

新形势下广东基层开放大学办学成本核算绩效管理研究

彭玮纯

(汕尾开放大学 广东汕尾 516600)

摘要:作为公益事业单位的基层开放大学,科学的办学成本核算绩效管理对于高校的可持续发展十分关键,是提高人资管理质量达到预期绩效目标的关键性手段。当前基层开放大学的成本核算绩效管理存在许多问题,不利于绩效目标的实现。本文将以广东基层开放大学为例,将基层开放大学的办学成本核算绩效管理作为研究目标,分析基层开放大学办学成本核算绩效管理现状,创建基层开放大学评价内部各部门的绩效考核标准与大学教职工绩效考核标准,为广东基层开放大学与全国的基层开放大学提供绩效管理参考。

关键词:基层开放大学;办学成本核算;绩效管理;考核指标;量化考核

前言:随着我国成人高等教育市场的扩张发展,具有招生资质的各类教育机构如雨后春笋般的建立,生源市场的竞争越来越激烈,尤其是招生项目同质化,生源招生竞争已进入白热化阶段,再加上近三年来疫情对经济发展的影响,基层开放大学办学经济效益面临巨大的挑战。在如此严峻的形势下基层开放大学要保持办学稳健发展,适应开放大学转型升级,办学成本核算绩效管理非常重要。当前国内高校绩效管理方法按照机关事业单位的薪酬制度进行调整。高校的薪酬制度于2006年开始出现绩效概念,并在2010年正式推行绩效工资。当前基层开放大学的薪酬工资包括基本工资、岗位工资和绩效工资,绩效工资反映的是高校人员实际贡献与工作实绩。之所以推行绩效工资,目的是在保障高校人员收入稳定性的同时,提高高校人员工作积极性。基层开放大学是新型的高等学校,目前存在缺少统一考核标准的情况。对此本文将以广东的基层开放大学绩效管理作为研究对象,分析目前的绩效分配方案并提出可行的改进建议,为基层开放大学合理分配绩效提供方向,推动基层开放大学顺利完成绩效制度改革。

一、广东基层开放大学绩效管理的现状

当前广东基层开放大学在绩效工资的设置中,严格按照广东省财政厅与人社厅《关于印发广东省其他事业单位绩效工资实施意见的通知》执行。但对于绩效工资如何考核,广东各基层开放大学缺乏统一的考核标准,而且因缺乏考核标准,基层开放大学自校制订的绩效工资分配方案很难得到有关管理部门的认定。

二、现阶段广东基层开放大学成本核算绩效管理的不足

(一)绩效考核指标体系不够健全

建立绩效考核指标体系能够更好的评价教师的工作状况,是保证考核结果准确、合理的重要条件。目前许多基层开放大学绩效考核指标体系建立的针对性不强,不易实际操作。

(二)高校治理中绩效考核的实施力度不足

绩效考核中对于过程调控和监督重视度有限,没能很好体现绩效考核激励价值,不利于实现绩效考核的最终目的。为改变这一局面,需要落实全周期绩效考核,明确考核目标、流程、组织、对象和类别。应确立导向、体现重点价值,清晰权责,关注实效性,在做好调控工作的基础上遵循个人职业发展与高

校教育事业发展规划的同时,带动高校发展。

(三)岗位职责范围界定不够严谨,导致虚发或少发绩效工资

绩效考核结果与业绩绩效工资紧密相联,无论是虚发还是少发绩效工资,都将影响着教职人员积极性的调动。有些部门对于部门岗位职责的界定不够严谨,以致于虚报自部门业绩绩效。绩效工资有着总量的限定,虚报部门业绩绩效,将占用其他部门教职人员的业绩绩效工资,引起其他部门教职人员的不满。对于一些可以作为激励发放业绩绩效而未给予体现,将削弱教职人员的积极性。

(四)绩效考核量化管理有待提高

目前各基层开放大学业绩绩效考核缺乏统一标准,绩效考核指标的设定,绩效考核方法的实施非常关键,合理设置绩效考核指标和确定绩效考核方法将直接关系基层开放大学教职人员业绩绩效工资的计发。

(五)缺乏绩效管理反馈机制

制定绩效考核提议与复核流程,可以保障教职人员提议权与复核权益。当前许多基层开放大学没有建立绩效管理反馈机制,基于绩效反映流程和考核反馈情况,,能够保障教职人员权益有效性。

三、基于内部治理的基层开放大学成本核算绩效管理建议

(一)优化绩效考核指标体系

绩效考核指标体系在绩效考核中是最核心的部分。基层开放大学有着各种类别的工作人员,绩效考核评价指标的制定中,需要考虑不同岗位和层次需要,制定具体、全面、合理且科学的指标体系。确保指标体系具有可操作性、针对性与层次性^[3]。绩效考核指标体系的设计中,需要做到定性评价与定量考核相结合,按照开放大学的事业发展需要以及党政高质量发展、工作要点不断优化,对评价指标系统进行调整。因为党建设属于专项考核内容,所以不需要纳入高校的绩效考核指标体系。每年都应根据开放大学发展需要微调考核指标体系,更好的展示工作状态。

指标体系应体现出完整性与承继性特点,展现灵活性、稳定性与差异性价值。绩效考核指标体系需要做到全方位覆盖^[4]。包括师资队伍、学生工作、办学效益、科研、教学等方方面面,

用完备的体系保障工作有序开展。不同项目考核方向不同。教学工作考核教学质量、管理与计划方面的内容。学科建设涉及教学改革、课标制定、人才培养、专业水平等内容。科研工作考核的是学校的科研综合能力和办学实力,以及教师个人的教研科研能力。学生工作牵涉到学生管理方面的内容,如招生、学生评优、学生主题活动。办学效益考量的是学校产学研与校企合作情况。除了上述内容之外,也要考察学校方面的师资队伍、人才工程、进修培养、教师团队质量。

为满足差异性为主体性要求,绩效考核运行中,为实现教职人员工作积极性调动,需要结合评价对象分层考核不同的个体,突出考核模式独特性,基于不同岗位需求,明确各种考核标准。

绩效考核体系内容同时包含常规与重点两部分工作内容,应着重考核服务质量和态度。设计指标体系的时候,将加分项、校领导评价、工作落实完成情况以及日常管理服务作为一级内容,然后设置多个等级的次级指标。在分层分类考核中保障考核全面性^[9]。加分项方面考察部门在开放大学发展中的贡献以及工作创新性表现。校领导评价中,校领导需要独立使用网络测评的方式进行评价。工作落实完成情况用于考核学校的党政工作开展状况和部门工作的执行情况。日常管理服务用于考核辅导员对班级的管理服务表现,以及采用网络测评的方式考察教职人员对于部门工作质量和态度的满意情况。

(二)采用责权利合理分配的方式,保障高校治理中绩效考核的有效实施

基层开放大学牵涉多个绩效考核主体,不同绩效考核主体的职责划分区别显著,共同组成有机整体。绩效考核的实施运行,应采用责权利合理分配的方式,用多元主体的方法,以多元化服务主体保障治理体系完善性,妥善解决不同利益者能够合力完成绩效考核,保障治理水平和治理效果。

按照考核主体进行划分,基层开放大学绩效考核需要设置学校考核组部门考核组与,学校考核组的组长可以让校长或是书记担任。在考核小组和下级办公室的配合中完成学校日常工作考核,维系考核体系正常运行。

因为绩效考核在绩效管理中是最重要的内容,因此需要明确考核目标,保障运行程序的透明度与公开性,确保绩效考核能够正向反馈考核结果,实现教职人员创造性与主观能动性的调动。基层开放大学可以按照自身定位、发展规划与目标,确定年度计划。然后对年度工作计划进行分解,确定考核目标并制定与之相匹配的考核体系,落实和确定考核部门、考核形式。之后再实施绩效考核工作,结合考核结果反馈情况,反思与总结年度考核质量。用全面的循环程序,为考核体系的优化提供参考,明确绩效考核方向,保障绩效考核质量。

基于绩效考核流程优化与体系建立来看,细分年度目标,明确领导班子与各部门责任十分关键。领导班子应肩负起学校组织协调、统筹规划责任。部门绩效管理方面,可以分成二级学院与职能处室开展工作,为了解各部门的考核情况提供有效数据支持,实现各部门的绩效评价。教职人员绩效管理角度来看,其作用为确定教职人员考核状况,进而提高教职人员个人绩效水准。

基于绩效反映流程和考核反馈情况,能够保障个人权益有

效性,在晋升、任职与绩效工资计发中将考核结果作为依据,按照绩效随时调整资源,确保高效发展与教育资源有效联动。

基层开放大学应将绩效考核用于评价教职人员的工作履职水平、个人发展、任务完成质量,并将结果对等挂钩教职人员的薪酬、晋升、奖惩与培训等内容,确保教职人员能够在绩效管理中实现工作积极性和创造性的调动,满足所有教职人员的成长需求,肩负起所在岗位的职能任务,带动高校快速发展。绩效考核中将学校考核、部门自评与考核、个人自评作为基本手段,保障考核结果公正科学、考核方式与流程合理且规范。为保障绩效考核全过程调控监督有效性,可以将考核分为月考核、学期考核、年度考核三个层次。月考核内容为考核部门内部人员工作职责履行情况,并做好部门内部人员的工作状态记录,建档备查,用于教职人员工作业绩、工作状态、活动参与情况、出勤状况的考察。学期考核与年度考核可以根据需要适当合并或剔除相似性的考核内容。考核方法如表1。

表1 考核方式

考核事项	指标	评价标准	频率
工作执行情况、按时上交工作报告	工作完成及时性与报告上交及时性	未及时上交 X 次不扣分,每超出 1 次扣除 2% 绩效	月
任务完成情况	任务完成率	$A \geq X$, 满分 $X \leq A < X\%$ X 分 $A < X\%$ 0 分	月/学期/年度

(三)严格把控岗位职责核定,分级设置考核指标

绩效考核指标是否科学直接关系到绩效工资最终能否发挥激励教职人员的功效。过于细致的考核指标会导致统计工作变得太过繁琐,影响考核操作性。因此应当使用立体化考核体系,防止过杂、过繁问题,应将可操作作为重点指标。基层开放大学可以设置三级考核体系,并且指标用于确保学校能够顺利完成各项工作,其由基本工作量与超工作量组成。按照各部门岗位情况确立各个岗位职责,采用量化形式考核,将绩效工资的一部分抽取变成特别奖金,奖励表现好的教职人员。二级指标用于对学校各种细节工作的考核,学校方面应当在年度计划中设定,内容包括教职人员业务拓展、专业建设以及队伍建设,结合教职人员考核绩效与贡献情况发放专项奖金。三级指标指的是教职人员在工作中为学校提供的巨大贡献,按照教职团队与教职人员在工作中做出的突出表现,为其提供直接的绩效奖励。应下沉考核权利,因为很多时候行政无法考核其数量,许多岗位的超工作量内容无论是质量还是内容均难以监管。对于这种情况,需在做好岗位职责核定的同时,结合往年的行政工作情况,严格把控超工作量的界定以及数量,设定个人年度超工作量的上限。绩效考核中,处室需要严格做好校核。

(四)基于创新折射与历史传承优化绩效考核,用量化的指标衡量其在实施过程中取得的成绩和工作的完成情况

绩效考核的合理设定是提高考核效率与信度的关键,能够更好地展现绩效考核约束与激励作用。教职工绩效考核量化考

核与具体指标都应根据高校的成本核算量化设计,从超课时绩效、辅导员绩效、论文指导绩效、评阅作业绩效、考务绩效以及科研绩效方面进行考虑。首先设定集合,考核集合 $K=\{\text{超课时绩效、辅导员绩效、论文指导绩效、评阅作业绩效、考务绩效、科研绩效}\}$ 。为准确详细统计超工作量业绩绩效,将超工作量折合为课时数,设置课时系数,根据本学校情况设定课时基数。根据学校当年办学经济效益和办学成本核算,决定投入年度绩效工资总额,从而设置绩效比率,如果办学经济效益较好时,可适当增加投入年度绩效工资总额,上浮绩效比率。假设设定课时基数为 80 元,业绩绩效工资=折合的课时数 $\times$ 80 $\times$ 课时系数 $\times$ 绩效比率。可根据考核指标的不同性质和特点,分别设置课时系数,先分别考核各指标的绩效,再进行综合考核,以便更合理进行教师绩效考核的评价。

授课教师课时系数设置表

职称岗位	见习期 (含未取得 职称等级)	助理级	中级	副高级	正高级
课时系数	0.8	1.0	1.2	1.4	1.6

授课教师课时系数按教师的职称级别设置课时系数。专职教师基础课时数为四节课时,超出基础课时数的授课课时按实际超出课时数核算业绩绩效工资;兼有行政管理工作的教师,因有日常行政管理工作,按实际授课课时核算业绩绩效工资。

辅导员绩效课时系数设置表

学生总数	20 人以内	20~40 人	40~60 人	60~80 人
课时系数	1.0	1.1	1.2	1.3

辅导员课时系数按所带班级学生总数设置课时系数,按所带领班级折合课时数,每带领一个班级折合为每月 3 课时数,以此类推,带领两个班级折合为 6 个课时数。

论文指导课时系数设置表

论文层次	专科	本科
课时系数	1.5	2.5

论文指导绩效考核按本科论文与专科论文设置课时系数,按论文指导数量折合课时数。

科研课题课时系数设置表

课题项目级别	校级	市级	省级	国家级
课时系数	10	15	20	25

评阅作业课时系数可设置为 0.1,以评阅数量作为课时数,方便核算。考务绩效课时系数可设置为 1,以参与考务考场次数作为课时数,直接考核考务绩效,方法简便,容量实际操作。科研绩效按课题项目级别设置课时系数,以科研课题数量作为课时数,进行教师科研绩效的考核。各基层开放大学可参考此量化考核方法,结合自校情况设置课时系数,根据办学成本核

算折合课时数,依据自校当年办学经济效益设定绩效比率,合理进行教师业绩绩效考核评价。

基层开放大学内部各部门的绩效考核评价,将部门的绩效考核评分分成优、良、合格、差一共四个等级,建立评价集合, $P=\{\text{优、良、合格、差}\}$,超课时绩效、辅导员绩效、论文指导绩效、评阅作业绩效、考务绩效、科研绩效每个考核内容设 1 分,总分 6 分为优,总分 5 分为良,总分 4 分为合格,总分 3 分及以下为差,应确保考核评价公平公正公开,对于完成效果较好的部门,予以部门绩效奖励。

(五) 创建绩效管理反馈机制

治理方法应同时兼顾协商治理与共同治理。国内基层开放大学和教师之间的关系为劳动合同与事业单位人事关系并存的双方合作关系,明确的规定能够更好的激励工作效果。在完成绩效考核以后,需要及时将考核结果反馈给教职人员,明确被考核人员的期望与需求,让学校了解被考核者的想法以及期望的成长方向,才能确保考核工作质量,实现教职人员和学校的共同成长。绩效考核结果反馈包括正式反馈与非正式反馈两种情况。前者是书面通知的形式互动,明确要求和标准。之后考核者可以按照被考核者需要进行调整和改进。后者主要用辅导与交谈的形式,而对于谈话能力有着比较高的要求。

结语:基层开放大学属于公益事业单位,绩效工资的总额会被政策所限制。为保障教职人员工作积极性的有效调动,需要学校方面规范管理、深入了解政策,以按劳分配、优绩优酬为基本原则,做好绩效奖励设计以及学校办学成本管理,突出绩效工资激励价值。学校方面应根据发展需要设置考核指标,提高内部竞争性实现学校有序、和谐、健康发展。当前广东基层开放大学绩效管理还存在不足之处,今后将在考核考量业绩工作量的同时,引入目标管理理念,全面管理工作质量、方法与过程。

参考文献:

- [1]王欣.高校全面实施预算绩效管理的问题及对策[J].现代审计与会计,2023,(12):43-45.
- [2]印莹.基于绩效视角下高校预算绩效事前评估管理探讨[J].安徽电气工程职业技术学院学报,2023,28(04):11-15.
- [3]周俊.高校会计监督存在的问题及其解决策略[J].中国农业会计,2023,33(24):93-96.
- [4]张天萌.预算绩效管理视角下高校科研经费管理研究[J].商业会计,2023,(23):99-102.
- [5]张正娟.预算绩效管理视角下的高校教育成本核算探索[J].财经界,2023,(34):99-101.

作者简介:第一作者:彭玮纯,女,汉族,广东省汕尾人,会计讲师,经济师,管理学学士,研究方向:教育、经济、会计。