

双因素理论与中国高校 绩效工资改革

曹 问,陈茂直

(重庆第二师范学院 人事处,重庆 400065)

摘要:高校实施绩效工资改革备受关注,但进展缓慢。文章从双因素理论的视角出发,分析了高校绩效工资改革存在的主要问题:高校教师实际绩效工资水平较低和科学的绩效考核体系尚未建立。由此提出双因素理论给予的启示:关注教师绩效工资水平,避免教师产生不满情绪;构建包含有“保健因素”和“激励因素”的有效的绩效考核指标体系并正确运用。

关键词:双因素理论;保健因素;激励因素;绩效工资;考核体系

中图分类号:F014.4 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-5831(2014)02-0086-06

绩效管理理论作为现代管理理论发展成果,在许多国家得到应用并取得成效。20世纪80年代开始,绩效管理理论在中国高校等事业单位逐步运用,绩效工资和绩效考核作为绩效管理的核心内容,也同时受到重视。在此基础上,中国于2009年1月1日起在全国中小学和基层医疗卫生等事业单位实行绩效工资改革;2010年1月1日起在其他事业单位实行绩效工资改革。

实施绩效工资改革,主要是为了促进事业单位规范收入分配秩序,优化资源配置,构建能有效地激励约束员工的机制,充分调动员工的工作积极性。然而,真正意义上的高校绩效工资改革推进缓慢,存在着诸多问题。笔者拟从双因素理论的视角出发,分析中国高校绩效工资改革存在的主要问题,并提出建议措施。

一、双因素理论及其思想

20世纪50年代,美国行为科学家、心理学家赫茨伯格(F. Herzberg)提出了双因素理论,又称“激励—保健因素”理论。他通过大量调查后发现,导致员工对工作感到满意的因素和不满意的因素各不相同。分析发现:员工工作的外部环境,如“监管、人际关系、工作条件、薪酬、公司政策、行政管理、福利政策以及工作保障,当这些因素恶化到员工不能接受的程度,那么随之而来的就是员工对工作的不满。然而,即使这些因素都处于最佳状态,也仅仅只能预防不满情绪的出现”^[1],他把这些因素称为“保健因素”(Hygiene)。“保健因素”可以防止人们对工作产生不满的情绪,但并不一定能使人对工作产生积极的态度。而工作成就、绩效被认可和奖励、工作职责本身和发展前途等因素可以“满足人们在工作中实现自我价值的需要……进而增强他们对这种满足的渴望,让个人实现抱负和期望,达到激励的效果”^[1],他把这些因素称为“激励因素”(Motivation)。“激励因素”有利于增加人们的满意度,提高其工作积极性。“保健因素”满足待遇需求,能预防不满情绪和低劣工作表现;“激励因素”满足创造力的需求,能带来组织期望从劳动力资源中得到的满意度和工作绩效的改进。

赫茨伯格把员工的工作态度分为四种:满意、没有满意、没有不满意、不满意。他认为,这中间存在双重的连续体:“满意”的对立面不是“不满意”,而是“没有满意”;同样,“不满意”的对立面不是“满意”,而是

“没有不满意”。激励因素使人由“没有满意”走向“满意”,保健因素将“不满意”改变为“没有不满意”,这种双重的连续体意味着一个人可以同时感到“满意”和“不满意”。

赫兹伯格进一步认为:满意与不满意是质的差异,而不是量的差异,工作条件和薪金等保健因素并不能影响员工对工作的满意程度,但能影响员工对工作的不满意程度,而消除工作中的不满意因素并不一定能使工作的结果令人满意。激励因素具备时,员工会感到满意,没有激励因素,员工不一定会感到不满意,而是没有满意。

赫兹伯格特别分析了薪酬的作用,薪酬可以满足员工的两种“预防需求”:第一,避免因收入不足造成的经济拮据;第二,防止出现不平衡感。他通过调研还发现,员工对薪酬公平的重视高于收入高低的重视。

保健因素与激励因素对于调动员工的积极性都会起作用,只是其影响的程度不同而已。这种理论对管理的重要启示是:要调动和维持员工的积极性,首先要注意保健因素,以防止不满情绪的产生。但更重要的是利用激励因素激发员工的工作热情,因为只有激励因素才会增加员工的工作满意感,从而增强员工对工作的认同感和对组织的归宿感。双因素理论自产生以来,受到管理学界、企业学界的重视,他们认为双因素理论对人力资源管理尤其是对知识分子群体的管理具有重要的意义。

二、从双因素理论视域检视高校绩效工资改革存在的问题

决定高校绩效工资改革的关键因素包括:绩效工资水平、绩效考核体系。中国高校目前的绩效工资改革推进迟缓,均与以上因素有关。

(一)高校教师实际绩效工资水平较低

从双因素理论看,工资收入(绩效工资是其中的主要部分)作为薪酬的重要组成部分,虽然属于保健因素,但工资收入水平低于心理预期时,员工就会产生“不满意”情绪,从而影响工作积极性。

《中华人民共和国教师法》明确规定:教师的平均工资水平应当不低于或者高于国家公务员的平均工资水平,并逐步提高。然而《中国统计年鉴》2005—2010年提供的数据显示:教育行业人均收入只相当于全国的人均收入水平,远低于IT、金融、能源、文体娱乐等行业,也低于公务员所在的“公共管理和社会组织”,这还不包括公务员事实上存在的高福利和灰色收入。

高校教师人均受教育年限远高于全国人均水平,其投入和创造的价值(主要表现为隐形价值)也大于其他行业从业人员,其收入水平理应高于平均水平。有学者认为,高校教师的合理工资收入水平应当是不依靠兼职就可以在本地区过上中等收入水平的的生活。事实上,许多高校教师不得不身兼数职,才能支撑整个三口之家的生活支出。收入偏低导致高校教师对“保健因素”产生不满意。

引起收入偏低的原因主要有:(1)教育经费长期投入不足。中国在1993年《中国教育改革与发展纲要》中提出,到2000年,国家财政性教育经费支出占GDP的4%,但实际执行结果为2.58%。其后制定的全国教育事业“九五”、“十五”计划和“十一五”规划一再提出4%的目标,但目前仍未实现。近年来,中国社会教育经费投入虽持续增长,但从教育总经费占GDP的相对值看,2008年为4.62%,不仅低于2003年OECD国家5.9%的水平,更远低于美国(7.5%)、韩国(7.5%)、以色列(8.5%)等国家,也远低于马来西亚(8.1%)、泰国(6.8%)等^[2]。教育经费投入不足促使教育乱收费,造成恶劣的社会影响。(2)有限的教育经费投入不均衡。至2011年,全国共有公办普通高校1684所,其中地方高校1573所,占93.4%^[3]。部委的教育经费绝大部分投向部属院校,2002年中国地方普通高校财政经费占总经费比重首次低于50%,2007年降至39.98%^[4]。2008年,全国地方普通本科院校生均预算内教育经费为8115.64元,内地仅有北京、天津、上海、江苏、浙江、广东、西藏、青海、宁夏等9省市区高出平均水平。北京为27920.83元,四川仅为4238.56元,前者为后者的6.59倍^[5]。(3)高校规模扩张致使支出增加,造成高校可支配经费相对紧张。1999年以来,扩招成为众多高校发展的必然选择。为适应规模扩张需要,高校不得不征土地、建校舍、购设备、聘教师,均需经费投入。然而,许多地方高校在规模扩张过程中,并未得到更多财政投入,其发展经费几乎由高校借贷筹措。为化解债务风险,目前一些省份要求高校每年从学费收入中拿出一定资金偿还银行贷款,致使高校承受办学经费短缺和偿还银行贷款本息的双重压力,更降低了其可支配收入。(4)高校自身收入分配并不规范。随着高校扩招,地方高校自主创收经费增加,用于收入分配的部分也相应增加。但不少高校的内部收入分配不规范:资金来源不规范,既有正常的办学收入,也有国有资产带来的收益,甚至有违规招生、国有资产流失带来的不当收益;分配程序不规范,结果不透明,一定程度上挫伤了教职工的积极性;津贴

补贴名目繁多,标准不一,同一地方的高校互相攀比,助长了违规创收等风气,扰乱了收入分配秩序。

可以认为,学校经费不足造成了教师收入相对较低,部分高校内部收入分配不规范加剧了教师的不平衡感,这些都导致了教师的收入不能满足其“预防需求”,使许多教师产生了对收入的“不满意”,影响了其工作积极性的发挥。

(二)有效的绩效考核体系尚未建立

绩效考核是对员工业绩的考评与认同。合理有效的绩效考核有助于激发员工对事业、对组织、对岗位和对个人成长的认同,增加“满意”和“没有不满意”情绪,减少“没有满意”、“不满意”情绪,促进组织绩效目标的顺利完成。

根据绩效工资改革政策设计,建立有效的绩效考核指标体系是实施绩效工资改革的必然要求。然而,许多高校并未建立有效的绩效考核指标体系,主要表现在四个方面。

其一,绩效考核的前提缺失。岗位设置与聘任是实施绩效考核的前提,也是增强员工对岗位理解和认同的基本要求。然而不少高校用人机制落后,岗位设置聘任推进不力。“能进不能出”、“能上不能下”的用人机制仍比较普遍;岗位设置时根据人员的职务、职称等情况“因人设岗”,而非以工作需要设置;岗位聘任时,按照人员的职称、职务、任职年限、工龄等因素进行岗位评价、对应聘任,并未竞聘上岗;按照职称和资历对应岗位和岗位工资,导致“名义上的岗位管理”回归异化为“实际上的身份管理”。

其二,绩效考核的标准缺失。科学合理的绩效考核标准是实施绩效考核的基础。然而,许多高校的绩效考核指标体系不健全,简单地以事业单位工作人员的考核办法代替,缺乏针对性和学校特性;考核指标体系只注重对工作业绩本身的考核,忽略对组织以及组织目标的认同感考核,忽略对工作岗位的理解与认同感的考核;受社会排名及各类评估的影响,高校绩效考核指标体系重科研、轻教学,脱离高等教育的本质。这些因素的存在必将使教学质量受到影响,学生不满意程度增加,降低对教师的尊重,教师在教学活动中得到的“成就感”也会大打折扣,从而削弱对职业的认同感。

其三,绩效考核的过程缺失。考核过程不完善表现为不重视平时资料的积累,考核时无据可查,使考核与平时工作脱节;过分强调组织意图,考核结论取决于领导意见;考核大锅饭倾向严重,讲平均,搞平衡;考核结论与奖惩没有形成良性互动,对考核对象缺少约束力;考核结论未及时与考核对象见面,不能及时促进教职工有效整改。此外,聘期考核流于形式,导致聘任“能上不能下”;聘期任务过高或过低,没有起到应有的激励约束作用。

其四,绩效考核的结果缺失。绩效考核结果的运用主要包括:及时向被考核者反馈考核结论、兑现绩效待遇以及职务职称晋升、培训进修资格的取得等。向教职工及时反馈考核结论既有助于他们及时了解所取得的工作业绩、主要不足和努力方向,也有助于学校检查、反思组织目标是否需要修正。做好这一环节的工作既有利于学校目标的实现,也有利于教职工的成长。职务职称晋升和培训进修资格的取得事关教师个人职业生涯发展,为教师高度关注。而不少学校仅仅把绩效考核结果与个人收入挂钩,而与教师个人职业生涯发展的关联度不大。

由于绩效考核体系方面存在的缺失,导致教师对教学工作产生“没有满意”的心理,对绩效考核存在着“不满意”情绪,阻碍了教师积极性的发挥,影响了教学质量的提升。

三、双因素理论对高校绩效工资改革的启示

(一)高度关注教师的绩效工资水平,避免因收入因素导致教师对工作产生不满

1. 充分认识收入因素对教师的影响

长期以来,在核定教师工资水平时,基本按照“参照公务员标准”执行,这实际上存在诸多问题。高校现行的学术权威和行政权威并重的管理模式,使学校与教师的关系不同于机关与公务员的关系。就本质而言,高校的主要任务和教师的主要工作都是人才培养,决定了高校不应该也不可能过多地强调行政化,除了校级领导岗位能拥有一定的权力外,其他领导岗位的基本职能多为服务职能,普通行政领导职务对教师的吸引力非常有限。就薪酬而言,薪酬对教师既是对劳动的补偿,更是对教师价值和贡献的肯定。因此,薪酬对教师而言不仅仅是保健因素,更多的是对他们的劳动认同和接纳。

同时,当前高校教师收入水平普遍不高的现状,使得他们对收入变化相当敏感。对于相当部分教师而言,收入已成为其主要工作动力。由此,收入不仅是保健因素,也在一定程度上扮演着激励因素的角色。

所以,目前高校教师的收入水平既是影响其工作态度的“保健因素”,也是促使其努力工作的“激励因素”。这就要求教师的收入水平要能够反映当期社会经济发展水平和物价水平,实际可支配收入不因物价等因素的变化而降低;个人劳动付出应得到合理报酬,收入与投入成本应形成正比例关系,逐步消除行业收入的不平衡感。

2. 政府应保证足够的财政投入

长期以来,财政经费对于教育投入不足,造成教师收入事实上长期偏低,导致学校乱收费、教师乱创收,严重损害了教育和教师的形象。根据政策设计,在高校实施绩效工资改革的目的之一就是促使高等教育回归“公益”属性。高等教育作为政府购买的公益性服务,政府必需提供足够的经费保障,加大经费投入,而不是将教育发展所需资金作为“包袱”推向社会或学生家庭。

就政府加大经费投入而言,首先要尽快兑现承诺了近20年的“教育经费要达到GDP的4%”的标准。中央政府一方面要合理分担经济欠发达省份所需教育经费;另一方面要严格督促地方政府兑现应承担的部分。其次要改革完善政府经费投入办法,形成科学的经费投入机制,逐步提高生均拨款额度,加大专项拨款力度。再次,对于高校因扩招而扩张规模产生的债务,可认真核定其国有资产增加额,由政府 and 高校合理分担偿还。最后,合理核定地方高校应有绩效总额,根据《中华人民共和国教师法》关于“教师的平均工资水平应当不低于或者高于国家公务员的平均工资水平”有关规定,结合实际,给高校预留空间。而不是简单地按义务教育阶段的公式“公务员人均收入×教师人数”计算绩效总额。此外,应安排专项资金,对完成任务较好的高校给予绩效奖励,激励其努力发展。

3. 学校应建立规范、公平的收入分配制度

高校实行绩效工资改革,应以按劳分配与生产要素参与分配相结合为原则。学校支付给教师的绩效报酬,不仅是教师通过从事教学、科研等劳动获得收入的重要方式,更是对教师工作绩效的评价和认可的重要体现。规范收入分配制度既是本轮绩效工资改革的基本内容之一,也是高校规范内部管理,调动教师积极性的必然要求。建立规范、公平的收入分配制度,可以防止教师的心理产生因收入因素带来的不平衡感,在一定程度上满足其对收入的“预期需求”。

建立规范、公平的收入分配制度,关键有三:首先要深刻领会国家关于高校实施绩效工资改革的目的意义,向一线教师倾斜、向为学校建设发展作出重大贡献的人才倾斜,促进学校又好又快发展。其次要按照公平、科学的要求,制定为大多数教师所认可的收入分配制度。第三要严守财经纪律,认真执行收入分配制度,并注意及时兑现,以体现绩效工资即时激励的特点。

(二) 构建科学合理的绩效考核指标体系

1. 高校的“保健因素”与“激励因素”的主要内容

“保健因素”与“激励因素”的主要内容参见表1。

以上因素构成了影响高校教师工作的“保健因素”和“激励因素”。

2. 双因素理论在绩效考核指标体系中的体现

就普遍情况而言,高校构建绩效考核指标体系往往偏重于考核教师取得的工作成就及个体社会地位等情况,而对其他方面则不够重视或根本不予考虑。实践证明,这种绩效考核制度存在着功利主义倾向等不足之处,不利于高校和教师的可持续发展。

高校教师所从事的教学、科研工作都需要团队配合。高校在构建绩效考核指标体系中一定要注意考察教师的团队协作以及人际关系情况,避免强调个人工作业绩而忽视团队协作精神的极端个人主义者大行其道,而使其他教师产生对工作的“不满意”情绪。

高校还需要教师认可其从事的工作。在构建绩效考核指标体系中还应注意考核教师对职业的认识、对学校的认同和对岗位的认知。考察教师对职业的认识,可以使其树立“作合格教师为荣、当优秀教师为乐”的理念,增强其从教的精神动力。考察对学校的认同,可以使教师认同学校的发展目标、治校理念、制度设计以及校园文化等,增强对学校的认同感和归宿感。考察对岗位的认知,可以使教师明确了解所聘岗位的责任、义务,增加其工作的自觉性。通过以上考察,引导教师积极思考工作,从而满足创造力的需求,带来学校所期望的满意度和工作绩效的改进。

表1 “保健因素”与“激励因素”的主要内容

因素类别	因素名称	主要内容
保健因素	相关制度	科学合理的管理制度体系是营造公平合理的工作环境的必然要求。主要包括:招聘、录用、聘任、监督考核、培训进修以及职务晋升等制度
	人际关系	良好的人际关系是工作顺利开展的基本前提。主要包括:教师与同事的关系、与组织的关系、与学生的关系以及与校外合作者的关系
	工作条件	良好的工作条件是教师开展工作的重要保障。主要包括:学校为教师提供的教学条件、科研条件和办公条件等
	薪酬待遇	薪酬待遇既是教师应得劳动报酬,是教师赖以生存的重要来源,也是教师劳动价值的重要体现。主要为教师所能享受到的工资收入、福利等
	生活保障条件	学校为教师提供的居住环境,以及为教师提供的社会保障机制等。主要包括:住房、“五险一金”等
激励因素	职业认知	正确认识教师职业是作好教师的基本要求和前提。教师应以作教师为荣,以优争当秀教师为毕生追求
	学校认同	对学校认同主要包括学校的发展目标、治校理念、制度设计以及校园文化等的认同。要体现以教师为本的思想,使教师产生认同感、归宿感
	岗位认识	教师对所聘岗位的理解,也是学校对教师的评价和约束的标准。包括规定教师必须承担教书育人、科学研究以及社会服务方面的责任与义务
	工作成就及被认可	个人工作的主要成果。包括专业技术职务晋升,获得政府、行业和社会荣誉等;工作得到各种认可,包括被其学生、同行、上级以及社会认可
	个体社会地位	社会对教师个体的认可程度。主要包括:教师个体担任学术、行政职务以及社会行业协会职务等
	个人成长	学校为教师的个人职业生涯成长创造条件,包括培训、进修、出国深造等机会和条件,提升教师工作能力、综合素质以及社会知名度等

(三) 正确运用绩效考核的结论

1. 学校层面的反思与调整

学校在运用绩效考核指标体系进行考核后,要根据考核结果及时总结、反思。其主要内容为:其一,对照学校确定的绩效考核目标,反思学校设计的绩效考核制度是否科学合理,并同时反思与之联系紧密的其他制度是否需要调整。其二,反思学校所提供的工作条件、薪酬待遇和生活保障条件等“保健因素”是否有效消除了教师不满情绪的产生。其三,反思学校确定的发展目标、治校理念、制度设计、校园文化以及学校规定的教师岗位职责、相关义务等是否得到绝大多数教师的认可,激励了广大教师工作的积极性。

在认真总结、反思的基础上,对导致教师不满情绪较多的“保健因素”和妨碍教师积极性发挥的“激励因素”进行必要的调整。其中,工作条件、薪酬待遇和生活保障条件等“保健因素”很大程度上取决于学校的经济实力。学校应尽可能地改善这些因素,并及时与教师沟通、说明。其他的“保健因素”和“激励因素”,则可以根据情况和需要,进行慎重调整。

2. 与教师的个人收入及发展紧密联系

绩效考核结果与个人收入(主要为绩效工资)及个人发展紧密联系,是正确运用绩效考核结果的必然要求。在此过程中要坚持物质体现、精神认同。

从实质上讲,“双因素理论”中的保健因素多为工作环境、条件等因素,而“激励因素”为基于对岗位认同、需求等因素而产生的工作积极性。就此意义而言,在教师收入不高的前提下,个人收入既是最重要的“保健因素”,也有为生存而不得不从事此行业的“激励因素”成分。所以,绩效考核结果与个人收入挂钩时要注意:第一,各类人员的绩效工资标准应公平合理,以避免产生不平衡感,而导致不满意情绪出现。第二,要严格按照绩效考核制度设计,结合考核结论,发放绩效工资。第三,要注意绩效工资的及时、准确发放,以体现绩效考核与奖励的及时性。

绩效考核结果与个人的发展挂钩的基本点为:第一,结果与个人的专业技术职务晋升、行政管理职务晋升挂钩,这是学校对教师工作业绩认可的重要体现。第二,结果与个人的职业生涯规划和个人成长挂钩,这是学校对教师个人成长的培养和帮助。

实施绩效工资改革是中国高校人事制度改革和收入分配制度改革的基本趋势,在实施过程中,一定要

结合实际情况,充分吸收“双因素理论”等科学理论的合理因素,积极稳妥推进此项改革,以促进学校又好又快发展。

参考文献:

- [1]赫茨伯格的双因素理论[M].北京:中国人民大学出版社,2009:98,99,100.
- [2]胡鞍钢,王磊.全社会教育总投入:教育发展的核心指标[J].清华大学教育研究,2010(3):1-6.
- [3]教育部.高等教育机构数[EB/OL]. [2012-01-17]. <http://www.moe.edu.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s6200/list.html>.
- [4]严全治.省级政府高等教育财政责任履行状况考评指标体系建构[J].高等教育研究,2011(3):24-31.
- [5]秦福利.试析普通本科院校财政性教育投入的地区差异[J].黑龙江高教研究,2011(4):28-31.

Enlightenment of Two Factor Theory for Performance Salary Policy Reform in China's College

CAO Wen, CHEN Maozhi

(Department of Human Resource, Chongqing University of Education, Chongqing 400065, P. R. China)

Abstract: The performance salary policy reform in China's colleges has been highly concerned for years, but sluggish progress has been made. From perspectives of Two Factor Theory, this paper analyzes the major problem in the reform: the underestimated performance salary of college teachers and the incomplete performance assessment system. Based on the analysis, the paper discusses the enlightenment of Two Factor Theory: pay close attention to teacher's performance, remove teacher's dissatisfaction, establish an effective performance assessment system in which hygiene factors and motivational factors will be considered, and finally apply the results of performance assessment appropriately.

Key words: hygiene factors; motivational factors; income level; assessment system

(责任编辑 彭建国)