

数字化转型下高校国有资产管理队伍激励机制探析

孙俊芳, 赵成

(北京师范大学国有资产管理处, 北京 100875)

摘要 高校管理数字化转型为高校高质量发展提供强大科技动力, 完善高校国有资产管理队伍的激励机制对保障国有资产数字化管理和提高管理队伍数字化管理能力至关重要。文章以北京高校为例, 通过问卷和访谈的方式梳理高校国有资产管理队伍现有激励体系的问题, 查找和分析激励机制不能有效发挥作用的原因, 从高校管理数字化转型角度提出了激励高校国有资产管理队伍的建议, 旨在为稳定高校国有资产管理队伍、激发工作热情和活力、培养数字化复合型人才提供理论依据和建议方案。

关键词 国有资产管理 数字化转型 激励机制

数字化赋能高校高质量发展, 是新发展理念在高校党建、教学、科研与管理领域的深层次变革。随着数字技术在高校日常运行和管理工作中的广泛应用, 数字化转型升级是管理方法、机制、手段的创新, 成为高校提升管理水平的必然选择。随着高校资产管理工作进入数字化赋能阶段, 如何调动国有资产管理队伍的主观能动性, 不断提高资产管理人员的综合素质, 建立健全完善的国有资产管理队伍激励机制, 提升专业资产管理队伍的综合能力与数字化工作要求的契合度, 充分发挥国有资产管理队伍在高校人才培养、科学研究和社会服务中的重要作用, 已经成为许多高校管理者关注的焦点问题。文章研究我国高校当前国有资产管理队伍激励机制的现状和存在问题, 分析问题背后的深层次原因, 借鉴国内外相关群体和组织研究的创新性思路, 完善激励措施, 形成科学有效的激励机制, 有效提升高校资产管理队伍数字化资产管理能力。

1 数字化发展对资产管理提出更高要求

党的二十大报告提出“推进教育数字化, 办好人民满意的教育, 促进教育现代化”。2023年2月中共中央、国务院印发了《数字中国建设整体布局规划》提出要在“农业、工业、金融、教育、医疗、交通、能源等重点领域加快数字技术创新

应用”。可以看出, 加快推进高校数字化转型, 不仅有助于加强人才培养、促进科研创新与成果转化; 还有助于提升高校管理水平, 提供高校在新时期转换赛道的发展动能。

针对国有资产管理队伍设计合理有效的激励机制体系是实现高校管理数字化转型的重要基础。高校应培养与建设一支适应资产管理数字化转型的综合队伍, 包括财务、科研、法律、信息、技术和人力资源管理等多个专业领域的人才, 定期组织主题培训, 提升资产管理队伍的业务能力、政策熟悉程度和数字化工具与平台的使用等, 从而全面提升国有资产管理队伍专业能力和数字化管理能力。

2 激励概念与激励理论

激励是指对外界环境或内在因素的刺激产生回应以满足人们需求的循环往复、持续不断的活动过程^[1]。激励的概念用于管理, 主要指激发员工的工作动机, 即通过各种有效方法调动员工的积极性和创造性, 努力完成组织目标。激励机制是组织为了实现自身长远的目标, 制定一系列的强化、指导和约束措施, 在一段时间鼓励员工、激发员工、调动员工的积极性, 通过一套理论化的制度来反映激励主体和激励对象之间相互作用的方式^[2]。激励机制对于协调组织发展、塑造组织环

境、吸引人才、稳定人才、最大限度地发挥员工的工作潜能都起到积极的作用^[3]。对国有资产管理队伍的激励是指激励主体在高校建设和管理过程中，运用激励理论，设计一套完善的激励机制，有计划地对高校资产管理工作人员进行有目的的刺激、引导与鼓励，充分发挥其潜能，调动积极性和创造性，最终提高其工作质量和高校建设的整体水平。

为有效研究高校国有资产管理工作人员激励机制，该文以内容型激励理论和过程型激励理论为理论基础。内容型激励理论从员工的需求入手，研究引发人们行为的原因和影响激励状态的构成因素，侧重于人们内在需求^[4]。代表性理论是马斯洛“需求层次理论”^[5]和赫茨伯格“双因素理论”^[6]。过程型激励理论着重研究人从动机产生到采取行动的心理过程。通过找出对行为起决定作用的某些关键因素，弄清它们之间的相互关系，以预测和控制人的行为^[7]。以内容型激励理论和过程型激励理论为研究依据，可以初步探讨组织中影响高校资产管理工作人员工作效率的理论要素^[8]。通过调查，分析出能促使高校资产管理工作人员获得更高满意度的有效因素，有针对性地完善高校工作人员的激励机制。

3 资产管理队伍激励机制调查与分析

3.1 激励机制现状问卷调查设计

该文以北京高校的国有资产管理工作人员为研究对象，围绕高校资产管理工作人员激励机制的有关问题进行问卷的编制，通过网络问卷和纸质问卷相结合的方式，对不同年龄、学历、职称、性别的工作人员进行调查，尽量避免样本的某一性质集中程度过高。同时在纸质问卷发放过程中，为了保证信息的科学性和真实性，在问卷调查过程中进行了综合性访谈，以补充问卷调查。按照采用的方便性原则，同时考虑调查成本，在北京部属和市属院校范围内随机选取国有资产管理工作人员作为样本进行问卷调查。发放问卷共计1 000份，回收有效问卷共计815份，问卷回收率为81.5%。

3.2 激励机制的影响因素

当前，对高校国有资产管理工作人员工作积极性

和创造性的影响主要体现在“保健因素”和“激励因素”两大方面^[9]。在保健因素方面，首先体现在薪酬福利上，工作人员对目前工作薪酬和津贴福利基本满意的占半数以上，不满意和很满意的人较为少数。在人际关系上，半数以上的工作人员只是偶尔感受到领导和组织的人文关怀，少部分人员几乎未感受到领导和组织的关怀。在高校工作中，妥善地处理好工作人员和周围人们的关系，有利于激发工作人员更好地提供服务，提升民众的满意度。在环境氛围上，高校的工作环境有着先天的优势，在调查中可以直观感受到高校的硬件设施相当完备，有着较为融洽的工作氛围，但仍需进一步地改进。

在激励因素方面，针对职业发展的培训学习是提升员工效率的主要激励方式之一。高校资产管理工作人员更愿意接受专业知识技能和提高管理能力的培训学习。例如，资产管理工作人员对数字经济时代资产管理、资产数字化转型管理路径等与自身工作密切相关的热点主题更感兴趣；而对学历相关的传统培训项目缺乏热情。其次，在自我价值上，高校资产管理工作人员自我实现与成就感较强，可以通过评优奖励等形式对资产管理工作人员的工作成绩进行肯定与表彰，同时通过经验分享会、公开表彰等方式对优秀的工作人员进行认可和鼓励，还可以在学校广泛宣传，营造向优秀工作人员学习的氛围。在绩效考核上，高校每年年终要对全体资产管理工作人员进行年终考核，根据不同类型资产的管理工作性质设定标准，按一定比例确定名额，给予相应的奖励，从而树立榜样，发挥示范效应，带动其他工作人员勤奋工作，高效地完成各项工作。调查中发现，由于缺乏监管，个别部门的绩效考核只是流于形式，领导根据个人判断自由奖惩，使得激励机制不能有效的发挥作用。

3.3 现有激励机制存在的问题

(1) 薪酬福利没有达到预期，与数字化转型带来的压力不符。对影响工作积极性的各个因素调查表明，如图1所示，工资收入低排名第一位。高校数字化转型，给习惯于传统工作的资产管理工作人员带来了较大的挑战，他们需要学习新的技能以适应资产数字化管理的需要，因此具有工作任务重、琐碎、压力大的特点，但这些新的挑战都

需要付出额外的工作时间和精力，不易体现在工资薪酬上，无法有效地满足职工的需求和额外付出的回报，他们的积极性容易受到挫伤，同时还面临更多的生活压力和工作焦虑。在福利方面，高校根据本身的特殊性和工作的适用性，进行有针对性的有特色的符合工作人员需求的福利发放，而且要将这些福利优惠以规章制度形式固定下来，让工作人员感受到人性化福利，稳定工作人员的心理^[10]。

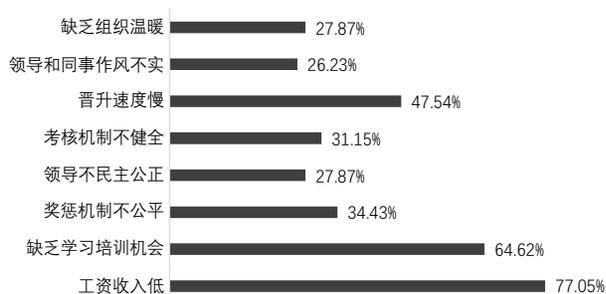


图1 工作积极性的影响因素

(2) 缺乏集中化、专业化培训，不利于数字化复合型人才素质提升。图2显示，高校资产管理人員普遍接受培训的次数较少。虽然大多数人员认为培训对工作有一定帮助，但对实际工作的指导效果却一般，表明可能存在培训流于形式的情况，并没有达到预期，或者无法满足当前数字化转型的工作需求。资产管理人員还存在一味地完成自己应有的工作，尽量避免创新和学习掌握新技能的现象，缺乏积极主动和充分发挥能动性的心态，不利于资产管理人員自身顺应数字技术发展、与时俱进的趋势，也不利于高校数字化转型的顺利推进。通过“您目前最希望参加资产管理哪方面培训”和“您最期望的培训方式”两个问题的调查发现，多数工作人员愿意接受高校培训和专业机构的培训，涉及专业知识技能和实操能

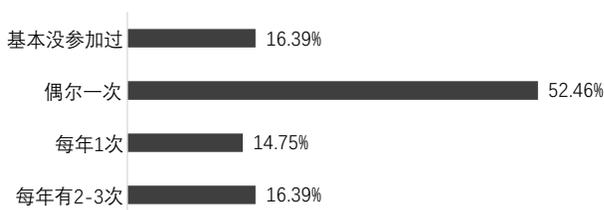


图2 学习培训频率

力。工作人员应多参加实操性较强的培训，掌握数字技术与高校国有资产融合的特点，有效提升管理能力与专业技能。

(3) 绩效考评机制不够健全，不利于资产管理队伍能力建设。针对高校数字化转型过程中资产管理工作的挑战和复杂性，对高校资产管理人員的激励必须建立在对其工作绩效考评的基础上，公正、合理的考评最能激励每一个工作人员的工作积极性。目前，多数部门按年度实施考核，资产管理人員对绩效考核的满意度较低，认为效果不错的不足四分之一，如图3所示。在“您认为目前绩效考核机制是否需要改革”这一题中，33%的工作人员表示需要改革，63%的工作人员表示接受改革但不是必须的，说明目前的考评体系存在着一定的问题，需要针对高校资产数字化

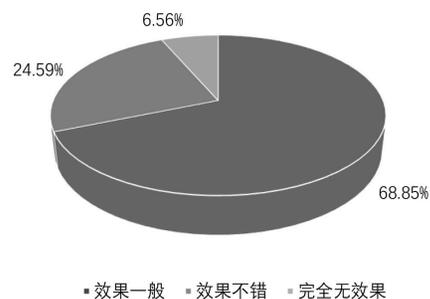


图3 绩效考核效果

转型中的具体问题和难点进行改进，例如当前高校国有资产管理工作的任务目标设定与绩效分配情况。此外，很多绩效考核制度执行不到位，有些工作人员甚至有些管理者也觉得没有必要，在激励机制的完善中要着重考虑这一现象，并根据不同类型工作和资产管理人員的实际情况进行改进。

(4) 管理者运用激励手段欠缺，阻碍数字化资产管理效率提升。在高校管理数字化进程中，领导对于管理人員的激励认识不够充分，普遍存在较少运用激励手段的现象，导致产生较低的工作公平感和尊重度，影响了资产管理工作效率的提升。在“为适应资产管理数字化转型，您的领导是否很好地运用激励手段”中（图4），有6.65%的人认为领导能够“运用自如，效果不错”，有57.38%的人认为“能运用但方法不丰富”，有31.15%的人认为“不太会运用激励方

式”，而4.92%的人认为领导“从未用过”，问卷表明存在部分领导不重视激励的作用，忽视激励机制对于资产管理内驱力的强大作用，缺乏对员工采取物质激励和精神激励相结合的手段，尤其是针对员工技能提升与职业发展方面。

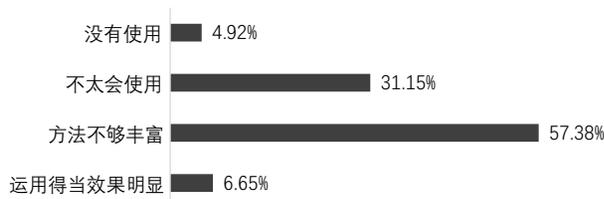


图4 激励手段使用情况

(5) 职业发展途径不畅通，资产管理存在晋升天花板。当人们稳定地从事某项工作达到一定时间后，就会关注这项工作的职业发展路径，晋升途径。与高校从事教学科研的专职教师不同，高校资产管理工作人员工作繁重、任务压力大，管理工作的职业发展路径相对较窄，存在职业天花板现象。对于一些有创造性和创新性工作的管理人员来说，有时得不到晋升。目前，高校资产管理工作人员的职业晋升途径主要包括：通过提高专业能力达到相应技术职称等级和参与行政管理工作职级晋升两种发展路径。第一种方式考取职称有一定的难度，晋升职数很少，多数有一定工龄的工作人员往往只有初级或中级职称，副高级、正高级职称人员很少。高校组织架构设置的层级和管理岗位少，通过职级晋升也存在很大的困难。对于高校管理而言，设置多元化的晋升途径和职业发展路径，科学谋划资产管理工作人员的职业发展道路，是用一流管理队伍支撑一流大学建设的重要保障。

4 完善资产管理队伍激励机制的建议

4.1 建立科学有效的激励机制

完善高校国有资产管理队伍激励机制的重要手段之一是建立公平合理的绩效考核机制。首先要根据学校数字化转型的发展阶段，确定科学合理的、针对资产管理工作人员的绩效考核的目标，将绩效考核目标与高校数字化管理发展规划结合起来，确定公平、公正、公开的绩效考核指标，按

照程序对资产管理工作人员进行考核，将结果与奖惩分配结合起来，发挥绩效考核的激励作用。需要注意，考核指标必须是考核者和被考核者充分沟通后，结合岗位设置的，有针对性地确立的考核指标。考核指标制定者根据岗位差异，为不同岗位设计不同的考核指标。考核目标要清晰、可量化，指标的设置要兼顾工作数量、工作质量，同时也要注意对工作人员的鼓励和支持。同时，加大高校数字化管理的宣传，使资产管理工作人员充分了解当前适用的绩效考核方式，做好解释说明工作，确保考核的目的与方式的实际效果。此外，将绩效考核与薪资福利待遇相结合，合理设置绩效工资，增强工作人员对考核制度的认识，发挥考核机制的实际意义。在考核结束后，组织资产管理工作人员进行自我总结自我反思，累积经验，更好地提升今后的工作。

4.2 设计合理的薪酬福利体系

充分发挥薪酬体系的激励、调节、效益和人力资源管理的功能。科学有效的薪酬福利体系能够直接调动工作人员的积极性，吸引优秀和高端人才，培养数字经济时代复合型人才、数字化跨界人才^[12]，提高工作效率，激发主观能动性，可以有效地增强高校的凝聚力和工作人员对工作的忠诚度。薪酬福利体系的建立要兼顾个人利益和集体利益，本着公平、经济、激励的原则，实现个人和集体的双赢。在保证基本工资的基础上，注重绩效工资和津贴福利的合理比例。基本津贴福利应严格按照统一标准执行，如五险一金的足额缴纳。附加的津贴福利有助于提高工作满意度，需结合高校实际情况确定。

4.3 建立数字化管理人才培养的学习制度

建立科学、高效的培训学习制度是高校激励资产管理工作人员、增强岗位竞争力和实现可持续发展的重要方式^[14]。建立一支专业水平高、知识技能强、适应高校发展的资产管理队伍，为高校的长远发展提供人才保障。有目的、有计划的人才培养机制不仅满足工作人员的需求也符合高校的发展目标。根据资产管理工作人员自身情况，量身定制培训方案，提升专业知识和技能，增加实际操作经验，提高整体素质水平，鼓励工作人员根据自身优势和职业发展规划选择不同发展路径。在培

训内容、时间和方式上,可通过员工满意度调查,结合高校数字化发展规划和目标,采取资产管理人希望的方式展开培训学习。开展优秀管理人员经验交流,展开讨论,发挥榜样的带头作用,共享工作心得和成果,提升高校资产管理队伍的技能水平和知识储备。

4.4 建立和谐的人文关怀机制

和谐的文化氛围是加强高校工作人员队伍激励机制建设的重要手段,既可以增强资产管理人

员的归属感、信任度和忠诚度,又能够增强高校管理队伍的向心力,形成团队效应。高校要创造条件和氛围为员工营造积极向上的工作氛围和勇于面对挑战与压力的勇气,要把提高工作人员的成就感和社会认可度作为重要的激励目标。可以通过表扬、奖励、宣传等方式帮助工作人员获得社会认同^[13]。此外,工会要创造有利条件,组织开展多种形式的活动,号召工作人员广泛参与,使队伍从日常工作中逐渐获得归属感^[14]。

参考文献

- [1] 祝建军. 企业经营者人力资本定价与激励机制研究 [博士论文]. 武汉: 华中科技大学, 2007.
- [2] 张向著. 商业银行员工激励体系构建探析. 经济师, 2018 (4): 113-114.
- [3] 刘竞秀. 对新时期企业员工激励措施的若干思考. 西南民族大学学报 (人文社科版). 2004, 25 (6): 109-110.
- [4] 詹舒云. 我国私营企业激励问题研究——以嘉兴市某实业有限公司为例. 福建省社会主义学院学报, 2011 (6): 115-118.
- [5] 郑丽云, 吕兆丰. 从马斯洛的人类需求层次理论谈对学校行政管理人员的激励. 中华医学教育杂志, 2001 (6): 2.
- [6] 程艺璇. 双因素理论视角下高职院校青年教师激励管理. 文教资料, 2023 (14): 152-155.
- [7] 康欣, 谢永钦, 梁小林. 基于委托代理理论的高校教师激励模型研究. 模糊系统与数学, 2015, 29 (3): 187-190.
- [8] 王莉静. 我国券商基金托管业务风险管理与防范研究 [硕士论文]. 上海: 华东师范大学, 2015.
- [9] 胡兴旺. 对知识型员工工作满意度的实证研究. 企业活力, 2005 (11): 42-44.
- [10] 李雯雯, 方勤敏, 曾月征. 基于薪酬满意度的C公司薪酬体系优化设计. 价值工程, 2014, 33 (6): 164-166.
- [11] 程琨. 基于弗鲁姆理论探索我国酒店员工流失现状与对策分析. 现代商业, 2017 (22): 95-96.
- [12] 夏樑波. 高校国有资产数字化转型管理路径探析. 互联网周刊, 2023 (7): 65-67.
- [13] 吕升. A民营企业员工激励与培养机制优化策略研究 [硕士论文]. 上海: 华东理工大学, 2014.
- [14] 沈雪明, 范治荣. 农业科研事业单位劳务派遣用工管理激励机制探析. 农业科研经济管理, 2023 (1): 39-42.

ANALYSIS OF THE INCENTIVE MECHANISM OF UNIVERSITY STATE-OWNED ASSET MANAGEMENT TEAMS UNDER DIGITAL TRANSFORMATION

Sun Junfang, Zhao Cheng

(Office of State-owned Assets Management, Beijing Normal University, Beijing 100875, China)

Abstract Digital transformation and upgrading become imperative for universities seeking to enhance their asset management capabilities. The improvement of incentive mechanisms for university state-owned asset management teams is crucial in ensuring effective digital management of state-owned assets and optimizing asset utilization efficiency. Focusing on universities in Beijing, this study summarized the existing incentive systems of state-owned asset management teams through questionnaires and interviews, identified and analyzed the factors hindering the effective utilization of the incentive mechanism and provided suggestions from the perspective of asset management's digital transformation. The proposed solutions and recommendations aim to establish a theoretical foundation and offer practical strategies for stabilizing university state-owned asset management teams, fostering enthusiasm and vitality in their work, and cultivating digital composite talents.

Keywords state-owned asset management; digital transformation; incentive mechanism