Universe Scientific Publishing
Educational and teaching research, 教育教学研究 (16)2022,4
ISSN:2705-1277(Online); 2737-4130(Print)

疫情下某高职院校的绩效工资分配模式改革的分析及建模测算

崔广宇　汝仲修　黄　娟
（西安铁路职业技术学院　陕西　西安　710026）

摘　要：随着绩效工资改革以及近年来绩效工资审批发放模式的转变，高职院校在推进改革中也需要进行绩效工资分配制度的改革。2019年12月全国性爆发的新型冠状病毒肺炎（COVID-19）疫情对社会产生了巨大的影响，高职院校教职工的绩效工资分配也面临着新的问题。本文分析了这类情况下绩效分配过程中所可能遇到的问题，并提出了解决建议，同时构建了绩效工资分配改革的模型，测算了在正常情况下和疫情期间能否达到各项需求。
关键词：绩效工资、改革、新型冠状病毒肺炎（COVID-19）疫情、建议

Analysis and modeling of the reform of performance wage distribution model in a vocational college under the epidemic situation

Cui Guangyu, Ru Zhongxiu, Huang Juan
（**Xi'an Railway Vocational and Technical College, Xi'an 710026, Shaanxi**）

Abstract: With the reform of performance related pay and the change of the approval and payment mode of performance related pay in recent years, higher vocational colleges also need to reform the distribution system of performance related pay in promoting the reform. The nationwide outbreak of novel coronavirus pneumonia (COVID-19) in December 2019 has had a huge impact on society, and the performance pay distribution of teachers and staff in higher vocational colleges is also facing new problems. This paper analyzes the problems that may be encountered in the process of performance distribution under such circumstances, and puts forward suggestions to solve them. At the same time, it constructs a model of performance wage distribution reform, and calculates whether various needs can be met under normal circumstances and during the epidemic.
Keywords: performance pay, reform, COVID-19 epidemic situation, suggestions

随着2006年绩效工资改革以及近年来绩效工资审批发放模式的转变，高职院校绩效工资由过去的一人一标准变成了总量审批，同时其占比在工资总量中也越来越大。近些年，高职院校在推进改革中把绩效工资方面从以前的平均分配逐渐演变为重视按劳分配、多劳多得、优绩优酬的模式。2019年12月全国性爆发的新型冠状病毒肺炎（COVID-19）疫情对社会产生了巨大的影响，停学、停工、全国停摆，在这特殊时期，学院教职工的绩效工资分配也面临着新的问题。

一、面临的问题

（一）、绩效分配差异化和平均化的问题

高职院校设立之初就不仅担负着其相应类别性质的工作职能，同时也是国有的社会服务机构，在其运行过程中不以产生成果多少为唯一标准，而是在国家统一调配下共同协调完成社会运行、社会服务、社会管理等职能。所以，在特殊时期的工作绩效不仅是教职工工作量、工作能力的体现，同时也要考虑到教职工家庭学院和社会的稳定，在绩效工资中设置一定的比例予以平衡。但同时，在新冠疫情期间及其防控过程中存在教职工工作量、工作难易、完成程度的量化，所以也需要从绩效工资的分配过程中进行体现。

（二）、绩效工资来源减少的问题

疫情过后，全国的经济形势不可避免的受到了影响，因此在疫情影响下学院2020年度各类收入及上级拨款可能会有一定程度上的削减。在资金来源减少的情况下教职工个人收入也不可避免的要进行调整，在基本工资不能起到很好的调节作用时，需要按照学院现有的工作量（如课时）及教职工承担工作量进行绩效工资分配调整。

在这一问题下，高职院校原先绩效工资三七开或四六开的比例分配方法已经完全不能体现绩效工资对员工在稳定生活基础的情况下实现综合考核，充分体现按劳分配、多劳多得、优绩优酬原则的改革方向。

二、各类人员不同情况下情况绩效工资分配分析

（一）、疫情期间执勤防疫人员绩效工资

疫情期间执勤防疫人员不仅承担着其本职工作，同时需要按照学院及上级部门要求做好疫情防控监督工作。虽然在此期间领导肩负了较大的责任，但一线接触疫情的人员担负了更大的风险，所以执勤防疫人员应在基本工资全额发放的基础上按照比例将绩效工资向门卫、巡逻、执勤、消杀、接待等一线岗位进行倾斜。执勤防疫人员按照规定有相应的排班、考勤、登记等制度，这一制度就可以作为该类人员工作绩效的量化标准评估点进行评估。

（二）、疫情期间教师绩效工资

疫情期间教师因无法开学面授课程，由学院教务处安排进行网课授课。此类教学模式目前分为以下几种：

按照班级可分为单人单班授课和单人多班多助教两类形式。在实践性较强的科目中教师需要对每位学生的实践学习过程进行指导和考评，单人单班授课形式可以让一名教师同时关注数量较少的学生，有助于教学活动的顺利进行。在理论性较强的科目中，教师授课讲述内容多，学生活动多为课前预习准备，课后练习和提问，单人多班多助教可以节省教学资源，提高工作效率，让一名主讲教师进行课程授课，多名助教分别进行课前准备、问题答疑、练习批改等工作。

按照教学进程可分为按照原有教学进程安排逐科授课和合并课时大课授课的形式。在兴趣类、辅助类等科目中，按照原有教学进程安排逐科授课能够使学生在较短的时间内完成学习，不至于产生厌倦，教学任务也能够顺利完成。在专业类科目中，课程授课需要前期铺垫、基础讲解、方法介绍、课堂练习、总结点评等环节，往往需要3至4个课时才能完成，因此比较适合采用合并课时进行大课授课的形式。

在不同的科目中，不同形式能够发挥不同的作用，但其绩效量化的标准需要进行统一计算，按照接受课程的学生数量（班级数量）、课程授课课时数都按照一定系数进行加成，同时要求单主讲多助教类课程需要教研室按照工作分配量进行课时数的分配，借以实现多劳多得、优绩优酬。对于需要教学设备、场地才能完成的教学课程，任课教师疫情期间不可能完成课程教学任务，但为保证教师生活来源，在发放其工资的基础上应暂发部分绩效工资，待正式开学后教师补齐课时再进行二次核算。

（三）、疫情期间行政、教辅及学工人员绩效工资

疫情期间行政、教辅及学工人员因教学活动及学生均不在校，故而日常工作量也会相应减少，因防疫需要会间接地参与学院防疫工作。因此需要按照一定标准发放工资及部分绩效工资，同时按照教师课时量的多少进行加权来计算发放剩余绩效工资。

三、分配原则及项目类别、比例的确定

在改革后的绩效工资中应充分体现教职工各类工作表现、贡献的酬劳回报，同时也要体现对教职工特殊情况下不能完成应该有工作量时扣发绩效的人性关怀，并且要因此应该遵循以下几个基本原则分配要求：

1 行政及教辅人员的绩效工资发放数目不能超过同类比等级教师的 80%–90% 发放。

2 考勤全勤但因疫情原因工作量不足人员至少能够获得自身满额工作绩效绩效工资的 40%。

3 能够明显体现按劳分配、多劳多得、优绩优酬。

所以应设置基础绩效、课时绩效、出勤绩效、其他工作量绩效、年终绩效等门类，并赋以不同的比例权重值，具体内容如下。

基础绩效：基础绩效根据教职工职务职称等级进行等级划分，根据不同级别设置极差予以激励，除见习外最高和最低级差应控制在 2 倍左右。基础绩效每月由学院各二级部门根据教职工基本工作完成量、工作完成质量予以分配，在绩效工资中占比约为 20%。

课时绩效：课时绩效指教职工在基本的工作要求完成后产生工作量所取得的绩效工资。课时绩效体现教职工多劳多得的情况，在绩效工资中占比约为 40%。

出勤绩效：出勤绩效是根据教职工出勤情况制定的绩效工资。出勤绩效能基本体现按劳分配，同时不存在级别差距，在绩效工资中占比约为 10%。

其他工作量绩效：其他工作绩效是指教职工在完成学院承担的日常任务之外，获奖、参赛或参与学院各类其他工作对学院所出额外贡献所发的有奖励性质的绩效工资。这类绩效主要体现教职工过劳多得、优绩优酬，在绩效工资中占比约为 10%。

年终绩效：年终绩效为教职工整个年度工作完成量、工作质量、出勤情况同事评价予以分配。这部分绩效工资能够充分体现教职工一年内通过综合评价的方式获得的报酬，在绩效工资中占比约为 20%。

四、绩效工资收入建模测算

疫情前情况，设绩效来源为 5000 万元，全院教职工 700 人，其中教师 400 人，行政及教辅人员 300 人，自然班级数 260 个（学生数 13000 人），产生课时量 160000 个（理论 120000，实验 20000，实训 20000）。

疫情期间情况，绩效工资来源减少 30%，全院教职工 700 人，其中教师 400 人，行政及教辅人员 300 人，自然班级数 260 个（学生数 13000 人），产生课时量 120000 个（理论 120000，实验 0，实训 0）。

人员占比：教师 57%，教辅 25%，行政 18%

教师 57%	初级	中级	副高级	高级
	20%	45%	29%	6%
教辅 25%	初级	中级	副高级	高级
	20%	45%	29%	6%
行政 18%	员级	科级	处级	院级
	10%	41%	43%	6%

改革后平时绩效工资类别及各类绩效标准（含系数）

	初级	中级	副高级	高级	员级	科级	处级	院级	见习
基础绩效，约 20%	1	1.2	1.6	2.2	1	1.2	1.6	2.2	0.8
课时绩效，约 40%	设置每课时应付金额，可设置系数微调。				按照教师平均值的 80% 发放，可设置系数微调。				
出勤绩效，约 10%	按照每学年到校天数进行平均测算，可计入部分加值班。								
其他工作量绩效，约 10%	单独划块，进行比赛、评优、外派、获奖等奖励								
年终绩效，约 20%	优秀（约 15%）1.8、合格（约 80%）1，合格及以下（5%）0.8								

疫情期间绩效工资类别及各类绩效标准

	初级	中级	副高级	高级	员级	科级	处级	院级	见习
基础绩效，约 20%	1	1.2	1.6	2.2	1	1.2	1.6	2.2	0.8
课时绩效，约 40%	设置每课时应付金额，可设置系数微调。				按照教师平均值的 80% 发放，可设置系数微调。				
出勤绩效，约 10%	按照每学年到校天数进行平均测算，可计入部分加值班。								
其他工作量绩效，约 10%	单独划块，进行比赛、评优、外派、获奖等奖励								
年终绩效，约 20%	优秀（约 15%）1.8、合格（约 80%）1，合格及以下（5%）0.8								

经测算，按照本类模型测算的绩效工资能够达到按劳分配、多劳多得、优绩优酬这一激励措施，同时兼顾了因疫情影响工作量较少职工的基本生活问题，并且能够达到行政及教辅人员的绩效工资发放数目不能超过同类比等级教师的 80%–90% 发放这一要求。因此，按照本文所述的绩效工资改革内容，可以满足预期目标。

参考文献：

[1] 赵要军，李建军，牛巍，刘雯雯，李晨琪 . 新型冠状病毒肺炎疫情下公立医院绩效核算模式变革及仿真模拟研究 [J]. 中国医院管理 ,2020,40(04):18-21.

[2] 李康，杨扩武，汝仲修，郭小娴 . 高职院校师资队伍现状分析及对策——以西安铁路职业技术学院为例 [J]. 新西部（理论版),2012(08):40-42.

[3] 汝仲修 . 影响事业单位改革的几个因素分析 [J]. 科技创新导报 ,2009(34):252.

[4] 汝仲修 . 事业单位绩效工资实施中应解决好的几个问题 [J]. 中国商界（下半月),2009(11):142.

[5] 阚志铭 . 疫情影响下高校教师绩效管理优化研究 [D]. 长江大学 ,2021.DOI:10.26981/d.cnki.gjhsc.2021.000453.

作者简介：

崔广宇（1989-），男，汉族，河北遵化人，硕士，经济师，主要研究方向：劳资管理、社保管理、人事信息化。

汝仲修（1973-），男，汉族，陕西富平人，学士，高级经济师，主要研究方向：人事管理，劳资管理、社保管理。

黄娟（1981-），女，汉族，陕西洋县人，硕士，高级经济师，要研究方向：人事管理，职称管理。