“浑然一体”,部分院校进行了建设产教融合企业工作室的有益探索。在此背景下,借鉴企业 KPI 绩效考评体系,根据企业工作室既具有学校教学属性又具备企业生产属性的特点,构建一套多元评价、动态评价与过程评价相结合的综合评价模式,是值得研究的学术问题。

## 二、企业工作室学生评价模式与传统课堂评价模式的差异性分析

企业工作室是在校企合作基础上,结合学校专业特色、学生培养以及企业业务内容,在校企双方均认可的前提下,学校根据专业建设需要以及实训场地资源情况,提供场地及部分设备,企业出资在校内建设企业工作室,工作室由校企双方负责经营,自负盈亏的产、教、科、研实体。从职业院校人才培养的角度来看,企业工作室通过校企资源共享,实现优势互补,形成人才共育、过程共管、成果共享、责任共担、产教融合的紧密型校企合作机制,在提升人才培养质量,实现多方共赢方面具有突出优势。

由于企业工作室区是一种别于传统课堂的新型技能型人才培养模式,对学生的评价模式也与传统课堂存在明显差异,主要有以下方面:

(一)学生身份发生变化,对评价的角度形成的差异。在传统的评价模式中,学生的身份仅为学校里的学习者,院校的利益诉求是教育的社会效益,学生的评价是基于知识、技能掌握情况为核心的综合素养开展的。在企业工作室中,由于企业业务的引入,学生在

一定程度还具备企业员工身份,企业的利益诉求是成本的降低和利润的增长,因此,对工作室中学生的评价则应在传统的以知识、技能掌握水平为中心的评价模式的基础上,增加对业务产出方面的评价。

(二)学生学习方式的改变,对评价活动的具体实施形成的差异。在传统的评价模式中,学生的学习活动主要是围绕课堂学习任务、学习目标开展的,评价的实施者则为课堂教学任课老师及班级管理的负责人,而在企业工作室中,学生的学习活动围绕生产任务开展学习,学习方式转变为自主学习,导致评价活动的具体实施需兼顾考虑评价工作带来的经营成本,需与企业员工绩效管理保持一定的一致性。

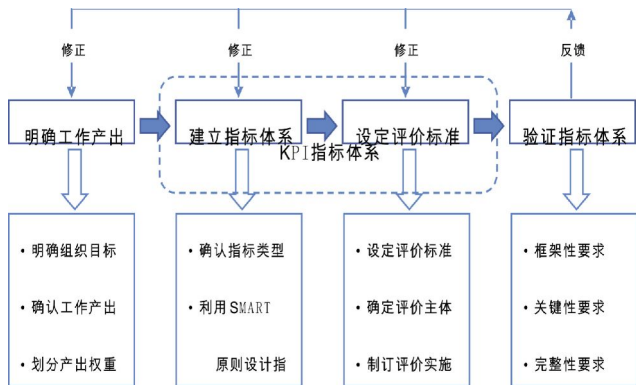
(三)学生评价结果应用的差异,对评价结果反馈机制形成的差异。在传统的教学模式中,学生学习成果的输出主要是通过完成学习任务,实现知识点、技能点的复合联系,评价结果的反馈主要是帮助其完成自身知识、技能体系构建。由于企业工作室存在企业于工作室报酬的分配和调整、人力资源配置调整、组织管理能力诊断等,在设计评价指标体系时,引进企业的 KPI 指标体系是满足评价结果反馈机制要求的内在需要。

## 三、企业KPI绩效指标体系构建的一般模型

关键绩效指标 (KPI, Key Performance Indicator) 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。KPI 指标体系关注结果产出,具有系统性、可控和可管理性、价值导向性等显著优点。

一般来说,企业引进到工作室的业务一般为生产型业务,即学生的学习结果多为具体的业务产出。同时,企业工作室在具体运作管理中,实际参与者一般包括专业教师,和负责业务管理的企业专职人员,过多采用定性指标,可能会由于二者对不同指标的重视

程度以及对指标的理解存在差异,使评价结果产生偏



差,因此,KPI作为一种广泛应用的定量指标体系,借鉴其方法模型(图1),将评价聚焦在适量的具有关键意义的指标上,构建学生评价指标体系,具有良好的可操作性。

图1 关键绩效指标体系构建的方法模型

#### 四、基于KPI绩效指标体系的企业工作室学员评价指标体系构建

2019年,某技师学院人力资源管理专业与所在地市人力资源服务产业龙头企业共建的企业工作室正式投入运营,其培养对象为高中起点高级层次的人力资源管理专业人才,毕业生的就业方向主要是面向本地大型人力资源服务企业。在工作室投入运营前,笔者参考企业KPI绩效指标体系构建模式,为该工作室设计学生评价指标体系,具体做法如下。

(一)对引入工作室的业务单元及对应的工作岗位进行分析

招聘服务和劳务派遣服务是该公司最主要的营收来源,经校企双方协商,将两个招聘服务、劳务派遣服务中可采用信息化远程处理的内勤流程引入企业工作室,具体工作内容为拟定招聘公告、招聘公告推送、简历筛选及汇总、员工入职办理、“五险一金”申报与核算、员工薪酬核算、劳务派遣服务费用核算等,对应企业招聘专员、用工专员、薪酬专员等岗位。经查阅企业岗位说明书和岗位规范,进行现场评估后,对工作室的三个岗位进行分析和设计,明确岗位主要职责三个岗位具体工作职责。

(二)对校企双方已有评价指标体系进行分析

1. 分析学院对学生评价的主要指标。

(1)知识与技能评价指标:考试成绩、测验成绩、作业完成情况等。

(2)过程与方法评价指标:课堂表现、课堂任务完成情况等。

(3)情感与价值观形成情况:出勤率、6S完成情况、德育评价等。

(4)否决指标 重大违纪情况

2. 分析企业相应岗位对应工作室业务评价指标体系。

(1)业绩指标:招聘公告拟写的及时性、招聘完成率、入职手续办理的及时率及准确率、“五险一金”办理的及时率及准确率、薪酬费用核算的及时率及准确率等。

(2)能力指标:执行力、学习能力、沟通能力等。

(3)态度指标:责任心、客户意识、纪律性等。

(4)否决指标:泄露商业秘密,或泄露员工个人隐私。

(三)建立业绩、能力、态度评价指标体系

根据业务分析、岗位分析的结果,将学校对学生的评价指标与企业相应岗位评价指标进行比对,找出二者之间的有机联系,将指向业务或岗位职责的指标设定考核指标。

1. 确定各类指标对应关系

根据工作室学生培养方式的特性,可认为学生在学习过程中掌握的知识、技能,形成的过程和方法能力皆指向具体的工作任务和完成任务过程中所表现的具体能力,即对应业绩指标和能力指标。同时,学校常采用的出勤率、6S完成情况等情感与价值观评价指标与企业绩效考评常见的态度指标对应,形成学校评价指标与企业考评指标的对应关系。

2. 构建工作室评价指标体系

根据校企双方对学生评价的不同需求,结合各类指标对应关系的分析结果,构建出工作室评价指标体系。

(1)态度类指标(态度与价值观),权重为20%,评价指标包括:出勤率、6S抽查合格率、课堂违纪情况。

(2)能力类指标(过程与方法),权重为30%,评价指标包括:日志提交率、小测达成率、作业完成率等。

(3)成果类指标(知识与技能),权重为50%,评价指标包括:工作量完成率、出错率等。

(4)否决类指标:泄露企业商业秘密、严重违反学校纪律情况描述。

3. 编制评价指标卡明确评价标准

企业绩效管理过程中,对于绩效考评指标,常使用绩效指标卡对各指标进行描述,对后续的考评工作提供了清晰的指引,在构建工作室学生评价指标时,可借鉴方法,对各指标进行描述。

4. 评价指标体系有效性验证

为了确保工作室中的学生提供具体的“行为导向”,确保指标体系与组织目标相符,最终确保学生在完成任务的同时,按质按量完成学习任务,在指标体系完成初步设计后,应组织相关方进行有效性验证。

### (1)明确验证参与者

在对指标体系的有效性进行验证时,学校方关注的是评价指标能否客观反映人才培养方案规定的培养目标达成情况,因此,校方的参与者一般包括教学指导部门(例如:教务处)、直接管理部门(例如:专业系)、项目实施单位(例如:专业教师)构成。企业方关注的是评价指标是否有效反映工作产出及其主要关联要素,指标体系验证的参与者必然包括业务所属部门管理者、业务执行者,同时,企业人力资源管理部门的参与,既可以确保工作室实施的评价指标体系与企业绩效管理目标保持一致,还可以从绩效考评的实施角度对指标体系进行方法指导,确保指标体系的准确性和可操作性。

### (2)验证内容

#### ①评价指标是否满足工作室参与方的评价需求

使用关键绩效指标设计方法对评价指标进行设计,其评价的对象是被评价者活动的最终结果,校方和企业方追求的结果不完全一致,例如,在某种程度上来看,学生掌握的知识与技能情况与完成企业业务的情况存在一定的因果关系,因此,可将学生完成企业任务的情况视作学生学习成果的评价指标,但是,校方除了关注结果评价外,显然还需要关注过程评价,作业、小测等学习过程的完成情况仍然有必要作为评价指标予以保留。因此,确保评价指标体系符合框架性、完整性要求是有效性验证的重要内容。

#### ②指标体系是否可以解释具有关键性的绩效目标

学生在学习、工作活动中表现出来的绩效具有多维性、多因性、动态性等特点,一套评价指标体系难以全面覆盖被学生的全部表现和产出,在对指标体系进行有效性验证时,应确保各指标可以解释被评价者的关键性绩效目标,即抽取的关键行为具有典型代表性,例如,学生作业完成情况、小测成绩等可反映学生学习能力的掌握水平。

#### ③指标体系是否具有可操作性

在进行有效性时,需考虑各个指标是否有可以实施跟踪、监控的具体方法,同时,根据 SMART 原则,应实现多个评估者对同一个指标进行评价时,其结果应取得一致。特别是对态度类指标等主观性较强的指标,应尽量选取操作性强的量化指标进行评价。例如,对学生“纪律性”评价,可采用“出勤率”等作为典型指标,有效实现“定性指标量化”,提升可操作性的同时降低评价后争议发生的可能性。

#### ④评价指标是否在保证合理的同时留有超越标准的空间

对指标体系进行有效性评估时,应考虑后续对各个指标设定标准时,能否设定一个“大多数被评估者通过努力可以达到”的范围,确保其合理性,与此同时,应留有超越标准的空间。例如,在上述指标体系中,由于需要完成分享会,学生除了需要掌握一定的沟通能力外,还需要对工作、学习过程、结果有较强的归纳、总结、分析、提炼能力,因此,可将“完成分享会”视作高于“合格”指标的超越性指标。

### 五、结语

以某技师学院人力资源管理专业的企业工作室设计的指标体系实施效果来看,参与试点的学生 30 人,2019 年进入工作室进行一年的学习后,2020 年进入实习阶段,其中,28 人在人力资源服务企业的对口岗位实习,就业对口率达 93.33%,学生上岗适应期明显缩短,学生对实习的满意度高达 98%,企业满意度达 100%,可以说,工作室的评价指标体系发挥了良好的“指挥棒”作用。

企业工作室作为“产教融合”2.0 时代具有一定代表性的新举措,其优势之根本在于在有效提升学校的办学质量的同时,更高效地为企业培养适用人才。如何平衡参与方的利益诉求差异,往往是工作室能够正常运转的重要前提。工作室中的学生的双重角色,使其学习方式、学习成果的输出发生了改变,基于企业 KPI 绩效指标体系对学生评价指标体系进行构建,将有助于切实发挥企业工作室产教融合的优势,进一步提升技能型人才的培养质量。

### 参考文献:

[1]中共中央、国务院印发《深化新时代教育评价改革总体方案》[EB/OL].[2020-10-13]. [http://www.gov.cn/xinwen/2020-10/13/content\\_5551032.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2020-10/13/content_5551032.htm)

[2]国务院.国务院办公厅关于深化产教融合的若干意见 [EB/OL]. [2017-12-19]. [http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-12/19/content\\_5248564.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-12/19/content_5248564.htm)

[3]龚方红,刘法虎.彰显类型特征的职业教育评价新蓝图[J].国家教育行政学院学报,2020(11):32-36

[4]张勇.产教融合进入 2.0 时代[N].光明日报,2017-12-20

[5]吕路平,童国通.“双高计划”背景下高职院校产教融合质量评价体系研究[J].职业技术教育,2020(30):31-36

[6]贾云富.企业工作室模式下师资队伍建设研究[J].时代教育,2021(12):197-198

[7]中国就业培训技术指导中心.企业人力资源管理[M].中国劳动社会保障出版社,2020