

大学绩效管理沟通存在的问题及对策研究

沈自友 张欣

(北京工业大学, 北京 100124)

摘要: 大学与企业、政府存在本质的属性差别, 其管理体系必然是不同的, 但对于任何组织而言, 绩效沟通是其绩效管理得以实现的基础和关键, 贯穿绩效管理的整个过程。从大学绩效管理沟通的内涵出发, 分析了当前大学绩效管理沟通的现状, 以及面临的现实困境, 提出了实现大学有效绩效管理沟通的对策。

关键词: 大学; 绩效管理; 绩效沟通

中图分类号: G647 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-4038 (2014) 01-0036-06

管理学大师彼得·德鲁克曾说:“所有的组织都必须思考‘绩效’为何物, 这在以前简单明了, 现在却不复如是。”^[1] 对于任何组织而言, 有效调动组织与员工的积极性和创造潜力, 持续提高组织和员工的绩效水平, 都是十分重要的。随着绩效管理在企业中的成功运用, 其管理理念也逐步被引入到政府、大学等领域的管理, 但大学的绩效管理却遭到了严重质疑, 原因是大学生产的产品是人才、科技和社会服务, 投入的是师资、经费、校园设施, 其特殊的属性使得精确计算投入和产出比成为难事。同时, 大学的产品在发挥其功能方面也存在滞后性, 有些甚至根本无法衡量。只有建立起与大学属性相匹配的绩效管理体系, 才能发挥绩效管理的优势。与政府和企业不同, 大学绩效管理的对象都是高级知识分子, 如何沟通显得尤其重要。沟通是大学绩效管理最重要的环节。

一、大学绩效管理沟通的特殊性

对现代大学而言, 教职工是实现组织战略目标的主体, 大学为教职工提供发展创造的实践平台, 教职工也在大学绩效管理过程中实现自我成长与发展, 最终达成大学战略目标实现与教职工个人价值实现的双赢过程。在大学绩效管理过程中, 绩效管理沟通是核心环节, 贯穿整个绩效管理始终, 是实现大学绩效管理的基础和保障。

大学与企业存在本质差异。企业绩效沟通的主体和客体非常明确, 分别是主管和员工, 企业的绩效目标和个人绩效目标是一致的, 经济利益是企业和个人为之奋斗的最终目标。大学以公办为主, 组织目标是公益性的人才培养, 招聘的员工群体比较单一, 基本上以高层次人才为主。考量高层次人才群体从事的教育活动, 无法直接采用企业的绩效管理方式, 他们个人的绩效目标与

收稿日期: 2013-09-28

基金项目: 北京市人才强校深入计划管理创新团队项目 (PHR201107301)

作者简介: 沈自友 (1980-), 男, 山东临沂人, 北京工业大学学生工作部助理研究员, 北京工业大学经济管理学院管理学博士研究生, 主要从事高等教育管理研究; 张欣 (1967-), 女, 福建政和人, 北京工业大学经济管理学院硕士生导师, 电控学院党委书记, 研究员, 管理学博士, 主要从事人力资源管理、劳动经济学研究。

大学绩效目标并不存在天然的一致性。高校教师及有关专业人员中, 很多人有兼职兼薪行为, 他们可以占用大学的资源而在企业兼职、自办公司或在校外讲学, 尤其是一些大牌教授、专家, 他们的活动领域并不仅仅局限于学校, 学校是无法对他们进行约束的, 他们的绩效目标未必与大学的绩效目标一致。^[2] 因此, 大学的绩效管理贵在“沟通”。要充分运用人本管理的理念, 与教职工进行沟通, 使大学绩效目标与教职工绩效目标达成共识, 这样绩效管理目标才能得以实现。大学要结合其绩效目标的实现要求为二级机构提供相应的资源支持, 为教职工搭建成长发展的平台, 增强教职工对大学的归属感和绩效目标的认同度, 增强教职工实现绩效目标的能力, 引导他们为实现组织绩效目标而奋斗。

总的来看, 大学的绩效管理沟通是学校管理者与二级机构、教职工为了达到绩效管理的目标, 在管理过程中分享各类相关的绩效信息, 并通过双方多种形式、内容、层次的交流, 达成目标共识, 并在实施过程中给予相应的资源支持和技术辅导, 使学校绩效目标得以实现、教职工个体得以发展的过程。

二、大学绩效管理沟通面临的现实困境

绩效管理在企业的成功应用给现代大学管理带来了有益的启示, 但企业跟大学还是有着本质的区别, 企业是市场化的营利性组织, 大学是公益性的非营利组织, 二者属性的差别必然导致实施绩效管理过程中理念和方法的差异, 如果将企业的绩效管理体系直接应用到大学管理, 必然存在“水土不服”的问题。因此, 分析当前大学绩效管理面临的机遇和挑战, 可以为构建与大学管理制度相适应的绩效管理体系打下坚实的基础。

(一) 大学教职工的知识型属性契合“人本管理”理念

随着经济社会的发展, 效率低下和物质匮乏已经不再是制约人类发展最重要的问题, 人类逐步开始挣脱对物质的依赖性, 促使人们对自身尊严与价值进行思考, 从而在更高的精神

层面谋求自身的全面发展, 促进了人本管理理念的发展, 目前人本管理的理念在企业管理领域得到了有效执行。现代社会, 知识已取代劳动力成为生产的资本, 人力资源管理日益凸显重要作用, 组织进步的动力来自于组织中员工的智慧与创造力, 企业管理者必须尽力了解员工的需求, 建立一整套完善的管理机制, 使企业中每一个人都有机会施展才能。创造一个有利于员工知识、技术、能力以及良好心智模式的培养和提高的环境, 激励员工奋发向上、励精图治的精神, 使企业员工在潜力释放和自我价值的实现过程中促进企业的发展, 达到个人与企业的高度统一与和谐。对于大学组织而言, 教职工几乎全是知识型员工, 是“思想”的使用者、创造者, “指令”的执行者和问题提出解决的主动者。现代大学的管理不仅要关注组织目标的实现, 对于组织中的个体也应该关注他们的利益诉求, 将组织目标实现和个人发展有机结合起来, 这样才能实现共赢的局面。

(二) 自上而下的管理体制忽视了绩效沟通的重要性

沟通是实现绩效管理的关键环节, 但在实际的大学管理中沟通是缺失的, 这种缺失的根源来源于当前高等教育行政化的管理体制, 管理理念上强调“管理”而弱化“服务”, 管理过程中强调组织目标的实现, 对组织中的个体缺乏利益诉求的关注。我国高等教育行政管理体制表现为政府直接管理高等学校, 形成了高度集权、行政化和官本位的管理模式, 高校“去行政化”的呼声也日益高涨。^[3] 这种行政化的管理体制是一种自上而下的管理体制, 优点是提高决策的效率, 减少决策成本, 但其弊端也非常明显, 体现在缺少自下而上的利益诉求通道, 导致组织中的个体缺乏归属感, 组织的发展目标和个人的发展目标相背离, 难以形成发展的合力。在现行行政管理体制下的大学, 大学与二级机构、二级机构与教职工个体都缺乏充分的双向沟通, 绩效目标是从上到下分配下来的, 虽然绩效目标制定过程中会有一些座谈式的沟通, 但这种座谈覆盖面仍然是有限的, 最终绩效目标制定仍然是以学校发展的需要为主要依

据，忽视绩效管理对于教职工个体的发展作用。如：某高校在制定学校“十二五”发展规划时，“科研到校经费”一项指标就引起了诸多教师的非议，依据很多教师的现有条件和资源根本无法完成，对教师的待遇没有进行一个规划，绩效目标沟通是缺失的，导致了教师对学校绩效目标的不理解、不认同。教职工是实现学校绩效目标的骨干力量，学校、二级机构要为教师在组织中的发展打造平台，让教职工对学校产生归属感，为组织绩效目标的实现全力以赴地工作。

(三) 大学绩效管理的内外部环境没有形成当前绩效管理在大学中的运用仍然处于初级阶段，管理理念、管理方式、管理体系架构都需要逐步完善，某些高校把绩效考核与绩效管理混淆。虽然在企业中绩效管理应用相对比较成熟，但企业与高校属性的本质差异决定了大学不能照搬企业绩效管理的方式方法，大学教师的创造力、研究成果是非线性的，衡量标准是多元化的，不像企业只是关注利润、投入和产出的比例，建立与大学绩效管理相匹配的管理体系仍然任重道远。当前高校或者教职工对绩效管理的认知仍然停留在较浅的层次，认为绩效管理就是绩效考核，目的就是作为绩效工资发放的依据，没有意识到管理在其中的作用。绩效管理是一个体系，绩效考核只是其中的一个环节，只有体系运转顺畅，才能发挥整个系统的功能，系统中的成员才能实现共赢。部分教职工还没有意识到绩效管理对自身发展的重要性，认为绩效管理是给自己上“紧箍咒”，限于自身拥有的资源条件很多是应付完成；还有很多教师对于绩效管理是否要引入大学持怀疑态度，认为很多指标无法量化，如教学效果评判只能是定性的，并在时间上有延误性，而过于强调定量的指标——论文发表数量、到校经费等，削弱了教学的重要性。大学的人才培养是第一位的，教学的绩效目标应该围绕人才培养来开展，这是大学存在的根本。目前无论是学校还是教职工，对于绩效管理还没有形成全面系统的认识，这也是导致绩效沟通不畅的重要原因。

三、实现大学有效绩效管理沟通的对策

在绩效管理过程中，沟通是无处不在的，贯穿于绩效管理的全过程。在大学绩效管理的初级阶段，绩效沟通的问题也是多方面的，有来自体制方面的，有来自沟通技巧方面的，还有来自组织和个人认知方面等。在大学绩效管理实施过程中，许多管理者因不具备绩效沟通的技能，导致绩效管理事倍功半或彻底失败，因此大学要实行绩效管理，首先要确保有效的沟通。但纵观中国高校的绩效管理实践现状，基于中国的垂直管理模式和从上到下管理体制，绩效目标实现的最大障碍在于沟通不畅而导致管理者与被管理者之间的冲突和摩擦性损耗。^[4] 为了提升绩效管理效果，必须在绩效管理过程中加强沟通与配合，构建科学有效的沟通机制，实行全员参与的绩效管理。

(一) 树立“以人为本”的绩效管理沟通理念

绩效管理是对绩效实现过程中涉及的人、财、物的协调和综合运用，满足组织和个人实现绩效目标的需要。在大学绩效管理过程中，教职工是实现绩效目标的主体，大学的绩效取决于教职工的努力程度，而教职工本身不是仅听指令的机器，决定了绩效管理沟通的复杂性，绩效沟通必须树立“以人为本”的沟通理念。

1. 确立沟通过程中双方的平等地位

根据马斯洛需求层次理论，人都潜藏着五种不同层次的需要，包括生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求，不同时期表现出来各种需要的迫切程度是不同的。人最迫切的需要才是激励人行动的主要原因和动力，人的需要是从外部满足逐渐向内在满足转化。高校的教职工大部分属于知识型员工，能充分利用现代科学技术知识提高工作效率，具备较强的学习知识和创新知识能力。知识型员工的需求层次多处于尊重需求和自我实现需求。一方面，他们希望自己有稳定的社会地位，在各种不同的情境中能胜任岗位、充满信心、独立自主，希望个人的能力和成就得到社会的承认，受到社会的尊重、信赖和高度评价。根据

马斯洛的观点, 尊重需要得到满足, 能使人对自己充满信心, 对社会满腔热情, 体验到自身独特的价值。另一方面, 他们有自我实现的需求, 发挥个人能力到最大程度, 完成与自己能力相称的一切事情, 自我实现的需要是在努力实现自己的潜力, 使自己成为自己所期望的人。在绩效沟通过程中, 学校管理者或二级机构必须把教职工放在同等的地位, 让他们感觉到尊重, 给他们充分自我实现的空间, 才能激发他们的潜能, 自觉地将个人的绩效目标与组织的目标统一起来, 实现组织目标和个人发展的双赢。

2. 给予教职工充分表达自己想法的机会

目前, 大学的绩效沟通只存在控制和命令, 缺少合作和协调的氛围, 已变成下达绩效指标、宣布绩效结果的工具。学校管理者更多的是站在组织的角度, 将组织的绩效目标进行分解, 下达到二级机构以及教职工, 这种强制式的沟通造成了教职工对绩效目标的认同感低, 教职工消极怠工、创造力缺乏、人心涣散、效率低下, 不利于组织绩效目标的实现。高校的教职工尤其是专业技术人员, 他们往往是某一领域中的专家, 工作自主性、独立性强, 在沟通中要给予他们充分表达自己想法的机会。当然, 教职工提出自己的绩效目标, 不一定是合理的, 目标太高太低都会出现问题: 太高的目标组织无法配备充足的资源, 无法给员工必要的支持, 目标的实现困难重重; 太低的目标无法激发员工的积极性和主动性, 挖掘他们的潜力, 满足他们自我实现的需要, 组织的绩效也会大打折扣。找到目标不到位的深层原因, 让员工正确评估自身的能力状况, 把目标调整到合理的水平, 使他们认识到这个绩效目标更有价值, 这是考验管理者沟通能力的重点, 也是绩效沟通的目的所在。

3. 要坚持服务导向

大学作为非营利组织, 无论公立还是私立, 存在与发展的目的都在于创造公共价值, 实现人才培养、科学研究和社会服务。无论通过哪一条途径, 活动主导者和绩效决定者都是教职工。^[5] 新公共管理理论认为, 公共部门采用商业管理理论、方法和技术, 其管理结果跟商业管

理结果一样, 均是获得产出最大化。大学隶属于公共部门范畴, 在大学实行绩效管理就是在积极履行公共责任, 创造公共价值的过程中, 讲求内部管理与外部效应、数量与质量、经济因素与伦理政治因素、刚性规范与柔性机制的统一, 进而获得公共产出最大化, 学校管理不再是“管治行政”而是“服务行政”, 教职工是享受学校提供资源支持和创新平台的“顾客”。因此, 学校管理者在沟通过程中, 要坚持教职工需求为主导, 尊崇教职工主权, 为教职工提供全面的资源支持、公平公正的公共服务为第一要务。在此基础上, 很容易与教职工达成绩效目标共识, 只要教职工认可的绩效目标, 便会全力以赴去实施。

(二) 建立科学规范的绩效管理沟通制度

规范管理, 制度先行。要实现有效的管理, 必须先建章立制。制度建设是制定制度、执行制度, 并在实践中检验和完善制度的动态过程。高校绩效管理沟通的有效实施需要制度保障, 缺乏绩效管理沟通制度的支撑, 沟通就会缺乏有效的依据和共识, 沟通制度的建立能使绩效沟通易于操作并得到有效执行。

1. 建立健全校务政务信息公开制度

现有的大学仍然是自上而下的管理体制, 即科层制的管理模式, 这种体制下的沟通具有单向性和正式性的特点: 单向性体现为学校向二级机构传达, 二级机构向教职工传达; 教职工向二级机构汇报, 二级机构向学校汇报。正式性表现为双方的沟通是通过组织安排的各种形式会议实现。这种沟通的弊端是显而易见的, 会出现信息衰减和信息不对称现象, 虽然也会有跨层沟通的现象, 但沟通范围、沟通内容仍然有限。为了消除教职工和学校之间信息不对称现象, 学校必须建立信息公开制度, 让教职工及时了解和掌握学校绩效管理信息。学校信息公开主要有新闻发布和电子校务政务两种形式, 电子校务政务建设是现代大学科学管理的有效工具, 能加强行政的透明度和民主化程度, 使得信息传递更及时, 反馈渠道更畅通。通过校务政务信息公开制度的建立, 打破了传统单向、正式沟通的限制, 学校与教职工可以在同

一层面上进行沟通,有利于扩大教职工民主参与,提升教职工对学校战略目标的认同度,促进学校绩效管理的贯彻与实施。

2. 加强教职工参与绩效管理的制度化建设

根据新公共服务理论,大学绩效管理应以组织绩效为战略目标,让教职工参与进来,通过集体努力和协作有效执行符合组织战略的政策和计划。当前,绩效管理在大学中的应用还处于起步阶段,没有形成全体人员的共识,很大一部分教职工没有意识到绩效管理对于自身职业发展的影响。虽然很多高校实施了绩效考核,并以绩效工资兑现,但这只是绩效管理的一个环节,并不是绩效管理全部内容,这就要求教职工加强对绩效管理知识的学习,积极参与绩效管理过程,借助绩效管理的平台实现自身的发展;学校也要加强绩效沟通,以制度化的方式让教职工参与管理过程,如定期的讨论会制度、学校领导联系学院制度等,给予全体教职工参与发言的机会,在集体努力和协作的过程中实现绩效管理的过程。

(三) 建设绩效管理沟通文化

持续沟通作为高校绩效管理的核心内容,学校管理者、二级机构负责人应该抓住机会,与教职工进行充分沟通,建立上下一致的沟通文化,这需要管理者的魄力,以及管理者与员工的协作和共同努力。学校管理者、二级机构负责人要以身作则,积极参与到企业沟通文化的建设中,并把这种态度、意识和理念通过日常工作传递给教职工,使尊重、服务、合作、分享的文化在组织中得以传承。此外,通过沟通环境、氛围的营造,还可以培育教职工形成共同的价值观和行为规范,这是教职工之间沟通的基础,是形成团结协作的沟通文化的保障。

绩效管理沟通文化是指学校全体成员关于绩效管理的价值观念,绩效管理沟通过程中学校及其教职工所普遍遵循的行为模式。绩效沟通文化作为大学绩效管理的非正式制度支撑,对大学绩效管理发挥着重要作用,影响每个教职工的行为,使教职工个体的绩效目标调整到与大学的战略方向一致,还通过激励机制让教职工能发挥潜能。绩效沟通对大学绩效管理有

重要的导向作用,影响着高校绩效管理的整体构建、指标体系、考评方式等。

1. 提高对绩效管理的认识,达成追求高绩效的认同

绩效管理作为提升组织绩效的有效管理工具,其意义和作用是不言而喻的。但是现阶段大学领导者及教职工对绩效管理的认识高度不够,还不能将它提升为文化的高度来倡导,绩效管理不仅是一个学校的人事部门的任务,它在绩效管理流程里牵一发而动全身,涉及学校管理的各个环节,任何一个环节的缺失或阻碍都有可能导致整个绩效目标的失败,因此最高管理者的支持与参与对有效实施绩效管理体系非常重要。在大学绩效管理沟通过程中,学校管理者要广泛宣传绩效管理的意义、作用和方法,使二级机构负责人、教职工意识到绩效管理首先是一种管理思想,要上升到绩效文化的高度来认识它,提高全体教职工对追求高绩效的认同。要有这种魄力和决心,广泛宣传,使学校管理者与教职工由被动转为主动,由要我做转为我要做,这样绩效管理的实施才有了广泛的群众基础,才能深入开展。

2. 遵循绩效管理的文化法则,塑造有效的沟通文化

建立绩效文化,要把整个学校发展的战略和想法真正传达给每一位教职工,让全体教职工都能理解学校的发展目标。绩效管理就是不断沟通,实现学校战略思想和目标、文化理念深入人心的过程。这种沟通是一种无缝的沟通,是一个双方追踪进展情况、找到影响绩效的障碍,以及得到双方成功所需信息的过程。学校管理者唯有同教职工进行充分沟通,双方才能就目标达成一致。绩效目标制定以后,管理者要做的工作就是如何帮助员工实现目标。管理者与教职工一起,通过沟通改进业绩,提升水平,努力帮助教职工排除障碍,改进和提高业绩;帮助员工获得完成工作所必需的知识、经验和技能,使绩效目标朝积极的方向发展。在绩效考核结束后,管理者还需要与教职工进行后续沟通,让员工明白自己的长处和短处,在今后的工作中继续发扬长处,克服短处,使教

职工在以后的工作中更有针对性，有效发挥绩效考核的激励作用。

3. 探索融合绩效管理沟通文化的本土化理论

在一种文化背景下生成的知识基础，在另一种文化背景下应用时，其效力常常会受到限制。现有学校绩效管理的概念以及理论体系基本上来自于西方工业化国家，如果简单照搬西方绩效管理的理论而不考虑本国长期的历史文化特征，将势必导致绩效管理和绩效文化在本国“水土不服”。当这种理论与知识运用于我国的教育实践时，推行“绩效为先”的绩效文化时就显得艰难。例如：绩效管理过程中强调沟通和反馈，在西方企业的员工中，这种心灵的沟通方式已被人们普遍接受，绩效管理中的一些方法如沟通反馈和360度反馈评价等在西方企业中甚为流行，而在几千年的中国儒家文化中，人情的观点、面子的观点和“己所不欲勿施于人”的祖训等等，将对一些西方盛行的方法在文化上提出挑战。为此，我国高校的绩效管理必须要进行再研究，形成适用于我国文化背景、

制度环境以及学校教育改革实际的本土化知识和理论。

参考文献：

- [1] 徐延利. 绩效管理——理论、方法、流程及应用 [M]. 北京：经济科学出版社，2011. 4.
- [2] 陈天宁，雷利利，王雅正. 规范高校教师兼职兼薪 提高人才效益 [N]. 中国教育报，2008-07-04.
- [3] 熊丙奇. 高校行政化之弊端 [J]. 学习月刊，2009，(11)：28-29.
- [4] 葛晓琴. 论加强高校绩效管理的逻辑与思路 [J]. 河北学刊，2010，(6)：232-235.
- [5] 王建民，钱诚. 哈佛大学战略绩效管理：实践与启示 [J]. 科学管理研究，2009，(5)：112-116.

(责任编辑 石连海)

A Study on the Problems in the Performance Management Communication in Universities and Solutions

Shen Ziyou Zhang Xin

Abstract: Universities are in nature different from enterprises and the government, hence the difference in their management systems. Performance communication is, to any organization, the foundation of and key to realizing its performance management throughout the process. This thesis proposes some solutions to realize effective performance management in universities by analyzing the current situations of the communication of performance management in universities and the problems they face from the perspective of the connotation of performance management communication in college.

Key words: college; performance management; performance communication