

# “双一流”建设背景下高校绩效分配制度改革的路径探析

黄海鸣

南京航空航天大学 江苏省南京市 210001

**摘要:**在“双一流”建设持续推进的进程中,构建科学有效的绩效分配体系对于提升高校整体办学活力与核心竞争力具有重要意义。本文围绕高校绩效分配体系的理论基础与实践模式展开系统研究,通过梳理当前绩效分配体系的基本构成与运行逻辑,识别出若干共性关键问题,包括基础激励功能弱化、绩效评价约束不足、专项奖励结构分散、创收激励缺乏弹性以及长效调增机制缺失等。基于组织绩效管理理论与国内高校改革实践经验,本文提出一套系统化的优化路径:通过完善校院两级管理机制,强化基层单位自主权;通过拓展考核范围与硬化结果应用,增强绩效评价的导向作用;通过整合奖励资源与引入竞争性分配模式,提升资源配置的战略聚焦度;通过建立创收激励与绩效表现的联动机制,激发多元主体活力;通过构建基于关键办学指标的常态化调增模型,推动绩效分配的科学化与制度化。本研究旨在为同类高校优化内部治理结构、构建激励相容的绩效分配体系提供理论参考与实践借鉴。

**关键词:**绩效分配;高校治理;激励机制;资源配置;“双一流”建设

## 1 引言

随着国家高等教育改革政策的深入实施,推动高校内部治理体系现代化已成为提升办学质量的关键环节。绩效分配制度作为组织激励理论在高校管理中的具体应用,其科学性与有效性直接影响教职员工的积极性与创造性,进而关系到人才培养质量、科学研究水平和社会服务能力,公平合理的绩效分配制度是高校全面发展的基石<sup>[1]</sup>。当前,许多高校在绩效分配实践中仍面临激励精准性不足、动态调整机制不健全等共性问题,与高质量发展的要求存在一定差距。在此背景下,探索适应“双一流”建设要求的高校绩效分配优化路径,具有重要的理论价值与现实意义。

## 2 高校绩效分配体系的共性挑战

高校绩效分配体系通常包含基础性绩效与奖励性绩效两大模块,其在运行过程中普遍面临以下挑战:

### 2.1 基础绩效的激励功能方面

现有的绩效工资分配很多是与岗位等级直接挂钩,虽然减少了管理成本,但相同岗位等级的人执行相同的薪酬标准,难以反映同岗位等级上不同人的能力差别<sup>[2]</sup>。基础绩效分配体系的建设,正处在从“整体规范”向“精准激励”深化的发展阶段。其核心任务在于,如何将学校的整体绩效导向,有效转化为院系层面富有活力的内部分配方案;同时,在实践中还需要持续探索绩效与福利机制的最佳衔

接方式,以全面提升分配制度的适应性与灵活性。

### 2.2 绩效评价的约束能力方面

绩效评价体系的构建已取得显著进展,关键绩效指标(KPI)考核在高校得到广泛应用。高校存在特殊性,其目标职能包括人才培养、科学研究和社会服务等,如果只注重量的考核,质的价值就无法很好地体现,也无法真正地激励团队,易导致过于追求短期的利益和急功近利,潜心注重内涵提质发展的动力就不足<sup>[3]</sup>。当前,改革已进入提升约束效能的深化阶段,其核心挑战在于如何将精细的考核结果更充分地转化为差异化的资源分配方案,从而进一步增强绩效评价的激励约束能力。

### 2.3 专项奖励的整体效果方面

“双一流”高校经过多年的探索和实践,已经建立了比较成熟的科研成果评价与奖励制度,对常见科研成果有较为固定的评价方式和标准<sup>[4]</sup>。专项奖励作为绩效体系的重要组成部分,当前的重点在于从“多元设置”向“关键业绩”提升,核心任务是加强跨部门项目的统筹协调,使激励资源更聚焦于学校发展的核心战略。因此,必须系统性地提升专项奖励的整体效果,形成激励合力。

### 2.4 激励机制的适应效能方面

绩效改革在一定程度上激发了二级单位通过社会服务与成果转化拓展办学资源的积极性,但面对不同学科在资

源拓展模式与能力上的客观差异，当前的激励机制正致力于增强政策的适应性与精准度，需要继续探索如何通过实施分类指导、动态优化激励标准与配套政策，以更好地兼顾激励效应与内部公平。

### 2.5 长效调增机制尚未建立

当前绩效调增机制在保障即时性与灵活性方面展现出其优势。为促进体系的长期稳定运行，下一阶段挑战在于如何将灵活的调整与稳定的预期更好地结合，匹配更系统的测算依据和透明的决策流程，持续提升绩效分配体系的可持续性 & 公信力。

## 3 绩效分配体系的优化路径

针对上述共性挑战，本研究提出“系统设计、分类指导、激励相容”的总体优化思路，构建多层次、立体化的绩效分配新机制。

### 3.1 完善基础绩效分配机制

夯实分配基础，理顺校院权责。学校层面需加强宏观管理与政策供给，明确绩效核拨规则；院系层面则应被赋予更大自主权，以便结合自身特点制定内部分配细则。关键在于优化与战略改革相适配的岗位绩效核拨模型，并探索将保障性收入与激励性绩效适度分离，为院系实施精准、差异化的分配创造弹性空间，从而有效激发内生动力。

### 3.2 强化绩效评价结果应用

硬化评价与分配的联接，真正确立绩效“指挥棒”的权威。首要任务是建立覆盖全员、分类分级的科学评价体系，针对不同岗位与学科设定差异化指标。核心在于强化结果应用，将考核结果与院系资源核拨、专项投入及个人薪酬进行刚性挂钩，实现优质优酬、优胜劣汰。通过鲜明的激励导向，引导各单位与教职工聚焦核心使命与重大贡献。

### 3.3 整合优化专项奖励体系

重构专项奖励模式，使其从“普惠补贴”转向“战略牵引”。必须坚持“聚焦重点、竞争择优”原则，建立“基础门槛 + 竞争性分配”机制。确保奖励资源精准投向对学校发展有关键支撑作用的突出业绩和团队。此举旨在强化奖励的绩效关联，杜绝平均主义，使其成为激励攻坚克难、追求卓越的有效工具，引导资源向效益最高的领域集聚。

### 3.4 建立弹性发展激励机制

平衡学科差异，加强激励机制的适配性与精准度建设。

重点在于增强激励方案与不同学科发展规律及资源拓展模式的契合性。对绩效优良单位，除直接奖励外，应在资源筹措政策上给予倾斜，形成正向循环。关键在于制定并实施针对不同类型学科集群的分类指导方案，认可多元价值创造路径，营造公平透明、富有活力的制度环境，促使各学科在自身轨道上实现最优发展。

### 3.5 构建科学调增长效机制

建立基于关键办学指标进步程度、同业比较和财力状况的综合测算模型，实现绩效增量调整的制度化、规范化、科学化。同时通过多渠道保障绩效工资经费来源可以缓解高校经费紧张的现状，在一定程度上化解绩效工资改革中的矛盾<sup>[5]</sup>，最终提升绩效分配体系的可持续性。

## 4 结论与展望

高校绩效分配制度改革是推动内部治理现代化的重要抓手。本文通过系统分析高校绩效分配体系的共性问题 and 优化路径，提出了一套以战略导向为核心、以激励相容为原则的系统化解决方案。未来，绩效分配体系的持续优化需要依托完善的数据治理平台、透明的决策机制和动态的评估调整体系。本研究的理论框架与实践建议，可为高校在新时代背景下构建导向清晰、约束有力、激励有效的绩效分配制度提供参考借鉴。

### 参考文献：

- [1] 吴晓伟, 王兵, 郑婕慧. “双一流”大学校院两级多样化绩效分配模式分析——以广东高水平大学建设为例 [J]. 中国人事科学, 2018(11):23-27.
- [2] 姜艳. “双一流”建设背景下浙江高校绩效工资模式创新探索 [J]. 中国管理信息化, 2020(15):227-229.
- [3] 唐德森. 高校 KPI 考核有效性与调适研究 [J]. 教育发展纵横, 2018(03):179-181.
- [4] 杨思洛, 周展伊, 丁敏. “破五唯”导向下高校科研成果评价: 制度表征与变革路径 [J]. 知识管理论坛, 2025(3):218-231.
- [5] 李洪志. 高质量发展背景下高校绩效工资改革研究 [J]. 天津经济, 2025(4):71-73.

基金项目：中央高校基本科研业务费专项资金资助，No.NR2024023