

绩效管理赋能地方应用型高校治理现代化跃升

刘亚妮

辽东学院, 辽宁 丹东 118000

摘要:在新时代国家治理体系与治理能力现代化纵深推进的宏观背景下,高等教育作为国家战略支撑的重要领域,正在经历从规模扩张向内涵式发展的深刻转型。地方应用型高校作为高等教育体系的重要组成部分,需要突破传统“达标合规”的被动管理模式,主动构建以“治理增效”为核心的现代化治理体系。本文紧扣辽宁省绩效管理考核要求与地方应用型高校治理现代化的内在联系,围绕地方应用型高校应如何借助省属高校绩效管理考核这一重要工具,全面提升治理能力现代化水平展开,期望为同类高校依托考核机制推进学校治理现代化,有效落实“以评促建、以评促改、以评促强”的治理升级路径,提供具有借鉴意义的实践范例。

关键词:地方应用型高校;治理现代化;绩效管理考核;转型路径;能力提升

DOI: 10.63887/jerp.2025.1.5.27

1 引言

在高等教育内涵式发展和治理现代化的过程中,理论建构与政策实践需要相互支撑。绩效管理理论以闭环管理模式,推动高校跳出传统经验主义和碎片化管理的局限,转向结果导向的主动规划;现代治理理论通过多元主体协同、权力制衡与数据驱动决策,重塑了高校治理逻辑^[1];教育评价理论则以发展性、增值性评价标准,为高校治理成效提供了科学衡量尺度。这三大理论体系通过绩效管理考核机制有机融合,将宏观的教育方针转化为可操作的目标,通过动态指标监测优化决策执行,依据考核结果完善制度体系,并以绩效为导向优化资源配置,切实推动高校治理现代化实践落地^[2]。

政策工具的革新可以成为撬动高校治理转型的重要杠杆。随着高等教育管理方式的转变,决策权力在政府、高校、市场等主体间的合理分配,已成为我国高等教育治理体系与治理能力现代化的关键问题^[3]。作为体系的重要部分,地方应用型高校肩负服务区域、培养应用型人才的重任,但现实中,许多高校仍受困于“重合规轻效能、重形式轻实质”的治理惯性,普遍存在目标与区域需求脱节、机制僵化、资源配置低效等问题。因此,随着各地政府绩效管理改革的推进,如何驱动地方应用型高校打破被动,主动将外部

考核要求内化为自身治理体系的动力,实现从“达标合规”到“治理增效”的跨越,成为亟待解决的核心议题。

2 省属高校绩效管理考核的目标定位、政策演进与治理现代化导向

2.1 辽宁省高校绩效管理考核的政策演进与目标定位

高校绩效管理能够提升高等教育治理能力、完善高等教育治理体系、优化区域教育资源配置,故而为高等教育治理现代化所倚重^[4]。省级政府可以通过绩效管理考核引导高校办学方向、优化资源配置,推进高等教育治理现代化。2017年,辽宁省全面实施高校绩效管理考核制度。该制度的指标体系设计直指地方应用型高校的职能定位与治理薄弱环节,将以往“政府兜底办学、学校安逸办学、学生被动选择”的固有模式,逐步改革为政府督导评价和宏观调控、学校自主办学和自由竞争、学生自主选择的运行机制,同时,将财政支持与高校实际成果绑定。“省考”制度凭借其明确的目标导向、多元的评价维度以及严格的结果运用机制,从实施至今,已取得一定成效,为辽宁省内高校的发展注入了强大的外部动力。

辽宁省的考核指标体系围绕高校党建、人才培养、学术研究等九大维度搭建,形成一个全方位评价框架。

这一体系并不是固定不变的考核清单，而是根据实际动态优化的治理指南。近年来，“省考”指标不断调整，聚焦高校内涵发展，着力破解同质化竞争、服务能力不足等问题，凸显了对高校服务地方发展的战略引导，推动省内高校将发展重心放在提升质量、打造特色、强化服务上，实现高等教育与区域经济社会协同共进。

2.2 绩效管理考核对地方应用型高校治理能力现代化的驱动价值

深入剖析考核指标背后的深层逻辑，可以清晰捕捉“省考”推动高校治理现代化的三大驱动逻辑。其一，战略目标校准。“省考”将抽象的高等教育方针转化为可量化、可比较的操作性目标，迫使高校重新审视自身定位与发展路径。其二，资源配置的绩效化倒逼。考核结果直接关联财政拨款、项目申报额度及招生计划，这一刚性约束倒逼高校建立校内资源分配的绩效模型。其三，治理短板的诊断与修复机制。多维评价数据构成高校治理的“CT 扫描图”，精准定位管理流程、资源整合等方面存在的短板，助力高校有

针对性地完善治理体系。

3 地方应用型高校对接省属绩效管理考核的困局

3.1 困局 1：目标悬置

地方应用型高校肩负服务区域发展的使命，本应构建灵活协同的治理体系，但在对标现代化治理标准的过程中，很多高校仍然深陷于传统的管理惯性中难以突围。其中，治理目标模糊与偏离问题尤为突出。尽管“应用型”的办学定位已经成为共识，但实际办学中，很多高校仍然存在专业设置与产业需求脱节、科研重论文轻转化、人才培养方案滞后等现象。以辽东学院为例，作为辽宁省较早推进转型的地方应用型本科高校，在对接“省考”时，暴露出的结构性矛盾极具代表性。在战略传导层面，“省考”虽然明确了“产教融合度”“服务地方贡献率”等核心指标，但学校内部尚未建立科学的目标分解与协同机制，导致考核要求与学校整体发展规划之间常常呈现脱节的“悬浮”状态。

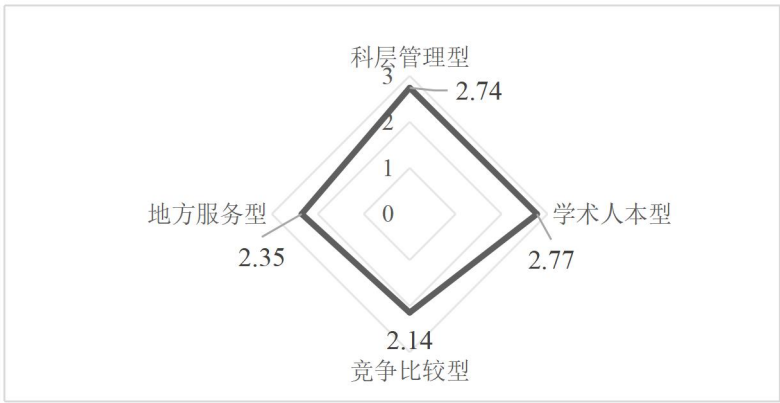


图 3-1 辽东学院组织文化整体轮廓图

2024 年，辽东学院开展了学校组织文化调查，结果显示，“地方服务型”文化得分仅 2.35，这一结果反映出学校对服务地方发展的重视不足。在教职工对学校发展战略重点的排序中，“不断服务区域发展并迎接挑战”位列第四，这表明了区域服务在学校战略中的重要性被低估。而在对某装备制造产业集群的调研结果显示，企业对毕业生技能匹配度的满意度不高，进一步折射出高校服务地方意识的表层化。

表 3-1 辽东学院战略重点排序得分表

排名	选项	综合得分
1	战略重点在于维持学院教职工关系和营造互信氛围	2.92
2	战略重点在于维持学院组织稳定、有条理地运行	2.77
3	战略重点在于超越同行和取得更多成就	2.25

3.2 困局 2：结构固化，效能衰减

治理结构的失衡与机制的僵化，严重削弱了高校内生动力。“合规优先”的传统治理文化长期占据主导地位；学校决策多倚重行政会议，缺乏有效的专业论证与民主协商；部门间沟通与信息共享不畅；内部质量保障体系常流于形式，对教学与服务的动态监测缺失，数据治理能力薄弱^[6]。二级学院权责不匹配，难以充分发挥办学主体作用。

治理结构的深层次矛盾，进一步制约了“省考”目标的落地效能。在决策层面，当涉及产教融合、专业调整等关键事项时，行业企业代表的缺位，很容易使决策陷于学术逻辑与行政逻辑的博弈，导致决策偏离市场的真实需求；在执行层面，“省考”指标被机械地拆解至各职能部门“分兵把守”，这进一步诱发了治理行动的碎片化割裂；资源配置与激励机制的错位、“干好干坏一个样”的隐性规则，消解了“省考”的内生驱动力。

3.3 困局 3：认知偏离

更深层的矛盾，是治理文化与认知的滞后。部分管理者和教师将“省考”视为“上级派发的应试任务”，疲于材料的突击整合，暴露出治理主体对“以评促建”内核的认知偏离。

这些困境折射出地方应用型高校在行政主导的考核压力下，因治理体系现代化水平不足导致的“响应失灵”。上述困境的叠加，最终导致高校在特色化治理创新上步履维艰。为了规避风险，很多高校选择机械地复制“省考”指标作为校内考核模板，缺乏结合区域实际和学科特色的“个性化”设计。要破解这些症结，必须从结构、机制、能力、文化等层面进行系统性重构，这也正是地方应用型高校探索治理现代化转型路径的现实起点。

4 地方应用型高校治理现代化转型从“合规”到“增效”的路径设计

4.1 理念转型，构建效能导向的治理新生态

地方应用型高校推进治理现代化，核心在于打破

“被动达标”的传统惯性，树立“主动增效”的治理理念。省属高校绩效管理考核不仅是评价标准，更是推动高校发展模式变革的重要政策工具。

以辽东学院为例，在编制“十四五”规划时，学校深入剖析了辽宁省绩效管理考核中的九大指标，将考核核心要求融入学校发展战略。2024 年，学校以“社会服务”指标为切入点，主动对接丹东市数据局，系统调研当地产业布局、人才需求和技术瓶颈，把握地方产业发展脉搏。基于调研成果，学校紧扣国家和区域经济社会发展需求，规划筹建跨境电商、康养护理、智慧农业等新兴专业，着力打造特色鲜明的一流本科专业集群。与此同时，学校将“数据支撑、实绩导向”的绩效文化深度融入组织建设，通过绩效管理考核结果数据综合分析、治理问题专项研讨、邀请校外专家进行优秀案例经验分享等方式，推动管理工作从单纯地追求“流程合规”向注重“成果增值”转变。

4.2 机制创新，驱动治理流程再造与效能提升

以绩效管理考核为抓手，地方应用型高校推进治理现代化转型需构建“决策—执行—监督”的运行体系。

决策层面，坚持党委领导下的校长负责制，确保产教融合、服务地方等重大战略符合“省考”导向与契合国家方针。同时，完善学术治理体系，让学术权力深度参与到学校管理中。构建大数据决策支持平台，整合校内外信息，对学科调整、校企合作等重大事项进行可行性分析与风险评估为高校战略规划和资源配置提供精准依据，提升决策科学性。

执行层面，校院两级管理改革是提升治理效能的关键。高校可根据“省考”要求与学科特色，向二级学院下放专业优化、师资引进等权限，配套权责对等约束机制，将“毕业生本地就业率”“横向技术服务收入”等指标转化为学院绩效目标，考核结果与预算分配和招生计划挂钩。同时推进跨部门流程再造，精简办事环节，搭建一站式服务平台，提高行政效率。

监督层面，将“省考”指标融入内部质量保障体系，教学督导应关注课程与职业标准的衔接，专业评估要重视产业技术的融入。引入政府、企业等外部主体参与评价，构建“高校自评—第三方验证—社会反

馈”的多元主体评价体系，建立常态化的外部需求响应机制，吸纳企业等利益相关方参与人才培养质量评

价，增强高校的社会适应性和服务能力^[6]，实现从封闭管理向开放协同治理的转变。

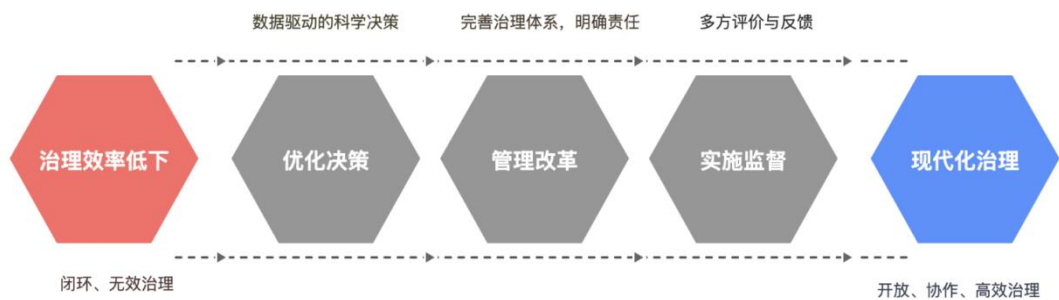


图 4-1 地方应用型高校现代化治理“决策—执行—监督”运行体系

4.3 锚定核心，实现治理增效与重点领域突破

地方应用型高校若想要实现治理能力现代化，需要精准挖掘“省考”中的关键战略指标。通过构建治

理流程闭环机制，聚焦高权重考核维度，解决治理过程中存在的碎片化、响应迟缓、效能不足等问题。此外，可从三个核心领域实现治理突破。

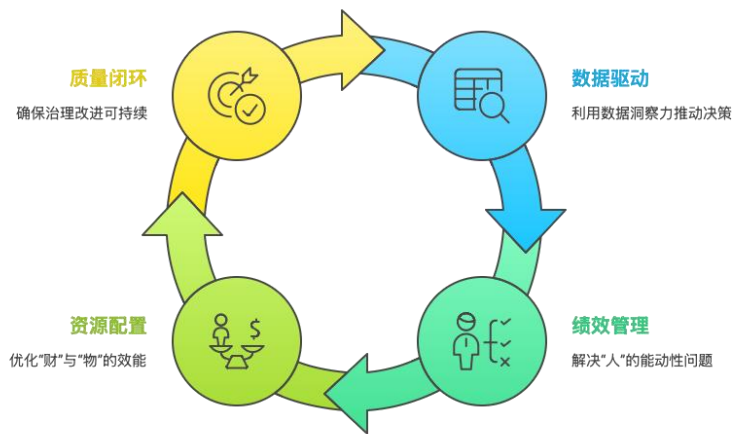


图 4-2 地方应用型高校现代化治理流程闭环

在应用型人才培养体系构建上，高校应围绕“产教融合深度”“实践教学占比”等关键环节发力。以辽东学院为例，学校紧密对接地方经济与产业需求，秉持“校企协同、资源共享、优势互补”理念，与区域龙头企业共建现代产业学院，将企业真实项目、生产流程融入课程与实践教学。通过校企共建课程、联合授课、合作科研等方式，实现人才培养与产业链的精准对接。

在提升服务地方能力方面，高校需紧扣省考“社会服务”要求，彰显自身特色。高校社会服务能力是涌现能力，是高校主动适应动态复杂的环境变革与创

新，基于教学与科研耦合的资源与技术优势，积极回应社会需求，对高校的资源结构和技术范式进行整合、重构、优化具有重要意义^[6]。辽东学院依托区位优势，结合国家战略与区域发展需求，以产学研深度融合为路径，明确“四新”发展目标，深耕特色智库研究、区域文化研究、绿色产业研发等领域。同时，通过梳棉理论研究、定向培养医学生守护乡村健康等举措，推动高校服务能力与区域需求深度融合。

在人事制度改革方面，破除传统治理窠臼是激发学校内生动力的关键。针对高水平人才短缺、评价机制滞后等问题，辽东学院以“省考”指标为导向，大

力实施人才引进计划与教师进修计划，落实青年教师导师制。学校还创新教师评价体系，将教学能力纳入职称评审，完善“双师双能型”教师认定办法，积极聘请行业企业导师，优化师资结构，为内涵式发展奠定坚实基础。

5 结论与建议

高校治理转型是一项复杂的系统工程，其实现绝非局部调整所能完成。在此背景下，省属高校的绩效管理考核实质上构成了一套嵌入地方政府意志的治理

现代化驱动系统，它通过指标设计传递价值导向，通过结果运用重构激励结构，通过数据要求倒逼管理革新。对于地方应用型高校而言，“省考”既是悬于顶的“达摩克利斯之剑”，更是握于手的“治理升级杠杆”。地方应用型高校只有紧扣“省考”核心，在办学理念、架构机制、能力建设等多方面协同改革，才能成功解码政策内涵，将外部压力转化为内生变革动能，最终，实现从被动“达标合规”到主动“提质增效”的战略转型。

参考文献

- [1]刘卫锋,程朴.我国高等教育治理体系的现代化研究[J].黑龙江教育(高教研究与评估),2024(03):6-13.
- [2]睦依凡,王雅.中国式现代化背景下高等教育治理现代化的紧迫性及其大学行动[J].中国高教研究,2024(11).
- [3]蒋凯,王涛利.高等教育治理体系与治理能力现代化的关键问题和推进路径[J].厦门大学学报(哲学社会科学版),2021,(01):105-114.
- [4]白宗颖.以高校绩效管理推进高等教育治理现代化[J].现代教育管理,2019,(07):42-48.
- [5]王嵩.评估整改背景下地方高校内部教学质量保障体系优化路径[J].教育教学论坛,2020,(18):43-45.
- [6]邓琼.基于CAS理论的高校社会服务能力涌现机理研究[D].湖南:湘潭大学,2021.

课题项目:辽宁省教育科学“十四五”规划2024年度课题(编号:JG24DB174)