

发展改革动态

2020 年第 3 期 共 112 期

发展规划处

2020 年 4 月 10 日

【聚焦综合改革】

蔡连玉：高校教师绩效管理计件工资化及其治理路径研究

摘要：当前高校教师绩效管理正在趋向于计件工资化。绩效工资起源于计件工资，但两者在价值基础、衡量指标和管理风格等多方面存在诸多差异。高校绩效管理计件工资化体现在过分追求短期量化产出，上下沟通缺乏以及考核结果应用单一等方面。计件工资化导致高校发展难以满足社会对大学知识创新、人才培养的需求。计件工资化的制度演化诱因主要在于高校教师工作绩效统计具有复杂性，行政权力主导了高校内部治理格局，学术同行评议机制不成熟且被虚化等。为此，高校需要依据科学的发展战略来确定教师绩效的合理目标，权力主体间需有效沟通以达成科学的绩效管理共识，绩效管理过程中应加强上下沟通和绩效辅导。除此之外，我国还应不断完善学术同行评议制度并强化外部评价机制。

关键词：绩效管理；绩效工资；计件工资化；治理路径；同行评议

对教师实施绩效管理是高校走出“乡村俱乐部式”治理的基础性制度供给，合理有效的绩效管理是提升高校学术生产力、建设高等教育强国的基石。然而在

当前高校治理实践中，作为现代管理制度的绩效管理却在滑向简单原始的计件工资制，高校绩效管理计件工资化成了一种较为普遍的现象，这一现象对我国人才培养、科研产出，乃至整个高等教育的长远发展均带来了负面效应。从逻辑上厘清绩效工资与计件工资的差异区分，梳理高校绩效管理计件工资化的表现，并对其制度演化的诱因进行分析，进而提出高校绩效管理计件工资化的治理路径，具有重要的理论与实践意义。

01 计件工资与绩效工资的内在逻辑比较

计件工资制（Piecework Wage System）是一种较为古老的薪资形式。早在西方资本主义手工工场时期，大部分以手工操作为主的企业都用之来支付劳动报酬。计件工资是以用人单位预先规定的计件单价即生产某一单位产品或完成某一单位作业量的工资支付标准，以及质量合格的产品量（作业量）作为计算基础的。直至今日，部分劳动消耗较大的企业依旧将计件工资作为支付报酬的重要方式之一。而且随着生产方式的多样化，计件工资也经过发展产生了多种模式，如直接计件工资制、超额计件工资制、累进计件工资制等，这主要取决于企业自身的生产特征与具体工作的需求。计件工资的发放是以劳动所凝结的产品数量这一客观指标为主要参考，这同时可以调动工人的工作热情并使之产生公平感。据此可知，产品的数量（作业量）能单独准确计量、质量易监测等是计件工资制得以实施的重要条件。

绩效管理（Performance Management）理论于 20 世纪 70 年代后期逐渐兴起，并于 20 世纪 90 年代初引入我国。基于绩效管理范式的绩效工资制（Performance Related Pay System）起源于计件工资，其作为薪酬管理的有效手段已在国内外企业中得到广泛运用。但国内外学界对绩效工资的界定尚未达成共识。米尔科维奇（George T. Milkovich）等认为等级是绩效评估的中枢，员工工资的增加与其休戚相关。阿吉斯（Herman Aguinis）认为，在绩效工资制度中，员工都被设有各自的绩效目标，而其所获报酬直接取决于该目标的完成度。绩效工资以“通过激励个人提高绩效促进组织的绩效”为基本原则，而组织文化和价值观能够对员工行为产生潜移默化的影响，从而使其产出对组织发展有价值。大量实证研究发现，在私营企业管理中，绩效工资的实施在提高企业员工个人生产效率的同时，也能对组织总的效率产生积极影响。

古老的计件工资制演化到绩效工资制有两方面的原因。一是劳动的复杂化。早期工人的劳动较为简单，对工人劳动成果的评价只要通过简单的计件就可以实现。然而，随着人类社会机器大生产的发展，工人劳动也日益复杂，对劳动成果进行简单计件已经难以公正地评价工人的劳动贡献，所以意蕴更丰富的“绩效”概念被提出。二是管理思想的发展。计件工资制的理论基础是“经济人”人性假设，也就是假定工人只是在追求个人利益特别是物质利益的最大化，但是“霍桑实验”和人本管理思想等都揭示了人性的复杂，以简单计件为基础的薪酬分配作为激励机制经常失灵。正是在这样的情景中，计件工资制向前演化出了绩效工资制。

由上可知，作为制度的绩效工资是在计件工资发展的基础上形成的，两者的共同之处在于员工所获得的报酬取决于自身的劳动产出。然而，从内在逻辑来审视，绩效工资与计件工资两者具有较大差异。表 1 对两者的异同作了简洁的概括。

表 1 计件工资与绩效工资的比较

比较维度	计件工资	绩效工资
制度目标	以工作片段为中心，员工工作成果服务于组织的短期目标	以组织战略为中心，员工工作行为与成果服务于组织战略目标
关注重点	注重结果	过程与结果并重
价值基础	多劳多得	绩优多得
衡量指标	数量导向	品质导向
管理风格	权威主义	沟通辅导
共同之处	员工所得劳动报酬取决于自身的劳动产出	

首先，计件工资与绩效工资的制度目标客观上存在差异。计件工资注重的是个人劳动效率的提高，致力于完成组织的短期目标。绩效工资致力于“个人目标与企业目标的统一”，组织战略目标的达成所依托的是员工的行为。其次，两种薪酬制度的关注重点也有异。计件工资是以劳动所凝结的最终产品数量为决定性指标来进行薪酬支付的，注重劳动结果。而根据现有企业的管理实践，绩效工资不仅关注结果产出，也重视员工劳动过程中的态度和具体行为等。再次，从衡量指标来看，计件工资是以符合基本质量要求的劳动产出数量为薪酬支付标准，具有数量导向特征。出于能够获得更多收入的目的，员工主动学习改进操作技巧的方法来促进劳动生产效率的提高，这也体现了计件工资“多劳多得”的价值基础。企业发放绩效工资的主要依据为绩效考核，而绩效考核注重的是工作中的问题、

差距以及如何改进等。由此可见，绩效工资以品质为导向，体现的是“绩优多得”的价值基础。最后，两种薪酬制度所展现的管理风格也有所区别。实行计件工资的企业为了确保产品数量，一般设有劳动定额，为了完成既定的工作量，工人只能埋头苦干，与管理者的沟通较少。而绩效工资的实施必须以充分的绩效沟通为前提，只有充分沟通了，绩效考核才能科学合理，从而带来更好的绩效。此外，绩效工资还强调绩效辅导的重要性。

综上所述，计件工资制的特征是在保证质量合格前提下的数量导向、结果导向、权威导向和短期导向，价值基础是“多劳多得”；而绩效工资制主要是品质导向、过程与结果并重导向、沟通导向和战略导向，价值基础是“绩优多得”。两种薪酬制度的共同点是劳动产出决定劳动报酬，绩效工资是计件工资的发展与优化。

02 高校绩效管理计件工资化的表现与负面效应

（一）高校绩效管理计件工资化的表现

2009年9月，新一轮收入分配制度改革正式在我国高校启动。高校开始进行绩效管理并实行以薪级工资、岗位工资、绩效工资以及津贴补贴为主要组成部分的绩效工资制度。这一管理模式产生了诸多积极影响，如提升了教师学术生产的积极性、增加了高校科研产出等。但与此同时，一些高校在绩效管理过程中却逐渐滑向了相对简单原始的计件工资制，我们称这一现象为绩效管理计件工资化。所谓高校绩效管理计件工资化是指高校在实施绩效管理的过程中脱离了绩效管理质的规定性，而具有计件工资的特征。对照前文计件工资与绩效工资的差异区分，当前高校绩效管理计件工资化主要体现在以下四个方面。

一是绩效管理突出追求短期效应。当前一些高校在绩效管理过程中，“无意识”地逐渐偏离组织战略轨道，部分高校甚至背离了办学宗旨，片面追求科研的量化产出。这些量化产出追求往往是短期和片断式的，即在一个较短的考核周期内对教师进行评价，尔后将这一周期的绩效考核成绩及时清零。这就要求教师必须在较短的考核周期内完成相应的绩效目标。一般地，高校教师至少需要接受三类绩效考核，分别为年度考核、聘期考核、职称晋升考核。这三类考核虽然在时间长度上有差异，但每一类考核的时间跨度都不是特别长，考核内容所关注的主

要是科研的形式化产出，如在考核周期内至少要新主持何种级别的科研项目多少项、在何种级别的期刊杂志上公开发表学术论文多少篇等。根据现有绩效管理制度，教师关注的多是应在每个较短的考核周期内“多出”“快出”成果，而少有考虑这些成果与高校战略愿景的关联性。如此只是在追求一种有利于学校排名和行政政绩的短期效应。

二是绩效考核指标被过度量化。管理者总是倾向于用量化的绩效指标去衡量绩效结果，并且认为这些量化结果是客观和准确的。同样地，在对教师的绩效管理过程中，高校大多以数字形式对教师在教学领域和科研领域所要完成的工作量进行明确规定。在教学领域，高校一般以授课课时数等为依据对教师进行考核。但是教学领域并不是考核的重点，对教师而言，教学的考核是较容易通过的。当前，高校更加注重的是对教师科研绩效的考核。行政部门通过统计教师在规定时间内所发表论文的数量与等级、承担科研项目的数量与层次等来评价教师的工作绩效，以此作为主要依据判定教师在考核期内是否合格，或者能否晋升职称。一般地，对未能完成年度绩效目标的教师，学校将发放较少的绩效工资；对未能完成聘期绩效考核目标的教师，则实行“高职低聘”；而职称晋升也是比拼科研产出的量化得分。在整个绩效考核过程中，教师科研产出的品质与实质性影响则少有被考量，也就是用过度量化的形式化考核遮蔽了应有的实质性考核。

三是绩效管理过程中缺乏沟通。教师作为高校绩效的直接生产者却对绩效考核规则的制定几乎没有话语权。许多高校在制定绩效考核办法时并未真正咨询全体教师的意见和建议，一般是由人事部门单独制定或人事部门与科研管理部门共同制定，报学校领导审批通过后直接下发实行。虽然有关部门在绩效标准设定过程中考虑到了不同类型以及不同层级间教师的差异，但这些都是基于聘用类型和职称等级的差异。根据这些差异所确定的绩效标准则是“一刀切”式的，缺乏与教师间的充分沟通，以及通过沟通取得的共识。此外，很多高校绩效考核的主要依据是教师最终产出是否达到预定标准，对于过程的考核几乎没有，仅用一系列量化数据代表教师考核期内的业绩。在如上整体绩效管理流程中，即使有关部门与教师进行了沟通，也往往只是形式性的简单谈话。这类谈话对于被考评者绩效的提升并没有实质性帮助，也没有将满足教师的实际需求或解决教师实现绩效目标过程中所遇到的困难作为绩效管理的内容；在接下来新一轮的绩效目标制定过程中，权力部门依旧在缺失有效沟通的情形下以较多的科研产出量为追求目标，如此循环反复。

四是绩效考核结果应用单一化。在当前高校绩效管理实践中，主管部门往往只是将绩效考核结果作为奖金发放、聘用和职称评定等的依据。目前较多高校实行了二级学院绩效管理模式，即主管部门根据学院教师总人数及校人均绩效将总绩效工资下发给学院，由学院自行依据教师各自的绩效得分（结果）对总绩效工资进行分配。在聘用和职称评定过程中，有关部门也只是简单地以该教师的绩效产出特别是科研绩效产出作为刚性标准。高校在绩效管理中往往忽视绩效反馈这一重要流程，甚至许多高校在绩效考核中直接省略了这一环节。如此单一化应用绩效考核结果，教师不能了解自身工作状况，不能发现自己绩效结果与组织目标之间的差距，其唯一要做的就是在上一周期的绩效被清零后，努力完成下一考核周期的绩效任务，以换取更高的待遇和积累聘用与职称评定的资本。

（二）高校绩效管理计件工资化的负面效应

高校绩效管理过程中追求短期量化科研产出、缺乏上下沟通、考核结果应用单一等现象都表征了其计件工资化。然而，高校不同于公司企业，采用短期量化导向的计件工资制度必定会带来严重的负面效应，形成不良的学术生态。首先，高校教师绩效管理过度追求短期内的科研量化产出，这将导致教师难以潜心科研，而是以一种投机的心态做“短、平、快”的研究，以追求更多的学术产出。在这一绩效管理制度中，一些高校往往会压低教师的基本工资，教师在基本工资之外的报酬收入主要靠“工分”来换取。这种追求短期内科研产出量的制度安排将导致教师个体甚至是作为教师组织的二级学院都以追求学术产出的形式等级和数量为旨趣，而较少关注那些对社会有重大影响、需要潜心多年的研究，这会对高校应有愿景的实现和国家社会的发展带来一定的负面效应。其次，高校绩效管理以短期量化为特征的计件工资化，也将导致教师难以全心全意培养人才。为了获取更多的个人绩效报酬，教师要么上更多的课、带更多的研究生，这将难以保证课堂教学和研究生培养的质量；要么全身心投入在学术科研上，敷衍课堂教学和人才培养。这些都会导致大学难以履行自己应有的社会责任。最后，高校绩效管理过程中上下沟通的缺乏、绩效考核结果应用单一化，还会导致管理部门对教师绩效目标的设定缺乏合理性，教师与学校难以达成绩效共识，从而不能构建“上下同心”的组织氛围，学校与教师之间事实上形成了一种交易关系，即教师用绩效“工分”来换取物质待遇。此外，这一制度安排还缺少对教师的绩效辅导，教师尤其是年轻教师难以在绩效管理周期内获得有效成长。

03 高校绩效管理计件工资化的诱因分析

高校绩效管理计件工资化是制度演化的结果，在特定的制度环境中，其形成具有必然性。具体地，高校绩效管理计件工资化不是单一因素影响所致，而是高校教师工作绩效统计的复杂性、当前高校内部治理的权力格局和学术同行评议机制不成熟“共谋”的结果。

（一）高校教师工作绩效统计具有复杂性

一般认为，高校的职能包括人才培养、科学研究和社会服务三个维度，教师作为高校的核心人力资源，则是这三项职能的具体履行者。基于此，高校教师的工作产出理应包括培养的学生、创新的知识提供的服务三个方面。与公司企业进行比较可以发现，高校教师的工作产出具有高度的复杂性，难以用简单的量化数据来衡量。首先，高校教师的工作绩效具有后效性。教师培养的学生在大学期间所积累的知识、气质、技能等文化资本并不能在短时间内显现效果，也不能简单地通过外在形式成果去表征，其需要在学生毕业后的日常生活和工作中逐渐体现出来。教师的人才培养效果需要通过学生毕业后长时间的社会贡献度和生活幸福度等来体现，具有后效性。同样，教师科研绩效的体现也具有后效性，特别是许多基础性研究，其绩效甚至要在多年后才能呈现出来。其次，高校教师工作绩效具有发散性。学生在大学期间通过接受教育所获取的文化资本、社会资本和符号资本等的积累，以及对社会所作出的贡献很难被简单地追溯归因和测量统计。同样地，教师科研产出的绩效也常常是发散地作用于整个社会，使社会文明进步。高校教师工作绩效的后效性和发散性，使其在统计上具有复杂性。实践中，高校行政管理部门为了能够按时对教师的工作绩效进行考核，面对教师工作绩效统计的复杂性，其往往倾向于简单地用教学时数特别是学术产出的量化件数和形式等级等量化数据来作为衡量教师绩效产出的依据。

（二）行政权力主导导致绩效追求政绩化

根据《中华人民共和国高等教育法》规定，我国高校内部治理普遍实行“党委领导下的校长负责制”，高校是一个既具有学术属性，又有行政属性的机构，其内部权力架构以行政权力与学术权力为主。对高校行政权力而言，其合法性基

础来源于政府任命和赋予，因此校内行政权力的拥有者需要有政绩。这些政绩主要体现在办学状况上，更直观的就是教师工作绩效的各项量化产出，以及由此所带来的大学评估与排名结果等。长期以来，在行政管理模式的统领下，高校内部行政权力逐渐主导学术权力，学术权力在一定程度上被边缘化。学术部门直接或间接依附于行政部门，有关学术事务的工作能否有效地开展常常受制于行政权力，教授与学者对学术领域内事务进行决策的权力和途径有限。由于行政权力在高校内部治理中具有刚性，而行政权力需要通过用短期政绩来回应上级和外部权力，这就导致高校行政部门或行政人员具有强化教师绩效考核的动力。但由于一方面高校本身是研究和传授高深学问之所，行政权力对不同学科人才培养和科研产出不具备进行实质性绩效判断的能力，另一方面高校教师工作绩效具有复杂性，而且当前高校评估与排名竞争的重要依据也是量化的科研产出，于是乎，高校行政部门将短期内教师科研的量化产出作为绩效考核的抓手就成了一种必然。而且这种短期量化绩效考核对行政人员而言便于掌控，从而能够为其短期政绩服务。

（三）学术同行评议机制不成熟且被虚化

与科研产出的量化考核相对的是一种在国外已较为流行和相对成熟的机制——学术同行评议。同行评议是指专家学者按照一定的评价标准对相关领域内的活动进行评价的过程，主要为有关部门进行决策提供重要参考。同行评议的对象涉及高校教师科研产出的方方面面，如学术论文、专著、研究报告等。当前，行政部门用高强度的绩效考核来提升学校排名和积累政绩，短期量化的考核方式广受诟病，那么为什么不采用学术界公认更为科学合理的同行评议机制来开展绩效考核？首先，国内同行评议作为评价高校教师学术成果品质的机制事实上还不够成熟，缺乏保障学术成果价值得到合理评价的配套制度。一方面，高校一般由人事和科研管理部门组织对教师的学术成果进行评议，而同行评议的规范化管理往往不足，导致评议过程中存在送审不合理或评价不公允等现象。另一方面，在国内学术文化中，一些评审者难以把学术审阅作为其学术工作的一部分而认真对待，往往以不严谨甚至敷衍的态度力求以最少的时间完成这一份“额外工作”。因此，高校同行评议制度在制度安排和人员参与上都不够成熟，因而难以在国内学界受到足够的信任。其次，整体观之，当前我国高校同行评议机制还存在被虚化的现象，同行评议的结果未能得到足够的尊重，同行评议程序还有待进一步规范。此外，作为成熟的同行评议机制的一部分，外部评价应受到格外重视，外部同行评议的意见在学术评价中起着更为决定性的作用。但在当下很多高校，同行评议的

相关机制被虚化主要是由于其会减弱行政权力的主导性和操控性，这是行政权力所不愿意看到的。

总而言之，高校教师的工作绩效统计具有本质上的复杂性，高校治理在行政权力主导的格局下，行政部门更愿意采用量化的方式对教师进行绩效考核。同行评议作为学术界科研产出的一种评价机制，在国内由于自身的不成熟并没有得到应有的信任，且在行政权力主导的高校治理实践中被有意或无意地虚化了。所以我们可以认为，如上三个方面的因素共同作用诱致了当前高校绩效管理的计件工资化，而且在这三大诱因中，第一个是高校教师工作的特殊性因素，后两者则是制度性诱因，相比而言，后两者在制度演化中更具决定性。

04 高校绩效管理计件工资化的治理路径

高校教师绩效管理计件工资化的产生具有复杂的原因，这一现象的存在对我国高校的长远发展产生了深远的负面效应，导致高校人才培养和知识创新等功能难以彰显，从而难以更好地为经济社会发展注入强劲和持久的动力。在前文研究的基础上，文章提出了应对高校教师绩效管理计件工资化的治理路径。

（一）依据合理的组织发展战略来确定绩效目标

组织发展战略是对组织未来所要达到状态的合理设想，是组织绩效管理的指南针。组织战略目标达成的基础是绩效管理所确定的每一周期绩效目标的实现，而高校在实施绩效管理过程中教师绩效目标设定的基础是高校的长期发展战略。一般地，学科建设、教学与科研等维度都是高校长期发展战略的重要组成部分。如果从宏观的视角进行审视，高校发展战略实际上是基于其办学愿景的大学职能在人才培养、科学研究和社会服务三个维度上的延展。而问题的关键在于高校是分类和分层的，类层不一的高校在确定各自长远发展战略时不应在人才培养、科学研究和社会服务三个维度作同样的延展，即设定类似和同等高度的目标。这里就涉及了各类层不一高校的战略定位问题。相关地，当前高校治理实践中存在两个问题。一是高校战略定位不合理，不同类层高校都倾向于以“高大上”的短期科研产出为追求目标，譬如应更多地重视人才培养和为地方经济社会发展服务的高校，却片面追求短期科研产出，在组织发展战略上偏离了方向，导致高校战略上的误判。二是高校依据自身状况设定了科学合理的战略定位，但在绩效管理实

践中却偏离了战略规划，依然以“高大上”的短期科研产出为目标。所以，高校绩效管理走出计件工资化的首要一环是高校应依据自身的类层和具体发展情景来制定合理的发展战略，然后再依据既定发展战略在人才培养、科学研究和社会服务三个维度上为教师设定科学合理、与战略定位相匹配的绩效目标。

在我国当前“双一流”建设和高等教育强国建设的氛围中，各高校无论类层，在行政部门政绩逻辑的主导下，即使“反四唯”后有所改观，但整体上还是倾向于脱离自身发展情景制定过高的发展战略，或者即使确定了合理的发展战略，但在绩效管理中却无视既定战略，为教师设定过高的科研目标。而且这些绩效目标往往是短期量化的，短期与行政逻辑有关，量化则易为行政部门所操控。基于以上，依据科学的组织发展战略来为教师确定合理的绩效目标是从源头上抑制高校绩效管理计件工资化的有效措施，也是各高校内涵式发展的基础。

（二）权力主体间沟通达成科学的绩效管理共识

教师是高校绩效的主要生产者，代表学术权力主体，行政管理部门作为绩效管理的实施者，代表行政权力主体，两者在绩效管理过程中应摆脱科层管理的牵制，以尊重各权力主体间性的姿态，通过有效沟通达成绩效管理核心共识。首先，高校绩效管理中绩效考核的重点应是通过学术产出的品质和文明影响力所表征的实质性绩效，而非数量和期刊项目等级所表征的形式性绩效。当前，国家有关部门针对长期以来在人才评价、项目评估等过程中存在的“唯论文、唯职称、唯学历、唯奖项”问题，开展了清理“四唯”的专项行动。这一专项行动的理论依据实际上是学术评价的常识，即发表和立项的数量与等级等看似客观的数字无法表征复杂智力成果的所有价值，也无法体现出其所蕴含的意义。短期量化考核为基础的绩效考核并非高校内涵式发展的应有之义。如上对学术评价的认知应成为高校绩效管理各权力主体的基本共识，由此行政管理部门应抑制短期量化管理的倾向，教师也需以踏实严谨的态度对待学术研究。其次，高校绩效管理中不应被忽视的一个重点是人才培养的质量。作为人类知识生产的学术研究固然重要，但是不能由此遮蔽高校人才培养的重要性。对高校而言，“人才培养为本，本科教育是根”。无论是哪一类层的高校，培养高素质人才都是其根本。行政管理部门和教师应就此通过沟通达成共识。由此，行政管理部门不应对教师实施短期量化的学术考核，从而解放教师人才培养的生产力，使其有足够的时间、精力和热情投身到教学中去；教师则应有更强烈的责任意识，重视教学和人才培养。行政权力

与学术权力间达成如上两个方面的共识，是高校绩效管理走出计件工资化的思想基础。

（三）绩效管理过程中加强上下沟通和绩效辅导

高校教师的工作，无论是科学研究还是人才培养，都是相当复杂和专业的过程。行政管理部门在对教师绩效进行考核时片面地以教师行为的短期量化结果作为评价依据不具合理性。注重对教师绩效进行过程性管理是行政部门全面促进教师工作绩效提升的有效手段。首先，在绩效管理过程中，行政管理部门与教师间应加强有效沟通。这里的沟通并不是行政部门在绩效考核后将考核结果向教师进行简单的公示，而应是小范围内甚至一对一地深入交流。深入交流的内容应包括个性化绩效目标的设定、绩效周期内基于存在问题或者关键信息的互动，以及考核结果的反馈与讨论。行政管理部门尤其应通过有效的沟通机制及时与被考核者（教师）进行沟通以获取绩效信息，及时总结分析目前绩效目标体系是否符合教师发展特征以及能否激发其潜力，并在此基础上对下一阶段的绩效目标进行调整，在提高教师工作积极性的基础上，促使其能够顺利完成绩效。教师也有如实地将完成绩效目标过程中所遇到的疑惑、困难进行反馈的职责，以获取解决问题的途径。其次，高校在绩效管理过程中，管理部门包括二级学术机构应利用专业资源对教师提供必要的绩效辅导。组织目标的实现有赖于个人绩效目标的达成，因此管理者的职责应包含对教师的绩效辅导。教师在日常工作中难免会遇到瓶颈，管理者应通过沟通及时了解其所面临的困难和疑惑，并在分析的基础上采取积极有效的方法对教师进行专业的绩效辅导，以帮助教师达成绩效目标。高校绩效管理过程中强调上下沟通和绩效辅导是绩效管理走出计件工资化的制度关键，也是使高校绩效管理回归制度本原的应有之举。

（四）完善同行评议制度并且强化实施外部评价机制

高校绩效管理计件工资化的一个核心特征是绩效考核建基于短期量化的形式性学术评价，所以走出计件工资化就应在达成共识的基础上完善当前的学术同行评议制度，并且强化实施外部评价机制，使学术绩效评价走向实质性评价，以促进高校的内涵式发展。

同行评议作为一种学术界通用的学术评价制度，其重点不是关注形式化的、简单的量化产出，而是根据学术逻辑聚焦学术产出的具体内容，即进行实质性评价。当前我国高校实行的同行评议机制从整体上看存在诸多问题，没有被充分信任。但是学术同行评价作为一种“最不坏”的学术评价机制在国外学术界被通用为绩效考核的工具，绩效管理去计件工资化需要做的不是抛弃或虚化同行评议，而应是完善当前的同行评议机制。学术评议机构应逐步替代高校行政管理部门行使学术成果评议权，并组织专家学者对其内容及质量进行评议。高校主管部门应出台相应制度对学术评议机构成员的组成进行约束，使学术权力相对独立。另外，针对目前同行评议过程中难以克服的如人情等主观因素干扰问题，主管部门可统一将申请者的论文、专著、课题等学术成果交由外部权威学术评审机构进行评议。外部学术评审机构应由学术共同体构成，而学术共同体应由各个领域内具有共同科学范式、价值判断和道德规范的权威专家和学术研究者组成。在实施同行评议与外部评价时，行政管理部门应从制度细节上进行完善，最大限度地确保学术评价的公允。

原创 蔡连玉 高校教育管理

作者简介：蔡连玉，教授，教育学博士，从事高等教育管理研究。

引用本文：蔡连玉，鲁虹. 高校教师绩效管理计件工资化及其治理路径研究[J]. 高校教育管理, 2020, 14(2): 97-104