

高校绩效工资改革必要性、内容以及有效策略研究

李 鹏

国家开放大学 北京 100039

摘 要: 开展绩效工作改革要求高校进行自主分配,这就需要高效制定出良好的制度设计,合理平衡各方利益,在体现公平和效率的基础上,尽可能发挥出最大的激励效果。在实际设计前,应当明确绩效工资改革的必要性,当前改革内容已势在必行,制定行之有效的改革策略是确定具体绩效工资制度的必要环节,因此,必须进行深入讨论。

关键词: 绩效工资;改革;必要性;内容;策略;高校

引言:

在高校当中实施绩效工资政策是社会经济发展的必然性结果,是全方位落实按劳分配为主体的重要体现。高校作为人才培养地主阵地,工资制度直接关系到教师的教学积极性,而传统模式下,高校工资整体上升空间小,难以调动教师热情。在工资标准不断优化和提升下,绩效工资在高校中被广泛应用,对于促进高等教育发展具有一定积极作用。为此,极有必要对其改革必要性、内容以及相关策略进行探究。

一、改革的必要性

1.绩效考核制度亟需完善

绩效工资制度建立的关键在于绩效考核,这也是开展人事决策的重要基础,更是进行绩效评价与工资分配的重要参考。虽然高校绩效考核具有指标难以确定、标准难以量化等相关问题,但却需要依照自身特点,根据岗位级别建立专门的考核体系。从目前的具体情况来看,该体系并未建立起来,基本还是以传统年度履职考核等为主,考核方式缺乏必要的衡量机制,主观因素影响着最终结果^[1]。虽然有些学校专门制定了量化标准,但过于量化也会失去合理性,这是由于高校教职工工作本身具有创造性、复杂性,以及难以量化等特点,如果过度量化则可能会影响教研质量。

2.现行保障制度亟需完善

对于高校工资制度而言,在实际制定过程中必须要确保其具备良好的外部竞争力,这是由于其教师群体存在高智力资本的特点,同时绩效评估较为繁复。也就是说,教师的最低收入必须要比社会各领域的平均薪酬水平高。另外,受到其职业特点的影响,只有确保经济收入完全稳定和有保障,才能保证职业的稳定。但从目前的实际发展情况来看,部分研究者发现部分高校工资结构框架当中的基本工资缺乏一定保障性。

二、改革内容

1.绩效工资制度模式

根据当前高校基本工资保障性不足的问题,在制定绩效工资制度的过程中,还需重点考量业绩、岗位以及奖励等基本性的薪酬要素,并对岗位职责、具体贡献和业绩等实施综合化考虑,建立起以岗位为基础的绩效工资制度,也就是根据岗位和其要承担的任务实施工资保障部分的分配工作,将激励部分依照具体业绩和贡献灵活发放^[2]。

2.绩效工资结构框架

该项工资结构主要分为基础性与奖励性两大部分,但在其基础上还可以进行详细划分。其中基础性除了要展现保障性特点,还要有一定绩效性,因此,可以详细划分出业绩与在岗津贴。前者重点体现教职工的岗位职责和履职情况,以基础任务完成度考核确定职工业绩;后者职责是教职工在岗位状况,以日常考勤体现奖励,除了展现基本的激励性,还要将高校的人才观展现出来,可以细分为绩效考核、特殊共享以及超工作量等部分^[3]。第一种重点是科研、教学、服务和管理等层面的综合性绩效,依照目标考核办法、单位性质以及任务状况等体现;第二种则是通过突出表现体现;第三种则是奖励超额完成的工作任务。对于具体构成而言,在岗津贴还要以职工、教师和其他人员的具体岗位划分薪级;业绩津贴要以具体的科研、人才培养等任务确定详细的构成元素和相应的计量标准;奖励性绩效当中的考核、超工作量以及特殊贡献等也都要依照学校发展目标设置专门的项目、标准和元素等。

三、改革策略

1.绩效工资水平方面

一是整体方面。在确定工资总量时,除了要对当下社会平均薪资水平和其他领域中的平均薪资水平加以考

虑,还要兼顾整个教育领域的特殊性。要客观对待高校创造出来的社会效益,对其中具体的知识价值与表现形式进行科学性分析,同时对人才市场上同类型的人才供需和收入进行科学划分,确保高校整体收入水平在整个人才市场上能具备良好的竞争实力^[4]。

二是个体方面。即构建全面性的绩效考核体系,在对基础绩效工资进行统一核定的前提下,严格依照绩效对奖励绩效工资进行增加和减少。同时高校还需依照上级核定的工资总量范围,通过自身的财务状况进行详细筹划,一般在等于或小于核定总量当中确定实际的分配总量,如果是低于其总量分配,还需将剩余的应用在人才引进薪酬开支方面。

三是岗位方面。要特别注意平衡与协调。当下高校工作岗位包含了教研、管理、其他专业技术以及工勤技能四类。第一种教研类职工对于学校价值很高,知识工作是核心,所以在分配薪酬时应注重外部公平性,依照其能力、业绩和知识开展;第二种管理类职工,以日常服务和管理工作为主,与学校核心价值直接相关,所以在分配薪酬的过程中可以具体依照经验、职责以及能力开展;第三种其他专业技术类人才,有些是为教学服务,有些为科研服务,有些给教职工与学生的生活、学习即工作等服务,所以在分配薪酬时可以依照具体职责、能力和业绩开展;第四种工勤技能类人才,主要是学校发展中的辅助性人才,提供后勤服务,因此可以依照市场工资率进行计酬,通过经验、技能和业绩等开展^[5]。但整体上,要特别展现出教师的主体地位,加强对学术骨干以及学科发展核心人才的关注。

2.绩效工资结构方面

一是纵向结构方面。具体依照一定规律进行基础性工资等级划分,一般以绩效指标、价值认同、评价方式以及计量标准等进行确定。实际开展时可以直接在基础工资上详细划分出在岗与业绩两类项目,前者与岗位职责相关,后者与岗位工作任务相关。在岗津贴则在国家岗位以及“职等”基础上,划分出多个“薪级”;业绩津贴则以劳动定额确定,具体可采用薪点和系数彼此结合的模式,其中基于绩效考核指标,直接给各岗位任务当中的相关指标制定薪资;根据不同岗位人员完成相同任务指标的质量存在差异给予“系数”^[6]。

二是横向结构方面。重视横向结构主要是为了使不同系列中岗位相当的岗位之间能够始终保持差距的合理性,在高校中则要将教研岗、管理岗和工勤岗之间的工资分配比例控制好。要想使分配倾向于科研岗,则可以

在奖励绩效工资之中增加相应的元素及其比重,实现多劳多得,基础工资方面则不要将相互之间的差距拉得过大。

3.绩效工资构成方面

高校属于知识密集型组织,无法每天都产生教研成果,因此在绩效工资落实过程中,还应适当将基础部分的比例提高,这并非是为了拉开差距,而是为了给工作者生活提供保障,并对其长期贡献进行考察。但其比例也不能过高,否则会导致绩效工资制度的激励机制无法充分发挥,影响人员的工作积极性。一般情况下应以绩效工资的50%~70%为宜。

4.绩效工资管理方面

(1) 支付

一是依照对象进行支付。一方面,可以将人员编制作为基本依据将绩效工资总额划拨给各个单位,然后由单位分配给个人。另一方面,可以直接支付给个人,比较适合应用在教职工人数较少的情况下,更有利于学校开展管控措施。但集体性的项目不能应用这一模式。或者还可以将两种模式混合起来,具体依照工资构成项目或者不同单位决定。比如以构成项目性质为标准,把基本业绩和岗位职务的部分直接付给个人,奖励性的则在核算之后包干给集体。

二是以全面薪酬战略为准进行支付。一方面,把薪酬福利和绩效工资结合起来支付。其中普遍性福利,如产假、生活补贴等则比较适合按照统一标准进行发放,其他的激励福利则要依照人员的绩效考核状况而定。另一方面,应用和绩效相联系的内在激励支付模式,即注重精神层面的激励。此外还可以依照个体发展阶段采用针对性的支付形式,如年轻教职工则给其提供相应的竞争学习机会;对于中青年骨干,则制定出相应的帮扶措施,提供培训、晋升等方面的机会。

三是以可持续激励理念为准进行支付。一方面,实现当期支付。主要包含了月度预发以及年终结算两种。前者则是指按时或者预发基础性工资,奖励工资及时兑现;后者则是依照考核结果对基础工资未发到位的部分,同时对实际分配过程中产生的某些遗留问题进行处理。另一方面,延期支付。重点是将个人收益和学校发展结合在一起,通过收入预期吸引和留住人才。其包含要形式较多,主要有两种:1) 聘期结算,即在受聘期间每月按时发放相应的绩效工资,将年终结算转为聘期结算;2) 长期激励,如直接把引进人才的待遇进行分解支付,或者将理财方式引入,以实现福利的补充等等。

(2) 调整

一是依照人员变化进行适当调整。即依照岗位设置、人员规模和聘用等方面的实际变化增减工资总量。二是以当地附加津贴为标准进行适当调整。三是和基本工资结合起来进行调整。四是和绩效考核结合起来进行调整。五是以国家工资体系为准进行调整。

对于工资结构来说,需从竖向和横向两方面着手。前者一是增设结构等级,细化岗位差别,使按岗付薪原则更为明确;二是减少结构等级,促进薪酬管理。后者则调整各岗位工资标准水平之间的比例关系。

四、结束语

总而言之,当下高校管理者必须意识到绩效工资制度建立的必要性,并根据教职工需求和自身状况明确具体的改革内容,制定出公平高效的绩效考核制度,在落实保障效果的基础上,通过其中的激励作用调动教职工的积极性,给高校教育事业的稳定发展带来坚实的人才力量。

参考文献:

- [1]王保平.高校薪酬改革:提升质量效率 激发教师潜能——高校综合改革背景下的薪酬制度研究[J].中国高等教育,2016(7):9-13.
- [2]赵德成.教师绩效工资改革难以深入推动的原因及对策[J].中小学管理,2020(9):28-32.
- [3]胡伟.高校教师绩效工资制度改革探析[J].黑龙江高教研究,2016,000(011):28-31.
- [4]尤伟,秦国柱.包容性改革:我国高校教师绩效薪酬制度优化的新方向——高校教师学术职业价值的再发现与实现途径[J].江苏高教,2018,000(003):62-66.
- [5]方秀英,苏卫东,吴霞,等.高职院校绩效工资制度改革的实践与探索——以广东某职业学院为例[J].高教探索,2017(8).
- [6]周万红.探析西部某高校绩效工资改革[J].人力资源,2020, No.461(08):100-101.