

Management Perspective on the Reconstruction of University Incentive Paradigm in the New Era

Tao Hong*

Nanjing Xiaozhuang University, Nanjing, China

*Corresponding author. Email: 2363955243@qq.com

ABSTRACT

In the new era, with the transformation of the main social contradiction in China, university education is advancing towards high quality. In order to meet the people's growing needs for a better life, higher education should not only strengthen the construction of discipline connotation, but also mobilize the enthusiasm, initiative and creativity of teaching staff through scientific management. Management incentive is an important practical orientation for universities to achieve scientific management. Implementing effective management incentives, recognizing the organizational characteristics of universities is the starting point, identifying strong interference items of administrative tendencies is the focus, exploring cost investment is an economic consideration, and setting scientific goals is the key to resolving motivational problems. In addition, it is necessary to recognize the challenges encountered in the practice of management incentives.

Keywords: New era, University, Incentive, Paradigm.

大学激励范式再构的管理学视角

洪涛*

南京晓庄学院, 南京, 中国

*通讯作者. 邮箱: 2363955243@qq.com

中文摘要

随着社会主要矛盾的转变, 新时代背景下大学教育正在向优质教育方向推进, 高等教育能否实现转化并满足人民日益增长的美好生活需要, 既要加强学科内涵建设, 更需要通过科学管理, 调动教职工的积极性、能动性和创造性, 管理激励是高等学校达成科学管理的重要实践取向。实施有效的管理激励, 认清高等学校的组织特质是起点、辨别行政倾向强干扰项是重点、探索成本投入是经济学考量、科学设置目标是化解动机难题的关键, 此外, 还要认识到管理激励的操作实践所遇到的挑战。

关键词: 新时代, 高校, 激励, 困境

雅斯贝尔斯认为: “大学是研究和传播科学的殿堂, 是教育新人成长的世界, 是个体间富有生命的交往, 是学术勃发的领地。每一项任务借助参与其它任务, 而变得更有意义和更加清晰。按大学的理想, 这四项任务缺一不可, 否则大学的质量就会下降。”^[1]

质量是教育的生命线。十九大报告指出, 我国已经开启“全面建设社会主义现代化国家新征程”, 社会主要矛盾已经转变为“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”, 社会主要矛盾变化昭示高等教育的主要任务也已经转变, 习近平总书记

指出：“我们对高等教育的需要比以往任何时候都更加迫切，对科学知识和卓越人才的渴求比以往任何时候都更加强烈。”教育作为“新征程”上“重要和关键的组成部分”，肩负起为中华民族伟大复兴提供智力支持和人才保障的历史使命，放眼全球，中国高等教育已经走在世界舞台，举办高质量的高等教育，既要有国际坐标、全球格局，还要在发展理念、发展标准等方面与国际高等教育的最新潮流同频共振，因此，有必要从理论和实践相结合的层面上，探索高校科学管理新模式。激励作为管理的重要抓手，是撬动高等学校科学管理的杠杆。

1. 组织特质：管理激励的起点

激励理论发轫于企业管理，企业激励管理，是诸多领域得以借鉴的源代码。虽然同为组织，但是，由于在组织使命、与市场和政府的关系、实际运行方式等方面的组织特质差异，在企业行之有效的管理激励的方法与手段，如果无差异引入学校，将会出现水土不服。因此，认清大学的组织特质，是实施有效管理激励的起点。

大学的使命与企业有别。企业面向顾客，提供具体产品，做在眼前，服务当下，必须与社会紧密结合，对其要求是责任，不允许出现差错。大学的功能决定其面向未来，对国家社会肩负使命，面向未来，大学需有探索精神，可以容错；对国家社会的使命，决定大学要履行社会服务功能，必须与社会保持恰当距离，以超然态度理性、有预见性地揭示社会问题，为社会发展提供契机、策略咨询、监督并引导社会良性发展。

大学的产权制度与企业有显著区分。产权制度是人类社会经济长期发展的结果，现代产权制度权责利高度统一，产权主体归属、产权收益归属明确，权责明确、保护严格，企业产权清晰，是自身生产的决策者，在利润最大化驱动下，会主动以最有效的方式进行生产与管理。大学作为制度存在，产权归属向来不很明确，作为非营利组织，很难说谁是大学的实际控制者，大学的产权所有者并不追求利润最大化，追求的是效用的最大化，这是大学区别于企业的重要特征。由于缺乏个人利益的存在、缺乏提高效率的竞争机制、缺乏显示企业最终业绩的利润，大学不可能像企业一样单纯地依靠利益激励机制，来调动教职工的工作积极性。

大学的组织目的与企业迥异。企业是赢利性组织，追求利润最大化，可以有效使用绩效管理方法。教育是公共产品，中国高等教育法第24条规定“设立高等学校，应当符合国家高等教育发展规划，符合国家利益和社会公共利益，不得以营利为目的”，作为非赢利组织，大学的目的是为了追求利润最大化，其产品的数量并不可能全面反映产出的大小，产出具有模糊性，人们很难用产品去衡量教育者的付出，对其产品质量的评估标准很能确定。因此，大学的管理比企业更为复杂，企业行之有效的绩效管理方法，难以在

大学直接使用，正如博依德用公共管理理论所分析的那样，由于学校没有像企业利润一样的明确测量指标，教育管理者通常没有提高效率的激励机制。

此外，在具体运行方式上，大学与企业的差别也比较显著。从组织内核看，大学的内核是学术性，知识传授、创新、社会服务，都是为了社会的延续，这三大功能决定大学的产出与企业相比具有模糊性、不确定性，效益也会滞后；从权力结构看，大学是多元权力结构，包括行政权力、学术权力，还包括学生、家长、企业、社会等在内的利益相关者权力，其中，行政权力的科层化特征显著，自上而下显现出严格的等级制度；从工作业绩与报酬的关系看，大学的工作绩效虽然不能说与报酬完全无关，但至少可以肯定其关联性非常模糊，以个体利益来解释组织管理目标的现象时有发生。

总体而言，以上区分说明大学管理激励的难度远远高于企业，一些在企业成熟的管理激励做法在学校难以实现，高校的管理激励机制可以借鉴但必须区别于企业。

2. 行政倾向：管理激励的强干扰项

学术性是大学的本质，但大学离不开行政。大学的行政话题既有内部运行机制，也有外部关联，外部关联既涉及大学与政府的关系，也涉及社会、企业、行业、家长等利益相关者，是一个以办学自主权为核心的权力结构体系。中国大学深受行政管理体制制约，在高等教育由精英培养向大众教育、优质教育的演进过程中，大学与自身本质的渐行渐远，“官本位”盛行，价值评价混乱，不遵守教育规律，以行政模式管理大学，用行政思维决策学术问题拥有一定的占有率。一些知识工作者则为权力之魅力所吸引，导致大学对自身本质的迷失，出现泛行政倾向是政治制度、历史传承、文化范式、体制等多种因素叠加的结果。反思大学行政针对的是泛行政倾向而非反行政，是要剥离现代大学治理中违背教育、知识发展规律的行政方式，回归大学本质。当前，泛行政倾向对管理激励的干扰主要表现为：

激励思维的泛行政性。人员流动是激励的重要内容，科学有序的流动是激励产生作用的根本，泛行政的存在使激励偏离成为高校实际运行中的常态化存在。既有政府作为高校实际管理者，受官僚主义影响，在应体现其功能的立法、拨款、信息服务等手段上还不不到位，使得大学难以进行有效的激励机制改革带来的偏离，也有学校受外部行政影响在内部形成的条块流动艰难导致的激励偏离，还有泛行政思维，忽视高校组织特性，一味模仿政府机关管理，在岗位之间人为流动造成的激励偏离。

激励指标的学术性不足。大学管理激励指标理应围绕学术性展开，但由于泛行政的存在，指标设计往往服从于行政需要而非学术进步。激励指标简单套用或一刀切，对教师工作的特殊性考虑不够；对科研工

作的周期性认识不够,制定违反产出周期的限时标准;权力寻租行为也一定程度存在,对行政职能部门的激励考核指标粗略宽泛,对教学、研究人员的考核指标则详细具体,人为造成教学、科研与行政之间的对立,削弱激励效果。

激励行为的非平衡性。严格意义上讲,非平衡性是激励的应有之义,激励是一个带有导向性的不平衡,通过在制定政策时有意形成差异,调动人们的积极性、主动性。这种不平衡能否起到积极作用,取决于非平衡政策的科学性和人们的心理承受能力。非平衡性的另一个重要表现是行政背景下,因外部指令性激励造成的被动不平衡,受学校与政府关系制约,高校作为激励主体不可能完全按照自己的意图实施激励,一些激励的实施源于外部指令,校内会出现一些部门每年都有来自政府的激励指标,另一些部门却从来都没有,或者一些部门有外部的高层次激励,一些部门只能得到低层次的激励,导致学校内部的激励不公平感。事实是,即使是经过科学设计的非平衡性都会产生一定的杀伤力。

大学权力体系以行政权力和学术权力为主线,呈现为多种权力间的博弈。行政权力通常掌握一定的学术权力,即使管理者是学术出生,也会倾向于行政;学术权力可以向行政权力渗透,但学术权力的运行建立在对行政权力的依赖之上,学术活动的行政烙印显著,总体上处于弱势。泛行政的本质是行政权力对教育、知识发展逻辑的干预,它模糊了大学的学术特征,造成作为大学主体的师生处于被管理、被制度化、被行政化的少话语权的弱势地位,在行政思维方式下推行的激励模式难以调动师生的主动性、积极性和创造性。

3. 成本投入: 管理激励的经济考量

成本是“为过程增值和结果有效已付出或应付出的资源代价”,激励成本是由代理人较低的努力水平导致的期望产出的净损失减去努力成本的节约。物质激励是一切激励的基础,物质利益不仅有经济作用,还涉及人们的安全自尊,人们的活动直接或间接地与物质利益相关,不仅在人们的物质需求没有得到充分满足时要坚持激励的物质原则,即使物质利益得到充分满足,也不能忽视其激励作用。但激励需要物质资源支撑,随之要考虑激励成本。

制度设计成本影响激励。从具体运行过程看,教育成本主要包含制度设计、维持成本、决策、创新等要素,其中制度设计带有根本性,实质性地包含着成本内涵。如绩效工资作为重要的激励改革手段,需要充足的资金投入,然而主管部门关于岗位绩效的政策并没有完全配套,制约着激励机制的进一步完善与创新;当前盛行的人才引进中的成本问题也较为突出,显性成本是引进人才所需的费用,隐性成本是人才引进后管理文化意义上的磨合代价,甚至是冲突损伤;在高等教育优质化背景下,学校在完善办学条件、加强学科建设、落实社会保险统筹等方面的成本问题也

日益突出,受现有体制限制,如果学校募集资金的渠道不畅,将严重影响激励机制构建。

委托代理关系导致激励极限。制度经济学契约理论认为,成本问题是委托人与代理人间的激励相容问题,它要解决的是在明晰代理人人力资本产权的前提下,以尽可能低的代理成本实现委托人收益的最大化。委托代理理论的研究重点是委托人对代理人的激励约束机制的设计,现代经济学认为,效率既来自市场竞争的激励约束,还来源于组织内部的激励约束,詹森与麦克林认为代理成本分为三个部分:一是委托人的监督费用,二是代理人的担保费用,三是委托人因代理人代其决策而可能产生的损失,即剩余损失。大学的产权归属虽然不清晰,但大学运行中的委托代理关系清晰,大学组织运行中的一切行为都包含成本问题,物质激励、自主权激励和精神激励等,都会形成代理成本,大学的特质决定了对教职工工作实施有效监督成本高昂。在委托代理关系下,为约束员工的故意偷懒,一般会用提高工资、增加惩罚和加强监督等激励措施,但惩罚存在极限问题,监督会带来成本增加,在监督成本增高的情况下,实际管理中又会采用提高待遇的方式进行激励,在存有“电影院效应”的情况下,只会带来激励成本的不断增加,加大激励实施的难度。

组织运行成本影响激励。高校作为非营利性组织,配置资源主要考虑效益最大化,较少考虑成本。实际上,教育运行中的成本问题十分突出,影响教育运行成本的因素较多,运行成本构成极为复杂。作为生产投入,教育成本既有投入与产出的控比问题,也有资源的合理配置问题等多方面的内涵。在高等教育向优质化发展的背景下,运行成本的高低在一定程度上影响着高校的竞争力,也会影响政府与学校自身的决策。

4. 目标设置: 管理激励的动机难题

目标是“指导组织和个人活动的最终目的”^[1],目标在组织活动中起着统一思想、强化行为、激发动机、控制工作开展等多方面的作用。目标管理作为过程激励理论,主要是通过目标的设置来激励人们的动机,指导人们的行为,使个人的需要、期望与组织的目标挂钩,调动人们的积极性。西方管理理论对激励问题的研究主要也是围绕目标的确定和实现来展开的。**目标管理激励最重要的代表人物德鲁克认为:**企业的目的和任务必须转化为目标;一个领域没有特定的目标,这个领域必然会被忽视;如果没有方向一致的分目标来指导人们的工作,则企业的规模越大,人员越多时,发生冲突和浪费的可能性越大。一般认为,企业运行的目的是为了获利,为此,企业必须与顾客建立起平等的利益交换关系。高校则不同,实施目标激励源于其组织特质,虽然高校也要追求效益、追求社会价值,但不以赢利为目的,作为国家代理人,以实现国家、社会和师生个人的满意为基点。高校的存在与发展主要依靠政府预算拨款,整体上看,学校工作

业绩的好坏与预算拨款之间没有必然联系，这在一定程度上会导致学校发展的动力缺失，解决这一问题的办法之一就是实施目标管理，通过目标激励提高工作效率，推动学校发展。

目标管理中的目标一般包括工作目标和激励目标两个方面，目标激励首先要做的就是设置目标，依据学校组织结构形成目标体系，然而，构建目标体系十分困难，主要在于：

一是目标量化困难。目标设置要坚持定量与定性结合，使目标具有广泛的适应性是目标设置的基本原则。高等学校的组织结构特点决定了对工作目标量化十分困难，如教学质量的量化、科研水平的量化、一项具体行政工作的量化等，非量化性一方面会带来对指标测量的不准确，另一方面则可能出现以偏概全，从而导致对绩效测评的不客观，影响激励效果。

二是目标动态震荡。目标管理激励中的目标并非处于静止状态，其设置与学校定位联系密切，通常学校发展定位是一个逐步上升的过程，与之对应学校对个体的激励目标呈现出动态性，特别是在学校转型发展过程中，必然会出现新旧激励目标交织的转换震荡，从而造成个体面对激励目标无所适从。

三是目标多重弱化。单一目标激励可以有效聚焦，多目标带来的可选择性使激励效果大为弱化。高校的历史使命决定了教职工的工作，特别是教师的工作不可能是单一的，是教学、科研、社会服务、学生管理等多方面任务的复杂结合体，因此，人们有机会进行交叉选择，并主要选择可以量化且有利于自己的方面，选择数量牺牲质量，从而严重弱化激励效果。

四是目标转化复杂。目标管理表征是任务导向，核心依然是对人的管理，不仅涉及对一般意义上的人性理解，还涉及到对知识员工这一特殊群体的理解；高校目标管理中的目标定位，涉及的个体指向不是单一趋同，而是多元混同，虽然每个个体目标的发展曲线不会偏离整体发展轨道，但在自由程度上千差万别；在“单位人”身份逐渐淡化，“社会人”身份渐起的背景下，员工对学校的忠诚度下降，因而，将组织整体目标转换为个体目标更为复杂困难。

五是目标分离难题。学校组织目标本为多元，既有教育方针中的德智体美劳，也有具体的专业培养目标，还有就业升学等结果性目标。实现目标管理要求目标是经过充分协调反复酝酿而成、目标是一个由上而下的结构体系、目标指向明确便于考核。学校是自身发展目标的制定者，也是实现者，但泛行政的存在、学校与学院之间的分层，使目标的制定权和决定权较多集中于行政部门，出现不问学科与专业差异，机械规定不同单位之间的共同目标，导致学校目标与学院目标、个人目标之间的不一致的分离现象。

5. 操作实践：管理激励的运行挑战

按马克思劳动价值学说，高校与教职工签约认可的是其人力资本，签约后人力资本的产权或使用权应该归学校所有。然而，人力资本产权与个体存在又不可分离，与人力资本产权相关的个体一旦受到损失，其资产就会贬值，因此，学校对教职工人力资本的使用只能是激励，但在具体的激励操作上会遇到以下问题：

一是高校内部委托代理关系的特殊性。如上所述，大学是非营利性组织，没有实际上的控制者，却有管理层，如何界定大学内部的管理层与被激励者之间的关系是激励操作面临的困难。学校管理层与教职工之间的关系，可以理解为委托代理关系，但这种代理关系不能简单地类同于企业：在企业行之有效的委托人与代理人共同分享剩余价值的制度安排，不适用于高等学校，因为高校内部委托人与代理人均没有剩余分享权；由于缺少把委托人的利益与代理人的绩效挂钩机制，委托人与代理人之间的利益关系具有更强的松散性，导致多数情况下委托人在选择代理人时不重视代理人的实际能力；委托人处于信息劣势的强度更大，这往往又会导致“逆向选择”现象的产生，即由于委托人无法或不认真识别代理人的禀赋，带来越是劣质的潜在代理人，越容易成为现实的代理人，造成“劣品驱逐优品”的“劣品充斥的市场”的产生。可见，委托代理关系的存在并不能完全解决高校激励操作中的困难。

二是多目标激励操作中选择的利己性。多目标代理容易产生“败德行为”，目标激励原本是指确定适当的目标，诱发代理人的动机与行为，达到调动代理人积极性。高校内部委托人与代理人之间存在明显的多任务代理关系，从目标的最终实现看，至少有三个层面的问题值得关注：目标设置的合理性；个体对目标的期望值；目标体系构成。其中，目标体系构成主要是指目标体系中的具体任务，就此而言，由于高校管理中管理层与教职工之间是多任务代理关系，这就使得他们必须把有限的精力分配到各项任务之中，且专注于可能实现效用最大化任务。对高校整体而言，各项任务之间是相辅相成的关系，然而，在现有管理模式特别是激励模式下，各项任务之间又有“技术上的互相替代关系”，^[8]当一种工作其量可观测而质难以被精确观测与验证时，基于产量的激励制度会导致代理人以牺牲质量为代价而努力提高产出，从而使目标激励遭遇“搭便车”壁垒，加大激励操作难度。

三是复杂的激励环境。依据双因素理论，环境是重要的激励因素，大学的激励环境主要包括宏观环境和微观环境、外部环境和内部环境硬环境和软环境等方面。宏观环境是指国家对高等教育的政策支持，体现为因政策支持而显现出的高等教育的重要性，微观环境是高校内部政策所体现出的行政权力对学术权力的尊重；外部环境是因全社会对高等教育的认可而呈现的高等教育的价值，内部环境是指高校对学术发

展的重视度，是否建立科学有效地为学术活动服务的配套机制；硬环境是指以硬件设施为主要代表的自然环境，是教职工安心愉悦工作重要动力源，软环境主要指高校的校园文化环境，对教职工有强烈的感染力，影响教师的人生态度和工作方式。除此之外，激励环境还可以作更多划分，但不管怎样都是教师的工作环境，使用得当可以有效发挥正激励效用，但是，由于学科差异、机会不均等、学术权力与行政权力间的冲突、硬件设施不到位、对文化建设重要性认识不足等，冲淡了激励效果。

以上五个方面，在高校激励管理实践中直观地表现为：激励缺位、激励错位和激励越位。激励缺位是指激励没有覆盖那些短期影响有限但长期影响深远的重要价值活动或时机，导致高校出现战略责任真空、滋生逆向行为，表现为激励时机真空、激励覆盖面不够和激励机会不均等，激励缺位轻则导致一些业务事项或细节被忽视，重则诱发教职工通过逆向选择来弥补因缺位带来的个人损失。激励错位是指激励中心偏离员工需求，导致本应追求的自我驱动成了外部驱动，激励错位对组织中其他成员所起的是负面激励，实质是决策与执行之间的不协调，激励错位是一种在高校长期存在的现象。激励越位是指激励没有满足组织内部个体的真实诉求，激励标准超越了个人控制的范围，激励重心偏离了员工的心理需求，那些善于适合标准的人时常会获得高于真实贡献的表扬与评价，导致员工的行为从“我要做”的自我驱动变成了“要我做”的外在驱动，员工沦为对自己行为的旁观者而非亲历者。

REFERENCES

- [1] [GER]Jaspers,K, Was its Erziehung?[bei jing]: SDX Joint Publishing Company,,1991, P143.
- [2] China Cost Association2101: 2005 *Terminology of Cost Management System* Article2.1.2