

# 企业组织、政府组织绩效管理与高校组织绩效管理的比较与借鉴

匡振旺

(中国人民大学 北京 100872)

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2020.08.015

绩效管理理论与管理实践密切相关,绩效评估源于政府,绩效管理出自企业,企业的绩效管理是政府绩效评估的进化与发展,公共组织的绩效管理又借鉴于企业的绩效管理。企业、政府、高校之间,尽管组织性质和员工特点各不相同,绩效管理的理论基础和方法工具却有共通之处。本文拟通过公共组织与企业组织绩效管理的比较以及高校组织与政府组织绩效管理的比较,学习吸收企业组织和政府组织绩效管理的有效经验和做法,为高校组织绩效管理提供参考。

## 一、公共组织与企业组织绩效管理的比较

### (一) 公共组织与企业组织绩效管理的相似之处

企业的管理方法与公共组织的管理方法具有重要的共通性,将企业组织管理中的科学方法运用到公共组织的管理中具有其合理性与可行性。就绩效管理而言,公共组织与企业组织的相似之处主要表现在以下几个方面:

#### 1. 管理目的相同。

无论是企业组织,还是公共组织,绩效管理都是要达到战略、管理与开发三个方面的目的,即实现组织发展战略、为人事管理决策提供依据以及开发员工个人能力,通过员工个人绩效的提升实现组织战略和绩效目标。

#### 2. 过程方法相同。

完整的绩效管理体系是由绩效计划、辅导、考核、反馈和结果使用等环节组成的持续循环的过程,企业组织与公共组织的绩效管理都是这样的流程。方法与工具是有效实施绩效管理的根本保证,绩效管理工具经历了从早期的表现性评价,目标管理(MBO),关键绩效指标(KPI)到平衡计分卡(BSC)的发展演变<sup>[1]</sup>,这些方法没有组织类型之分,对企业组织与公共组织是通用的,但是都需要根据适用对象和适用范围选择最合适的方法和工具。

#### 3. 绩效管理的发展趋势相同。

绩效管理经历了从简单的绩效评估到战略性绩效管理,从单一标准到多元评价,从结果导向到全过程管理,从关注个人绩效到关注团队和组织绩效的发展历程。20世纪90年代以来,随着传统的人事管理向着现代的战略人力资源管理转变,企业组织与公共组织的绩效管理都在向着战略性绩效管理发展<sup>[2]</sup>。战略性绩效管理是战略性人力资源管理的核心环节,能够有效地促进组织战略目标的实现<sup>[3]</sup>。

### (二) 公共组织与企业组织绩效管理的区别

公共组织与企业组织绩效管理的区别,主要表现在以下几个方面:

#### 1. 组织性质的不同决定了绩效目标导向的不同。

企业组织的一切活动都是以经济目标为中心,以利最大化为目的,追求的是企业效益,目标管理和结果导向明显。而公共组织提供的是公共产品或服务(更多是服务),追求的是公共利益,除了关注服务结果,还要关注服务过程。

#### 2. 绩效评价指标体系不同。

企业的绩效评价,围绕经济活动设置,关注财务和客户满意度等方面,具体包括产量、销售额、利润率等等,很容易量化,比较容易衡量;而公共组织的绩效评价相对比较复杂,不以营利为目标,强调的是效率、效益与公平,重视评价指标难以确定,而且难以衡量。

#### 3. 绩效评价主体不同。

企业组织追求经济利益的最大化,通过个人绩效的实现来保障组织绩效的实现,绩效评价的主体主要来自企业内部专门的人力资源管理部门以及各级管理层。而公共组织的产出为公共产品或服务,个人绩效往往通过组织绩效才能显示出来,个人的绩效评价主体主要来自上级、同级和下级的内部行政评价以及社会公众的外部评价。

#### 4. 绩效评价结果使用方面不同。

由于企业组织中绩效指标容易量化衡量,个人对组织绩效的贡献程度相对容易测算,因而对绩效结果的应用更为重视和积极,立竿见影,更加容易及时对优秀的绩效表现予以奖励,实现优劳优酬,而绩效表现不佳也很容易确定改进方向。公共组织则由于公共服务与公共产品的特殊性,在个人绩效难以评价的同时,在绩效结果运用上也缺乏积极性,往往流于形式,没有起到应有的激励作用。

### (三) 企业组织绩效管理对公共组织的借鉴意义

尽管公共组织与企业组织在组织性质、组织目标等方面存在差异,但也存在着很多想通之处,因此企业组织的绩效管理对公共组织绩效管理具有重要的借鉴意义

#### 1. 绩效管理理念的借鉴。

绩效管理是对绩效评估的发展与完善,变单纯的事后考核为事前计划、事中管理和事后考核三位一体的全过程管理,目的是实现组织绩效与个人绩效的统一,通过个人绩效实现组织绩效。基于共同的出发点,企业绩效管理中的顾客至上、精益生产、全面质量管理、流程再造以及人力资源培训与开发等一系列管理思想和技术手段在公共组织的绩效管理中也具有重要的借鉴意义。

#### 2. 工具和方法的借鉴。

工具和方法是不具有组织属性的,很多时候在不同的组织中是可以通用的。绩效管理首先在企业组织取得了巨大成功,才被引入公共组织。企业组织的绩效管

理方法,如表现性评价、目标管理(MBO)、关键绩效指标(KPI)、平衡计分卡(BSC)等都在公共组织绩效管理实践中得到了应用和有益尝试。

#### 3. 公共组织的绩效管理需要结合自身特点。

公共组织毕竟不同于企业组织,其绩效评价的难度增加了绩效管理的难度,其传统的薪酬分配与晋升等配套人事管理制度难以发挥激励的作用。如何科学设置公共组织绩效指标,并提高其评价的可信度和可操作性,以及如何通过绩效辅导培训促进组织中个人的发展成长,如何综合运用绩效评价结果来发挥激励作用是公共组织绩效管理需要面对和研究的问题。

## 二、高校组织与政府组织绩效管理的比较

狭义的公共组织,特指政府组织<sup>[4]</sup>。本文所研究的中国高校为非营利组织中的事业单位,属于广义的公共组织范畴,既有着公共组织的普遍性特征,又有着自身的特殊属性。绩效管理是在绩效评估的基础上发展起来的,而绩效评估最早发源于政府的绩效评估,政府组织的绩效管理经历了漫长的成熟过程,其成功经验与做法值得高校组织绩效管理中学习与借鉴。

### (一) 政府组织绩效管理概况

政府绩效评估经历了一个较长的发展时期,随着西方国家公共管理制度的改革逐渐形成和发展起来,涉及政府管理的方方面面<sup>[5]</sup>。经历了100多年的发展演变,政府绩效管理从传统的绩效评估逐步走向更高层次、更加全面的绩效管理,逐渐形成了以战略规划为导向,以效率、公平、服务和社会责任为核心,包括绩效目标设置、绩效预算、绩效评估、绩效信息使用等环节在内完整的政府绩效管理体系。美国联邦政府是西方发达国家政府绩效的典型成功案例,从面向结果的战略规划到年度绩效目标,再到绩效评估,建立了比较完善的绩效管理体系<sup>[6]</sup>。

受西方发达国家政府绩效管理理论与实践的影响,自20世纪90年代以来,中国国家及地方各级政府政府对政府绩效评估与管理日益重视,持续推进行政管理体制变革,不断转变政府职能,借鉴国际先进经验,结合中国特色,探索建立科学的政府绩效评价与管理体系,公务员管理制度也不断随之完善。我国政府的绩效管理理念,在科学发展观和正确绩效观的指导下,逐渐由传统的目标管理、片面追求经济增长向绿色发展、科学发展、全面建设小康社会转变,引进新的管理机制、工具和方法,形成了强化目标责任的青岛模式、重视综合效能的福建模式、公民导向的杭州模式以及第三方评价的甘肃模式等地方特色政府绩效管理新模式<sup>[7]</sup>,对公务员的管理也由传统“德”“能”“勤”“绩”“廉”考核以外引入了目标责任制、关键绩效指标法(KPI)和平衡计分卡(BSC)等技术<sup>[8]</sup>,逐步走向制度化、规范化和法律化。

### (二) 高校组织与政府组织绩效管理的差异

高校组织是一类特殊的公共组织,既有着公共组织的共同属性,不同于企业组织,也不同于政府组织,在绩效管理中也体现不同特点。

#### 1. 高校组织目标具有模糊性。

与政府组织行使公共权力、提供公共服务相比,高校组织担负着人才培养、科学研究和社会服务的使命,产品是培养的专业人才、研究的学术成果以及提供的技术或管理咨询服务,其组织目标比政府组织目标更为复杂多样,更加难以量化和评价,造成了组织目标的模糊性<sup>[9]</sup>。

#### 2. 高校组织权力具有二元性。

与政府组织单一的自上而下的行政管理体制不同,在高校组织中存在着传统的行政管理机制与教授会、学术委员会等教师事务自我管理机制,形成了特有的学术权力与行政权力并存的二元权力结构,因而在高校管理中需注意二者互补与平衡。

#### 3. 高校组织人员构成更为复杂。

高校是一个典型的利益相关者组织。高校组织中,学生与家长、教师与行政教辅人员以及政府、校友与捐赠者等都是利益相关者,因而在决策时需兼顾各方利益。此外,各类人员的角色还会发生转化,如学生在校学习期间可视为学校的“顾客”,毕业走向社会又成了学校的“产品”;对管理人员来说,教师既是管理对象,又是服务对象。

#### 4. 高校组织具有多样性。

政府组织机构构成与管理机制基本趋同,而高校组织具有复杂性和多样性的特点,因此我们在绩效管理的研究与实践,需要根据高校组织类别的不同加以区别对待。

### (三) 政府组织绩效管理对高校的借鉴意义

#### 1. 实施战略型绩效管理。

政府组织与企业组织都经历了从传统的绩效评估向全面的战略性绩效管理的发展过程,20世纪90年代以来,战略性人力资源管理逐渐取代传统的人事管理思想。基于战略性绩效管理理论的高校教师绩效管理,应该从高校组织的使命和现实情况出发确定学校的发展战略,将学校发展战略作为绩效管理的出发点,注重以教师为本,将教师个人发展与学校事业发展统一起来,把学校战略目标细化为具体的分阶段的个人目标,着力打造高一支高水平的教师队伍,通过教师个人绩效的持续提升

带动学校人才培养、科学研究和社会服务整体水平的提高,从而实现学校的战略发展目标。

### 2. 树立战略性人力资本思想, 实施人本管理。

在组织中, 人是最重要的资源。政府组织绩效水平和服务能力的提升与改善, 关键在于是否在战略性人力资本管理思想指导下建立起一套完整的人力资本管理系统、打造一支胜任的人力资源队伍<sup>[10]</sup>。同样的, 在高校组织中, 人才培养、科学研究与社会服务水平与能力的提升与改善, 需要实施以人为本的战略性绩效管理, 打造一支优秀的教师队伍和管理队伍。因此, 在绩效计划环节, 突出战略导向, 根据组织战略设定组织的绩效目标, 并逐步分解为组织成员的个人绩效目标, 确立科学规范的绩效指标体系; 在绩效实施环节, 重视以人为本, 通过绩效辅导与沟通, 确保组织成员个人的朝着组织战略方向努力工作; 在绩效考核环节, 强调全员参与, 着重考察组织成员对组织战略目标的贡献程度; 在绩效反馈环节, 及时将绩效考核(评价)的结果反馈给团队或个人, 根据成员对组织战略目标的贡献程度给予相应的激励, 促使个人不断发展完善, 持续改进提升个人的绩效。

### 3. 实施分类管理, 体现差异性。

政府组织绩效管理需要因地制宜、体现地方特色, 相应地, 高校组织绩效管理也应该基于高校组织与人员的复杂性和多样性, 因材施教、因人制宜, 基于不同发展战略、不同学校类型、不同学科和人员特点, 实施有针对性的差异化管理, 体现中国特色、高校特色和学科特色。

### 参考文献

- [1] 方振邦、鲍春雷, “绩效管理工具的发展演变”, 《理论界》, 2010年第4期, 第204-206页。  
[2] 刘昕, 《人本之道: 中国人力资源管理沉思录》, 北京: 中国劳动社会出版社, 2007年5月第1版, 第238-239页。

版社, 2007年5月第1版, 第215页。

[3] 郑敏芝、宋延军, “战略绩效管理: 组织发展的推进器”, 《技术经济与管理研究》, 2009年第3期, 第63-65页。

[4] 朱立言、谢明, 《公共管理概论》, 北京: 中国人民大学出版社, 2007年10月第1版。

[5] 蓝志勇、胡税根, “中国政府绩效评估: 理论与实践”, 《政治学研究》, 2008年第3期, 第106-115页。

[6] 朱立言, “从绩效评估走向绩效管理——美国经验和中国实践”, 《行政论坛》, 2008年第2期, 第37-41页。

[7] 蓝志勇、胡税根, “中国政府绩效评估: 理论与实践”, 《政治学研究》, 2008年第3期, 第106-115页。

[8] 刘昕, “公共部门人力资源管理: 待开发的‘处女地’”, 《人本之道: 中国人力资源管理沉思录》, 北京: 中国劳动社会出版社, 2007年5月第1版, 第238-239页。

[9] 潘小明, “大学的组织特性与教师教学发展”, 《教育探索》, 2014年第2期, 第10-14页。

[10] 刘昕, “公共部门人力资源管理: 待开发的‘处女地’”, 《人本之道: 中国人力资源管理沉思录》, 北京: 中国劳动社会出版社, 2007年5月第1版, 第244-245页。

本文系2016年中国人民大学科学研究基金(中央高校基本科研业务费专项资金资助)项目成果。

项目名称: 国内外高效教师绩效管理比较研究

批准号: 16XND09

## 高校教学中激励理论的应用探究

王冲

(沈阳音乐学院 辽宁 沈阳 110168)

**[摘要]** 随着时代发展, 激励已经成为各类社会组织强化对组织成员管理的一项重要措施, 适应于各行各业。高校作为国家培育人才的组织, 在教学管理中需要积极引入激励理论, 并且建立相应的完善的激励体制, 不断提升任教教师的积极性, 从而促进高校的健康发展。本文通过对激励理论定义概念的阐述、激励理论在我国高校教学管理中的应用分析, 提出了在高校教学管理中应该积极应用激励理论的建议。

**[关键词]** 高校; 激励理论; 教学管理

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-627X.2020.08.016

### 引言

激励理论作为现代管理体系的重要组成部分, 是以提升组织成员忠诚度、满意度和工作效能为目的的一项管理理论。在高校教学管理中, 由于我国大部分高校早期大多采取行政化的管理体制, 内部壁垒严重, 上下通道不畅, 导致任教教师教学热情不高, 积极性不强。面对新时代的教學任务和发展需求, 高校教学管理需要以提升教师职工任教教师的积极性和参与度为工作重点, 充分实施有效的激励措施, 鼓励教师职工为学校的发展贡献力量。

### 一、激励理论的定义概念

通俗来讲, 激励理论就是在管理过程中, 通过一定的手段, 让员工发挥最大的正确的行动动能, 帮助组织获得最大的合理的收益的一项理论。激励理论初始应用在企业中, 在员工管理方面发挥了巨大的作用。比如, 华为内部的股份制激励措施, 蚂蚁金服的股份分红机制都是激励理论的具体呈现。实践证明, 在企业运营中, 激励理论的有效使用可以大幅度提高企业员工的积极性和忠诚度, 帮助员工在内部形成良性的竞争机制, 在推动企业进一步提升经济效益的同时, 不断激发员工的创造性和主动性, 带动企业的健康发展。对于激励理论, 可以根据其应用措施的不同, 直接分为正向激励和反向激励两个方面。正向激励可以简单理解为奖励性的措施, 比如罚款、称号、荣誉的奖励等; 反向激励可以简单理解为惩戒性的措施, 比如罚款、停职等。大部分时间, 两项激励措施都是并行的, 这一点在任何组织中都可适用。

### 二、激励理论在我国高校教学管理中的应用分析

虽然激励理论由西方管理学家进行了总结归纳, 并应用于企业管理活动中, 但激励措施在我国出现和应用于实践的时间要长的多。比如, 战国时期, 秦国商鞅变法中的以军功换爵位制度, 就是激励体制; 封建王朝时期, 皇室给予臣子爵位、官职、俸禄的奖励以及相关的惩罚性举措都可以归纳为激励措施。所以说, 激励体制和措施的施行在我国拥有悠久的历史, 特别是在教育管理领域中, 唐代的教师不仅可以享受官职, 还能获得大量财物奖励。可见在古代, 学校教学管理方面的激励体制和措施已经得到了广泛应用。

随着现代激励理论的不断完善和发展, 采取行政体制的高校教学管理体制的弊端也越来越明显, 比如在职称评定、教师编制、工资待遇、经费批发、设备维护等方面都存在一定程度的官僚主义, 导致任职教师, 尤其是缺乏根基的年轻教师的积极性和主动性下降, 部分教师还会直接辞职前往民营性教育机构或者国外任教。为改变这样的现状, 国家提出了“以经济社会发展需要为导向, 优化高等教育结构”的高校改革新要求。同时, 为留住年轻血液和各类人才, 加强与国际优质教育资源的接轨, 我国部分高校开始尝试对教学管理工作进行改革, 把激励理论引入到整体管理活动中<sup>[1]</sup>。经过多年的实践, 激励理论已经融入全国大部分高校的教学管理体系中, 形成了一定的规模, 在提升高校教学管理质量、盘活教师资源等方面取得了一定的成绩。但是, 当前我国高校教学管理中对于激励理论的应用仍处在“摸

着石头过河”的阶段, 存在着不适应、方式手段单一等问题。比如, 由于激励理论最早应用于企业针对员工的管理, 国外大部分优质高校也为私立院校, 对于企业和国外私立院校而言, 盈利是第一目的。但在我国, 大部分国内高校都是事业单位, 高校教师是带编制的国家公务人员, 不可能像企业员工那样在内部展开激烈的竞争, 而且过高的财物奖励, 高校也无法负担, 教师也不会因为过错被过分惩戒和开除, 这就导致部分“混日子”教师的出现; 激励理论应用的方式手段比较单一, 没有做到多样化, 大部分只是给予一次性奖金奖励; 很多激励理论应用措施仍然是以行政命令的形式下发的, 并且规定了相关指标, 虽然可以提高教师的积极性, 但程度有限。

### 三、在高校教学中积极应用激励理论的建议

在高校教学管理中, 首先要根据高校教师的特点和需求, 对激励理论进行合理的修改完善, 使之符合高校教师群体的实际需求<sup>[2]</sup>。比如, 在企业中, 员工成绩的评定就是业绩, 而高校教师不仅要从事授课教学工作, 还需要进行学术科研、社会实践等其他工作, 这就需要高校管理团队, 在应用激励理论时, 不能简单地采用常用的教学成绩来评价教师的工作, 而是统筹学术研究、理论成果转化、毕业生就业水平等各个方面进行综合评估, 建立健全合理的评价体系, 确保激励理论应用的科学性。其次, 要注重应用方式和手段的多样化, 对于高校教师, 物质和精神奖励要并重, 惩戒措施也不能完全放弃, 将正面激励和反面激励有效集合, 才能取得好的成果。最后, 要减少行政干预的手段, 营造激励理论运用的良好环境和舆论氛围, 提高管理团队对激励理论的认同感, 进一步提高教师主动参与学校管理的积极性。

### 四、结束语

党的十九大报告指出“加快一流大学和一流学科建设, 实现高等教育内涵式发展”。这就要求高校教学管理必须把教师资源盘活, 提高教学质量水平。将激励理论应用到教学管理当中, 是时代发展的需要, 更是推动高校自身高质量发展的需要, 不仅可以有力弥补传统管理模式带来的不足和消除行政命令式管理带来的弊端, 而且可以全面提高教师队伍的积极性和主动性, 真正激发教师的主人翁意识, 进而全面提升高校教学管理的水平。

### 参考文献

[1] 王璐. 激励理论在高校教学管理工作中的应用初探[J]. 科技资讯, 2017, 15(31): 150-151.

[2] 刘思彤. 激励理论在高校教学管理中的运用[J]. 产业与科技论坛, 2017, 16(19): 231-232.

作者简介

姓名: 王冲, 出生年月: 1981.10.12, 性别: 女, 民族: 汉, 籍贯: 吉林白城, 职务/职称: 科员/助教, 学历: 本科, 研究方向: 高效管理, 单位信息: 沈阳音乐学院, 所在省市: 辽宁省沈阳市, 邮编: 110168