

# 美国公立研究型大学教师绩效激励模式

王宇

(长安大学 经济与管理学院, 陕西 西安 710064)

**摘要:**以美国加州大学系统为例,分析了美国公立研究型大学教师绩效激励模式。分析认为,美国公立研究型大学独特的奖惩性绩效激励模式,即绩效评价内容上科研优先、兼顾教学的平衡性;评价主体上的多元性以关照公平性;评价结果使用上的奖惩性以达到激励性;并在薪酬制度上引入绩效工资以强化激励性,是成就其大学质量与效率的重要保障。这对中国研究型大学正在进行的绩效改革具有借鉴意义。

**关键词:**功能分层;公立研究型大学;教师绩效激励;绩效评价;绩效工资;“非升即走”;高等教育;绩效考核

中图分类号:G649.712

文献标志码:A

文章编号:1671-6248(2013)03-0112-05

美国公立高等教育在全世界地位显著,位于美国西海岸的加利福尼亚州(以下简称加州)又是美国公立高等教育发展水平最高的一个州。加州公立高等教育由3个系统构成,分别是包括10个分校的加州大学系统;包括24个分校的加州州立大学系统以及包括110所分校的加州社区学院系统。其中,以加州大学伯克利分校、加州大学洛杉矶分校为代表的加州大学系统是美国公立研究型大学的典范,在全美大学排名一直名列前茅;处于第二级的加州州立大学系统作为教学与科研型大学为加州培养了大批高学历人才;规模庞大的加州社区学院系统则以服务社区为宗旨,为社区培养了大量职业人才。加州高等教育,特别是公立研究型大学在质量与效率上的成就,与其独具特色的教师绩效管理模式的密不可分。考察和分析加州公立研究型大学教师绩效激励模式,对中国高校教师绩效管理制度建设及其改革也有积极的启示和借鉴意义。

## 一、加州公立高等教育系统的 分层设置

### (一) 独具特色的加州公立高等教育 功能分层设置

在世界经济总量排行中,2012年加州以区域经济为基础排在第八位,这一经济成就与其高度发达的高等教育密不可分。加州高等教育独具特色的功能分层设置为该州经济腾飞提供了合理的人才结构和不断更新的知识基础。层次分明的高等教育结构一方面确保了人们对高等教育的不同需求,另一方面也为该州经济发展培育了各层级人才。加州公立高等教育功能分层设置并非自由发展而来,而是通过著名的“加州高等教育总体规划”(以下简称“规划”)实现的。1958年,时任加州大学校长的克拉克·科尔提出该规划。

收稿日期:2013-05-10

基金项目:教育部人文社会科学研究项目(11YJA630178)

作者简介:王宇(1971-),女,陕西西安人,副教授,经济学博士。

按照规划,首先确定加州公立高等教育的 3 个层次结构,并确定了 3 个系统的协调管理模式,即加州大学保留原来的董事会制度,加州州立大学系统建立了独立的董事会,加州社区学院则建立独立委员会。在各自独立董事会的基础上,加州对其不同部分的公立高等教育实施监管:作为公立协调机构的加州高等教育协调委员会,负责协调加州高等教育体系中不同高等教育类别之间的关系。其次,确立了加州 3 个不同层次的高等教育的分工:第一层级的加州大学在公立高等教育中主要从事研究生和专业教育,如规定加州大学为加州公立高等教育中唯一有资格授予博士学位的系统,并有权与加州州立大学联合授予博士学位。规划还明确规定加州大学是能够使用州研发经费、从事科学研究的唯一学术机构。第二层级的加州州立大学系统则主要从事本科教育和硕士学位的研究生教育。加州州立大学的教师也可以从事科学研究,但其科研的中心必须与本科生和硕士研究生教学相关。第三层级的加州社区学院系统向所有人开放,但只提供高中后的两年大学教育,其主要任务是提供职业技术方面的培训,为普及高中后教育提供优质服务。再次,不同层级的高等教育系统采取不同的录取标准。在全州 SAT 考试中,成绩排名居前的 12.5% 学生才能升入加州大学;而加州州立大学录取的学生应该在 12.5% 与 33% 之间,其余学生则进入加州社区学院。最后,也是规划最具特色和最重要的一点,就是不同层次高等教育系统之间的开放性。为了确保最好的学生能够获得最好的教育,加州高等教育 3 个系统之间采取了学生向上流动的开放机制,即加州大学和加州州立大学在本科的高年级每年预留出 25% 的名额接受从加州社区学院转入的学生。这一开放机制不仅为有创造力的学生提供了发展的机会,同时节省了学生求学的花费和加州政府的经费投入,使加州在不用增加更多财力支出情况下实现了高等教育的普及<sup>[1]</sup>。可以说,系统开放性是该规划能够被加州公众广泛接受的一个重要因素。

以立法方式形成的加州高等教育功能分层设置体现了大学应以功能定位,而不以成就和地位定位的理念,规划也从法律上阻止了低层级的高等教育系统上升至高层级的“升迁梦”,虽然在一开始遭到加州社区学院和加州州立大学的抵制,但从实践来看,正是依托法律的强制性,才保证了加州能长期持续这种不同功能的层级系统,而非意图向上“升级”,造成可能的无序竞争。

## (二) 加州公立研究型大学及其特点

加州高等教育独具特色的功能分层模式在其实施的几十年里成效明显,也确立和成就了当前加州蜚声世界的公立研究型大学系统,即加州大学系统。在规划立法时,对加州大学的定位就是以研究生和专业教育为主的研究型大学,加州政府在科研方面的支出也主要用于加州大学系统。作为公立研究型大学的加州大学系统与私立研究型大学,如斯坦福大学、哈佛大学的区别只在于经费来源不同:前者来源于州政府,后者来自于以校友捐赠为基础的自有资金,而两者作为研究型大学的功能定位并无不同。那么,美国研究型大学有哪些特点呢?

20 世纪 70 年代,研究型大学作为美国一种大学模式日渐成熟,其鲜明特征包括以下 4 个方面:第一,研究型大学大都是学科齐全,具有教学、科研和服务多种功能的综合性大学;第二,研究型大学是国家基础研究的中心,拥有卓越的师资队伍;第三,研究型大学特别重视研究生教育,研究生的比例也往往高于本科生;第四,研究型大学具有广泛的国际联系,是世界科学文化、学术交流的中心,能吸引大量外国优秀人才去留学,特别是在研究生教育阶段<sup>[2]</sup>。

总结美国研究型大学的特征,我们可以发现,研究型大学长于科研,研究生教育突出,现代大学的 3 项功能,即教学、科研及服务综合性强。研究型大学的卓越声誉毫无疑问来自于卓越的师资队伍。基于研究型大学特色鲜明的功能定位,可以设想作为公立研究型大学的加州大学系统,对教师的考核也将区别于以教学为主的加州州立大学和加州社区学院。

## 二、加州公立研究型大学奖惩性教师绩效激励模式

所谓奖惩性教师绩效激励模式,就是将绩效评价的结果与教师的奖惩或去留挂钩,从而达到激励教师努力工作、提高教学和科研质量、提升学校整体实力的目标。绩效考核因能提高企业效率、增加企业利润而被以利润追求为目标的企业所自发采用,而公立高等教育所培养的高素质人才从长期来讲关乎一国在全球的综合竞争力,而其行业性质是具有社会公益性质的非营利部门。作为公立高校的主要资助人,美国州政府对高校教育成果和质量的关注来自于所在州纳税人的压力,因而有动力和能力通过经济手段诱导公立高校按照自己的既定教育方针

进行改革,并最终形成政府所乐见的教育评价体系。由此,与加州公立高等教育功能分层的形成类似,政府在研究型大学奖惩性绩效激励模式的最终形成中所起到的主导作用功不可没。

美国高校绩效评价体系在长期的发展和形成过程中,逐步形成了以学系评价、同行评价、学生评价为主体的三大评价体系和教学、科研、社会服务为评价内容的3个模块,而奖惩的主要方式体现在年度评价、晋升评价和终身聘任评价及绩效工资等人事决策类别等方面。

### (一)在绩效评价内容上体现公立研究型大学偏重科研的功能定位

加州公立研究型大学以科研和研究生教育见长,致力于培养高端科技和管理人才,每所大学都设立研究生院,面向世界招收硕士研究生和博士研究生。在此职能定位下,研究型大学对教师的考核评价不仅涉及教学,更重视对教师科研任务完成情况的考核。科研在研究型大学中占核心地位,由此教师的科研能力、科研成果就成为绩效评价的重要指标。相较于教学和社会服务的难以量化,大学科研活动相对容易量化,如在高质量期刊上发表论文的数量、获得的基金数量等。但过度依赖量化的科研绩效评价指标也容易造成教师科研行为的短期化。鉴于此,有些研究型大学在评价教师的科研活动时也同时运用定量和定性的指标,以期达到评价结果的公正性。

尽管研究型大学在功能定位上以科研优先,但研究型大学在绩效评价上对科研的过度倚重可能造成对高等教育最基本使命——教学职能的忽视,这一现象正在引起公众和教育专家的忧虑。加州公立研究型大学努力在凸显科研优势的前提下扭转人们对研究型大学重科研、轻教学的担心,即便是作为美国公立高校排名第一的研究型大学——加州大学伯克利分校,也并未因重视科研而忽视教学。学校认为,如果教师不能证明其在教学方面的能力与诲人不倦的精神,在任何情况下也没有资格获取终身教职。学校从对学科知识的掌握、在学科领域中的发展、有逻辑性的组织和呈现材料的能力、激发学生发现本门课与其他领域知识的关系等方面对教师的教学效果进行评价;教师所有教学表现的评价需要设计量化的统计表,统计包括授课书目与种类、学生注册数、每门课参与课程评价的学生比例等项目<sup>[3]</sup>。

### (二)通过评价主体多元化和全面性达到绩效评价的公平性

教师绩效评价事关教师的任用、晋升与终身教

职的授予等,也事关学校的长远利益,因而公平、有效和规范的评价制度对于学校和教师同样重要。多种主体对教师绩效实施全面评价上,可以在一定程度上保证绩效评价的公平性,这是因为每种主体只能从不同角度反映教师的绩效,各有其局限性,评价教师应该综合使用和权衡几种方法,才能较为公平地反映教师在教学、研究和服务领域的绩效水平。这些主体包括系主任、学生、同行等。

学系是美国高校内部学术管理结构中最基本的单位,而系主任是学系的主要行政负责人。作为教师绩效评价的主要组织者及教师绩效评价的主要信息来源,系主任对本系的教师绩效评价起着非常关键的作用,不仅是教学、科研、服务等所有内容的主要评判人,同时在包括年度评价、晋升及终身聘任等各类评价中发挥重要作用。学生对教师绩效评价主要体现在教学评价上,并已形成一种制度。每门课程结束前,学生一般都被要求对该课程及授课教师的教学工作进行评价,以便为教师改进教学提供反馈信息,为学生选课和选择教师提供信息,同时也为教师人事决策提供依据。同行评价最重要的评价领域是研究工作,此外教学效能和公共服务也经常采用同行评价的方式。同行评价在晋升和终身聘任评价中特别受到重视<sup>[4]</sup>。

### (三)在绩效评价的结果使用上体现奖惩性,达到激励效果

奖惩性绩效评价体系的最终结果要落实到教师个人奖惩上,通过奖惩达到奖励先进、鼓励一般、淘汰落后的目的。公立研究型大学的教师评价方式通常包括年度评价、晋升评价、终身教职后评价等,因而绩效评价的最终结果成为教师聘任、晋升、终身教职评价及实施绩效工资的主要依据,评价结果不合格者不能聘任或晋升。

年度评价是每年对教师进行的例行评价,主要包括教学、科研和社会服务,既是对教师一年来劳动的评价,也是对其激励和提醒的基本依据,更是学校对自身政策和导向的一个反馈。晋升评价是针对教师职务(或职称)晋升时所依据的绩效评价,通常也是制定一个包括科研、教学和服务的3个维度考核体系。晋升的级别包括从讲师到助理教授,再到副教授和正教授,通常到正教授就可以获得终身聘任的资格<sup>[5]</sup>。在晋升评价中,“非升即走”政策是美国大学保持高素质师资队伍而实行的独具特色的激励和约束机制。所谓“非升即走”,是指在大学全职教师中,讲师和助理教授的合约是有期限的。通常情况下,教师如不能在两个合约聘期之后晋升,则要离

开大学。在这一制度下,在聘讲师或助理教授要通过极大的努力在规定的时限内(一般为 6 至 7 年)在教学和科研方面获取成果以证明自己的能力,达到要求者升职留任,而未达标者则面临解聘的命运。终身教职后评价是针对美国教授的“终身教职”制度所暴露出来的缺陷而设定的。终身教职的设定本来是为了保障学术自由,但其弊端在于有些终身教职教授在获得职位后容易懈怠,在科研上缺少开拓创新的精神,在教学上缺少严谨治学的态度。终身教职后评价正是在这种背景下为解决终身教职的继续激励问题而提出来的,全美教授协会(AAUP)提出对终身教授每 5 年评估一次的自律措施。

#### (四)绩效评价成为实施绩效工资的依据

20 世纪八九十年代后,绩效工资越来越成为美国高校教师薪酬制度的主流发展趋势,特别是在 20 世纪 90 年代后,越来越多的美国高校,特别是研究型大学都采取了不同形式绩效工资的做法,而以教学为主的大学通常将绩效工资与薪级结合起来,两年制和小型学院则通常采取单一薪级制。绩效工资制在研究型大学被推广的主要原因是基于优劳优酬的理念:学校应该按照教师工作的实际表现支付薪酬,奖励那些优秀或有突出贡献的教师。这样不仅有利于吸引优秀人才,也可回应公众对教师工作的问责,提供公共部门对教育投资回报的证据,毕竟来自州政府的科研经费大部分流向公立研究型大学。

### 三、加州公立研究型大学教师绩效激励模式评价及启示

奖惩性教师绩效激励模式作为美国公立研究型大学最具代表性的教师绩效激励手段,通过利益驱动的制度设计在短期内迅速改变人的行为模式,使其按照制度设计的导向去努力,同时也满足作为纳税人的公众对于大学教育投资回报的质疑。激励效应显著是这一模式突出的优势,然而这种制度设计的缺陷和优势同样明显,表现在其所引致的激励效果可能是在追逐短期利益的过程中扭曲教育应有的本质。该模式的另一个问题在于,绩效激励体系本身要求评价对象的工作能够量化,量化越细则绩效评价的激励效应越明显。而高校教师的主体工作中,除了科研可以大致量化之外,教学和社会服务均具有难以量化的性质,这种内在矛盾使奖惩性绩效激励在高校的实施中会不可避免地产生问题:(1)美国高校科研和教学孰轻孰重的问题向来众说纷

纭,虽然美国大学的排名基本上是以本科教学作为主要参考依据,大学应该回归教学的呼吁也此起彼伏,但事实是研究型大学所形成的科研评价超过教学评价的大学文化正在不断居于主导地位。美国高等教育研究会做过的一个调查表明,尽管大多数教师都把成长为优秀教师作为自己的目标,但仅有 10% 的教师相信学校会奖励教学成果好的教师,80% 的教师认为研究在其学校中占优先位置。(2)用以保障评价结果公平性的多元性评价主体安排也在一定程度上遭到教师质疑。如关于同行评价,有人认为同事关系容易与“同质”联系在一起,持不同观点的人被排挤在外,妨碍教师讨论和学术观点的独立。就学生评价而言,尽管其广泛应用于教师绩效评价,但多数教师对学生评价存在质疑,如担心学生评价使教师给学生打分时放宽标准,造成教育质量下降;还担心学生本身缺少专业知识,缺乏对课程内容的全面了解,无法对课程效果进行全面判断<sup>[6]</sup>。哈佛大学前文理学院院长亨利·罗索夫斯基曾说过,一个教师是否受学生欢迎,同教学本质无多大关系,学生只追求快乐的原则或缺乏长远的观点考虑问题,都可能使他们的评价有失公允。

美国公立研究型大学教师绩效激励模式对中国高等教育绩效制度改革有一定的借鉴意义,表现为以下几点:

第一,以加州大学系统为代表的公立研究型大学是美国大学功能分层的产物,层次分明、功能定位准确的大学体系设置才能为国民经济提供各种不同层次的人才,同时功能定位准确也是不同功能的大学实施绩效评价的前提,如研究型大学的绩效评价科研优先,而教学型大学对教师的评价则突出教学。中国高等教育在过去几十年发展成效显著,但近年在高校合并风潮下,各高校争相将建设综合性大学作为首选目标,向上“升级”的冲动明显。这种由公立高校本身内在的利益要求决定的向上冲动会加剧公立高校间的无序竞争,也使不同大学的功能趋于同质化,在客观上产生通识性人才供给过剩,而职业教育日渐萎缩,专业技术人才缺乏,最终无法满足市场对不同人才结构的需求。

第二,基于功能分层的美国公立研究型大学的产生是政府干预和立法的结果,奖惩性教师绩效激励模式也是在政府的主导和推动下实施的,由此可见政府在高等教育规划和设置上的作用不可忽视。现代高等教育有其规律性和科学性,政府在发起和推动高等教育规划时,应在充分考虑现实因素的同时关照其规律性和科学性。

第三,美国公立研究型大学奖惩性教师绩效激励模式中关于绩效评价主体多元性、评价内容全面性、评价结果体现的奖惩性对中国研究型大学都有一定的借鉴意义,其规范的绩效评价制度设计和建设是中国研究型大学绩效改革的长远目标。中国公立高校教师绩效评价制度的改革方兴未艾,在绩效评价内容、评价方式、评价结果的使用上仍然处于试点和实验阶段,虽然美国公立研究型大学教师绩效评价只有几十年的历史,但毕竟经历了实践的检验,形成了一整套较为科学和成熟的体系,其中的缺陷固然不容忽视,但成功经验值得我们借鉴。

第四,中国研究型大学绩效改革时应注意到美国奖惩性绩效激励模式的缺陷所在,特别是在中国很多综合性大学已经出现重科研、轻教学的苗头的现实下,为职称而科研、为经费而科研的状况正在助长教师科研行为的短期化和功利化,教学越来越得不到重视,这无疑和晋升、评职挂钩的绩效评价导向有关。当美国的高等教育工作者们正在反省因为他们的绩效评价而带来的这一负面效应时,中国正在兴起的高校教师绩效评定改革没有理由再重蹈覆辙。

## 四、结 语

基于功能分层的加州高等教育设置虽然有减轻

州财政压力的原因,但由此开启了加州公立高校功能分层的先河,使每一层级的高校各有其明确的功能和目标,避免了不同层级高校之间的无序竞争,也为地区经济培养了不同层级的人才。作为处于第一层级的加州公立研究型大学,其奖惩分明的教师绩效激励机制在激励教师努力工作、提高科研和教学质量等目标上成效显著,但其重科研轻教学、重短期轻长期、重定量轻定性的弊端也不同程度地存在,这是中国高等教育改革时需要注意的。

### 参考文献:

- [1] 马万华. 功能分层:美国加州高等教育总规划的借鉴[J]. 中国高等教育,2008(2):60-62.
- [2] 程鸿斌. 国外研究型大学的发展历程对我国高等教育的启示:以美国研究型大学为例[J]. 成都中医药大学学报:教育科学版,2009,11(1):62-64.
- [3] 江红岩. 从伯克利管理视角谈美国研究型大学的教师绩效评估[J]. 高等农业教育,2007,24(1):88-91.
- [4] 李长华. 美国高校教师绩效评价的方法综述[J]. 国家教育行政学院学报,2005,7(1):91-95.
- [5] 马少莲,王震威. 国外高校教师绩效考量与评估的比较分析[J]. 煤炭高等教育,2008,26(11):63-64.
- [6] 谢瑞红,周春燕. 美国高校教师绩效评价中的问题及启示[J]. 高校教育管理,2008,30(11):66-69.

## Performance motivation mode of American public research universities

WANG Yu

(School of Economics and Management, Chang'an University, Xi'an 710064, Shaanxi, China)

**Abstract:** Taking the universities of California as an example, performance motivation mode in American public research universities was studied. The analysis shows that the unique mode of reward and punishment in American public research universities, including the balance of research and teaching with research as priority, subject pluralism with fairness considered, reward and punishment for incentive goal and strengthening the inspiration through performance related pay, is the main factor for the achievement of qualified higher education and great efficiency in universities, which may provide reference for the performance motivation reform in Chinese universities.

**Key words:** functional level; public research university; performance motivation; performance evaluation; performance pay; "up or go"; higher education; performance assessment