

博士后研究人员绩效激励机制探讨

蓝国秋¹, 纪平², 岑立全²

(1. 中山大学岭南学院, 广东 广州 510275; 2. 中山大学人事处, 广东 广州 510275)

摘 要: 面对博士后待遇优势逐渐丧失, 难以吸引优秀博士的新情况, 结合广东增拨博士后日常经费之机, 运用激励理论, 探讨博士后的绩效激励机制, 提出设立博士后研究津贴, 并与月度考核结果挂钩的新观点。

关键词: 博士后; 绩效激励机制; 研究津贴; 月度考核

中图分类号: F244 3 **文献标识码:** A **文章编号:** 0529-6579 (2001) 03-0128-03

1 博士后待遇现状

在知识界中, 不少人认为博士后研究人员(以下简称博士后)的待遇偏高, 不应该比毕业直接工作的博士高, 其理由是: 在西方国家, 博士毕业一时找不到工作才去做博士后研究, 其薪水比正式工作人员低, 所以我国要学国外的做法, 不应抬高博士后, 给予特殊优惠政策。笔者认为这种类比不尽合理, 因为我国设立博士后制度的宗旨与国外有着本质的不同, 国外设立博士后制度的初衷是为毕业后暂时找不到工作的博士提供研究岗位, 在此岗位上, 博士后研究人员是导师的研究助手, 协助导师开展课题研究, 故其工资比同等资历的正式雇员低似乎顺理成章。而在我国, 不存在博士毕业生找不到工作的情况, 尤其是在设立博士后制度之时的 80 年代, 博士供不应求, 所以我国博士后制度不是为找不到工作的博士而设的, 而是为了加速培养和造就年轻的学科带头人和技术骨干, 通过招收优秀的博士到不同的研究机构工作, 加强学术交流, 博采众家之长, 产生新思想, 来达到快速培养出类拔萃人才的目的。宗旨的不同决定了我国博士后制度不能完全照搬西方国家的做法, 既然我国博士后制度的目标是培养学科带头人层次的人才, 那么给予博士后较高待遇和优惠政策是必要的, 这是因为: 第一, 提高待遇是吸引人才最有效的办法, “脑体倒挂”使不甘贫穷的知识分子下海经商, 外企、合资企业以其高工资网罗走了中国的优秀大学生, 高收入对人才的吸引力已不容置疑。同样的, 要吸引优秀的博士来做博士后研究, 也要给予相对较高的收入; 第二, 提高待遇

是使博士后安心工作、潜心研究的需要。大多数博士后都已结婚成家, 家庭经济负担普遍较大, 如果博士后的收入低, 养家糊口困难, 那么博士后就会去想方设法炒更赚钱, 或把心思花在联系出国上不能集中精力搞研究, 正如马斯格的“需要层次论”所指出的, 生活保障等低层次需要得到满足后, 人才才会去追求求知、自我实现等较高层次的需要。因此, 给予博士后较高待遇是与我博士后制度的宗旨相适应的, 是正确的。这种较高待遇在 90 年代末以前还能形成相对优势, 对博士毕业生具有一定的吸引力, 但是随着各单位分配制度的改革和人才流动自由度的加大, 博士后的待遇优势已逐渐丧失。在我校, 博士毕业直接来校工作的, 工资等级是讲师三档, 工资收入(指工资单上的收入)为 1331 元, 博士后为讲师四档 1498 元, 而在 2000 年的岗位津贴发放中, 前者一年的平均岗位津贴约为 5000 元, 后者则没有岗位津贴, 合计起来, 毕业直接工作的博士年工资收入为 20972 元, 博士后为 17976 元, 年收入比前者少 3000 元左右, 如果再加上报酬和奖金等其它差距, 博士后的年总收入比直接参加工作的博士则少得更多, 如果让这种状况持续下去, 还会有优秀的博士来做博士后研究吗? 没有优秀的博士来做博士后研究, 博士后制度培养学科带头人的目标还能实现吗? 结果是可想而知的, 因此, 再次提高博士后收入, 保持待遇优势成为博士后管理工作必须解决的问题。在国家下拨的博士后日常经费 2 万元/年中, 扣除工资后每年只剩下 2000 元左右, 不足以用来提高博士后收入。随着知识经济的来临, 国家各级政府越来越重视科技

* 收稿日期: 2001-02-08; 作者简介: 蓝国秋(1967—), 男, 助理研究员。

和知识分子,从 1999 年开始广东省增加对博士后投入,日常经费翻一番,从原来的 2 万元/年提高到 4 万元/年,这为解决博士后的待遇问题提供了条件和契机,下文结合广东的实际探讨博士后的绩效激励机制,绩效激励机制包括分配制度和考核制度两个不可分割的部分。

2 博士后分配制度设计

指导思想:①与现行的高校工资制度相衔接,不改变现行的博士后工资结构和工资标准,只在广东省增拨的日常经费中划出一部分设立研究津贴;②研究津贴的发放不搞平均主义,适当拉开档次,并与工作绩效挂钩,达到激励的效果;③以管理学激励理论中的赫茨伯格“双因素论”为理论依据,来确定研究津贴的数额。该理论认为马斯洛的需要层次可分为激励因素和保健因素两类因素,激励因素是指那些能激发、鼓励人的积极性的因素,如高收入、晋升、受尊重等,保健因素是指那些能用来防止人们产生不满情绪的因素,这些因素都是起码的要求,如不满足就会产生不满情绪,如果满足了也是应该的,该类因素难以起到激励的作用,如工资、住房、安全等^[1],因此,要达到激励效果,研究津贴必须达到一定的心理预期。

根据以上指导思想,博士后的月收入分为工资和研究津贴两部分,研究津贴与月度考核挂钩,研究津贴的等级与考核结果的等级相对应,考核结果分为不合格、合格、良好、优秀四档,相应地,研究津贴也分为一至四等,各等级津贴数额的确定除了要结合各单位的实际情况外,还应运用管理学的激励理论来设计。下面以我校为例,运用赫茨伯格的“双因素论”来探讨津贴数额的确定。

月度考核不合格的博士后不发研究津贴。

月度考核合格的博士后,可根据“双因素论”,该等级的研究津贴应属于保健因素范畴。上文提到,博士后的年收入比毕业直接参加工作的博士少 3000 元左右,平均每月少 250 元,如不补足差额,博士后则会产生不满的情绪,因此,对于月度考核合格的博士后,研究津贴(二等)为 250 元/月。

对于月度考核良好和优秀的博士后,该等级的研究津贴应属于激励因素范畴,其津贴的确定应考虑以下两个因素:①至少保持原来博士后比博士高出的工资差额优势,即讲师四档与三档的

差额,等于 1498 元/月 - 1331 元/月 = 167 元/月,则研究津贴至少应达到 167 元/月与二等研究津贴之和,即 167 元/月 + 250 元/月 = 417 元/月;②研究津贴应达到激励因素所要求的最低程度,即应达到产生激励行为的心理门槛。考核结果达到良好以上是我们对博士后期望,那么要使博士后朝着我们期望的方向努力,对应的研究津贴必须是能够形成对博士后有吸引力,才能产生激励效应。一般而言,500 元是一个心理门槛,低于此门槛,吸引力不大,激励效果不明显,高于此门槛,吸引力较大,激励效果较明显;1000 元则是另一个心理门槛,高于此门槛,吸引力大,激励效果好。这就像福利彩票一样,奖金低则彩票销售困难,假如奖金高达百万元以上,则人们就会踊跃上街买彩票,之所以会产生两种截然不同的效果,是因为后者的奖金达到并远远超过人们的心理期望,产生了极大的吸引力和激励动力。综合考虑以上两个因素,对应月度考核良好和优秀的研究津贴分别定为 500 元/月和 1000 元/月,概括起来,博士后的收入结构如下:

博士后的月收入	工资(执行现行的工资政策)		
	研究津贴	一等	0 元 (月度考核不合格)
		二等	250 元 (月度考核合格)
		三等	500 元 (月度考核良好)
		四等	1000 元 (月度考核优秀)

3 与分配制度配套的月度考核制度

上文所设计的分配制度中,研究津贴等级是根据月度考核结果来确定的,而在博士后的日常管理中,通常只进行中期考核(进站满一年)和期末考核(期满出站前考核),还未能做到月度考核,若能做到月度考核,促使博士后平时努力工作,则对博士后早出成果是非常有利的,同时也有助于提高博士后培养目标的可实现度,因此,无论从配套的需要,还是从促使博士后早出成果的角度,都有必要研究博士后的月度考核办法。

3.1 月度考核办法的指导思想 ①考核要素的设计要体现博士后的培养目标,重点突出创新性;②考核要素视其重要程度的不同赋予不同的权重,各学科可根据自身的具体情况,调整权重;③考虑到博士后在站工作时间短和发表论文周期长的实际情况,考核既重视过程,又重视结果,月度考核则以前者为主;④定性考核转化为定量考核;⑤考核力求简便,可操作性强。

3.2 月度考核要素表的设计 根据以上的考核

指导思想，设计出考核要素（见表 1）.

表 1 博士后月度考核要素表

Tah 1 Factors in monthly assessment of postdoctors

序号	考核要素	考核要素权重	考核结果
1	思想品质，科研道德	k_1	a_1
2 ¹⁾	研究思路和方法创新性	k_2	a_2
3 ²⁾	月度研究进展报告	k_3	a_3
4	课题申报和论文发表情况	k_4	a_4
5	协调、合作能力	k_5	a_5
6 ³⁾	英语表达能力（书面和口头）	k_6	a_6

- 1) 对于培养出类拔萃人才是非常重要的，故应提高 k_2 ;
2) 博士后每月做一次研究进展汇报是一项强有力的可行的考核措施，权重 k_3 也应高些第三考核要素;
3) 对于培养高层次的人才来讲，英语是进行国际学术交流的必要工具，故对博士后应提出此项要求

3.3 考核步骤

①每月由合作导师对博士后进行考核，考核重点放在第 2、3 项上. 为便于考核并考虑到通常人们的评价习惯，考核结果分为不合格，合格，良好，优秀四档.

②为便于定量计算，将各项考核结果转化为分值，转化关系为：不合格为 5 分，合格为 7 分，良好为 8 分，优秀为 9 分.

③计算考核成绩，公式如下：

考核成绩 = $\sum_{i=1}^6 k_i a_i = k_1 a_1 + k_2 a_2 + k_3 a_3 + k_4 a_4 + k_5 a_5 + k_6 a_6$

其中， k_i 为各项考核要素的权重，且 $\sum_{i=1}^6 k_i = k_1 + k_2 + k_3 + k_4 + k_5 + k_6 = 1$, a_i 为各项考核要素的分值.

④把考核成绩转换回考核等级

如果考核成绩 < 6 分，则月度考核不合格

如果 $6 \text{ 分} \leq \text{考核成绩} < 8 \text{ 分}$ ，则月度考核合格

如果 $8 \text{ 分} \leq \text{考核成绩} < 9 \text{ 分}$ ，则月度考核良好

如果考核成绩 ≥ 9 分，则月度考核优秀

本文所探讨的博士后续效激励机制具有 3 个优点：①单独设立研究津贴，避免改动牵涉面广、错综复杂的现行工资政策，因而可操作性强；②应用激励理论来确定研究津贴的标准，具有一定的科学合理性；③提出月度考核制度，并与研究津贴挂钩，不仅为研究津贴的发放提供依据，而且使博士后的平时考核具体化，并变得更加有效，解决了博士后日常管理中平时难以考核的难题. 本文所提出的博士后续效激励机制在全国各设站单位中还未有先例，尚需在实践中加以检验和完善.

4 结束语

随着社会主义市场经济的建立和知识经济时代的到来，人们对自身价值和自我实现的追求已日益突现出来，并被社会所认同，这从人才流动的加快和流向得到证明. 光靠事业留人和感情留人是不够的，正是这个道理，一些高校纷纷出台政策，想方设法提高待遇，吸引和留住骨干人才. 周围环境变化了，如果博士后管理的相关政策不进行改革，不提高博士后的待遇，恐怕在争夺人才愈演愈烈的竞争情况下，将难以招收到理想的博士后. 有故于此，本人尝试对博士后的激励机制作初步的探讨，聊作抛砖引玉，希望引起更多的人来研究博士后管理中出现的新问题，使我国博士后事业得到健康稳定地发展，形成良性循环.

参考文献：

[1] 顾宝炎编著. 管理学导论[M]. 上海: 知识出版社, 1992. 233.

A Study on the Evaluation and Motivation Mechanism for Postdoctoral Researcher

LAN Guo qiu¹, DING Ji ping², CEN Li quan²

- (1. Lingnan College, Zhongshan University, Guangzhou 510275, China;
2. Personnel Department, Zhongshan University, Guangzhou 510275, China)

Abstract: The evaluation and motivation mechanism for management of the postdoctoral researchers is discussed. It is becoming ever difficult to attract high quality doctors because the treatment offered for the postdoctoral researchers is no longer considered as favorable. According to the motivation theory, the postdoctoral research allowance should rely on the monthly evaluation of the researcher's performance.

Keywords: postdoctoral researcher; evaluation and motivation mechanism; research allowance; monthly evaluation