**高职院校奖励性绩效工资分配模式利弊比较研究**

毛宜秋（广西金融职业技术学院组织人事处（统战部），广西 南宁 530007）

摘要：绩效工资作为薪酬的重要组成部分，承担了激励员工和调节分配的重要功能。高职院校教职员工最关心的往往就是绩效工资，特别是其中的奖励性绩效工资的分配问题，所以奖励性绩效工资的分配模式直接影响学校发展的速度和稳定度。我国高职院校奖励性绩效工资分配模式大体可以归纳为三种，各高职院校需要根据各自所处的阶段，结合学校的实际，选择最适合自身的模式。

关键词：高职院校；奖励性绩效；分配模式；发展阶段

**一、奖励性绩效工资分配模式在高职院校的重要地位**

我国高职院校目前实行的是岗位绩效工资制度。岗位绩效工资由岗位工资、薪级工资、绩效工资和津贴补贴四部分组成。其中，绩效工资主要体现的是工作人员的实绩和贡献。国家对事业单位绩效工资分配进行总量调控和政策指导。事业单位在核定的绩效工资总量内，按照规范的程序和要求，自主分配。[[1]](#endnote-1)[1]

绩效工资作为薪酬的重要组成部分，承担了学校激励教职员工和调节分配的功能。教职员工最关心的往往就是绩效工资的分配问题，所以绩效工资的分配模式将直接影响学校发展的速度和可持续发展的程度。

根据《国务院关于印发国家职业教育改革实施方案的通知》（国发〔2019〕4号）提出：“到2022年，职业院校教学条件基本达标，一大批普通本科高等学校向应用型转变，建设50所高水平高等职业学校和150个骨干专业（群）。”截止2018年底，全国共有1418所高职学校，[[2]](#endnote-2)[2]如何在这近一千五百所高职院校当中脱颖而出，快速发展成为最优秀的50所高水平高等职业学校中的一员，绩效工资的分配显得尤为重要。因此, 高职院校如何结合自身特点来选择一种能够充分调动教职工工作积极性和主动性的绩效工资分配模式，是值得学校领导和学校人事部门认真思考的重要问题。选择好了，才能够更好地适应高等职业教育的快速发展。

其实，绩效工资还可以再进一步细分为基础性绩效工资和奖励性绩效工资。其中，基础性绩效工资主要体现地区经济发展、物价水平、岗位职责等因素，发放标准是根据国家或地方文件规定执行的。一般情况下，教职员工在完成规定的基础绩效工作量的基础上，根据不同的岗位等级获得相应的基础性绩效工资。为了给予教职工更多的保障，各个高职院校一般不做调整。因此，各高职院校绩效工资制度的区别，主要就体现在奖励性绩效工资不同的做法上面。因此，对我国高职院校绩效工资分配模式的考察，又可以进一步限缩到其中的奖励性绩效工资的分配模式之上。

**二、我国高职院校绩效工资分配模式考察**

因工作需要，笔者考察了部分高职院校，经过比对，这些院校的绩效工资分配大体上可以归纳为三种模式。以高职ABC三所学校为例，它们分别是：

**1.学校统一分配绩效工资的分配模式**

**（1）学校基本情况**

高职A是经自治区人民政府批准成立的一所公办全日制普通高等院校，2004年6月由两所中职学校合并而成。学院共有会计系、经贸系、管理系、财务金融系、工业与信息化系5个教学系部共16个专业。目前，学校拥有教职工300人，其中专任教师229人，副高职称以上67人，长期聘请行业、企业兼职教师421名。全日制在校生8800人。

**（2）绩效工资分配模式**

该校绩效工资分配模式是属于学校统一分配绩效工资的分配模式。具体做法是：奖励性绩效工资项目分为刚性项目和弹性项目两部分，刚性奖励项目主要有行政上班费、教师授课课酬、管理职务奖、期末奖、年终奖、节假日福利等；弹性奖励项目则包括行政兼课课酬、教师超课时课酬、学工兼职费、学术兼职费、超工作量补贴等。有的项目根据不同的职称、职级、岗位设定不同的发放标准，有的项目根据工作量领取不同的报酬。

该校还实行了工作过量限制和分配过高控制。如：继续教育奖励性绩效分配控制在学院年度奖励性绩效总量10%以内，科研奖励分配控制在学院年度奖励性绩效总量10%以内。

行政与教学的关系，行政出勤1日大约相当于教师3个课时的课酬。

**（3） 利弊分析**

高职A属于最早的一种大锅饭分配模式，由于该校于2004年才由多所中职学校合并而成，其分配依然延用中职的分配模式，学校发展缓慢。该模式优势在于：

第一，学校可以统筹规划，充分考虑到不同岗位、不同层级、不同职称的差异，对全校教职工的各项收入（包括刚性项目和弹性项目）进行统一分配，按职称、论级别的分配，满足了人们根深蒂固的论资排辈的分配理念，从老中职学校教职员工组成的教职工不会有大的意见。

第二，学校可以时时掌握教师（包括外聘教师）的上课情况、课酬的发放情况、外聘教师的需求情况等，出现问题可以快速反应并处理。

第三，实行工作过量限制和分配过高控制手段，加强了收入分配调控，有效地控制了行政人员盲目加班、教师盲目加课等现象。这样能有效控制绩效工资在人社厅核定的绩效工资总量范围内发放。

同时，这种模式也有不足的地方：

第一，学校层面管理工作量很大，容易产生管理脱节现象，微观上的管理工作远远大于宏观的管理工作，微观管理和宏观管理都难以达到满意的效果。

第二，为了彰显公平，绩效方案的制定也无法按照学科特点进行分配，只能统一基本工作量，统一课酬标准，统一奖励标准等等。这样一来，课程难度系数大的系部、学生多的系部的教师意见就会很大，从而无法调动教职工工作的积极性和主动性，造成系部的大量工作无法推进，大大限制了各系的发展。

第三，外聘教师的聘任工作由学校完成，其课酬由学校支付，存在问题是：招聘的教师是否能满足系部的需要？系部是否可以要求聘请大量外聘教师上课，而本系的老师上完基本工作量即可？

第四，继续教育和科研奖励分别控制在学院年度奖励性绩效总量10%以内，就意味着继续教育的创收会受到一定的限制，教师对科研的积极性会受到打击。

总之，学校的管理部门包揽了全部的管理工作，无法做到细致，也无法做到激励和控制的协调，学校容易陷入活力不足，发展动力缺乏的状态。

**2.全额奖励性绩效工资下拨系部进行二次分配模式**

**（1）学校基本情况**

高职B是省教育厅直属的高等职业院校。1979年建校，学院现设有电力工程系、动力工程系、电子与信息工程系、财经与管理系、机电工程及自动化系、建筑工程系、汽车与交通系、公共基础部、思想政治理论课教学部等9个教学系部；现有教职工500人，专任教师350人，外聘160人，全日制在校生10000多人。

**（2）绩效工资分配模式**

该校绩效工资分配模式采取的是全额奖励性绩效工资下拨系部进行二次分配的模式。

具体做法是：学校按照行政与教学1：1.12的比例下拨到各系部进行二次分配，即教学部门人员人均奖励性绩效工资是行政后勤管理部门人员人均奖励性绩效工资的1.12倍。教学部门人员包括教学部门的行政人员和教师，即教学部门人员与学院行政后勤管理人员的奖励性绩效工资完全分开分配。学校要求分配到各系部的奖励性绩效需预留20%用于教学管理、教学改革、教学奖励等教学相关的活动中。

**（3）利弊分析**

高职B学校将全额奖励性绩效工资下拨系部进行二次分配，教学部门人员与学院行政后勤管理人员的奖励性绩效分配完全独立。该校由于建校早，系部管理相对成熟，发展良好。该模式优势在于：

第一，学校把奖励性绩效全权下拨给系部进行二次分配，只需要确定好教学部门人员与学院行政后勤管理人员的分配比例即可，在管理上权责分明。

第二，奖励性绩效工资的分配权力全权下放，有利于系部根据本系的实际情况建立符合学科特点和系部现状的分配方案，利于系部的管理和发展。

这种模式也有不足的地方：

第一，教学部门人员与学院行政后勤管理人员的分配比例的确定很难有说服力，无依据可循，无论是1：1.2还是1:1.3,均无法做到公平公正，教职工容易产生意见。该校每次征求意见，教职工均对该比例意见强烈。

第二，该分配模式要求学校的二级的岗位设置和管理相对比较完善与成熟，对于刚起步的高职院校或二级管理不成熟的系部，在分配方案的制定过程中容易引起很大的争议，在教代会上，教学部门人员与学院行政后勤管理人员各执己见，难以达成共识。系部奖励性绩效分配权下放到系部，加大了系部主任的管理压力，有的系部在管理上疲于应付。

第三，各系部得到的下拨额，只与教师人数和行政人数有关，与招生人数无关，与系部发展的好坏无关，实质上还是属于大锅饭分配，缺乏激励机制。

**3.部分奖励性绩效工资下拨二级系部进行二次分配模式**

**（1）学校基本情况**

高职C是一所国家公办普通高等学校，1958年建校，学院设有土木工程系、规划与建筑系、设计艺术系、管理工程系、城市建设与交通工程系、设备工程系、计算机与信息技术系、公共基础部（社科部）等8个教学系部共41个专业。目前，学校占地面积864亩，拥有教职工670多人，其中专任教师400人，其中正高职称18人，副高职称183人，外聘教师60多人。全日制在校生15000人。

**（2）绩效工资分配模式**

该校绩效工资分配模式可以称为部分绩效工资下拨二级系部进行二次分配模式。

具体做法是：学校将每学年按实际学费收入的\*%（一个百分比），按照各系学生人数下拨给各系进行二次分配，该下拨款主要用于发放教师课酬和教学运行公共事务经费，教师课酬占下拨额的90%，教学运行公共事务经费占下拨额的10%，教学运行公共事务经费主要用于教研教改活动、教学管理活动、各级各类项目申报、平台建设和验收活动以及其他各类与教学活动相关的事务。对于学生人数少的系部，给予3年的扶持政策，即按照其它系的平均课酬标准下拨。行政人员的奖励性绩效是在教师满编情况下的总课酬的80%划拨给行政进行分配。

**（3）利弊分析**

高职C将部分绩效划拨给系部的分配模式从2012年开始实行至今，运行良好，成为多校学习的典范，学校发展迅速，教工的满意度高。此分配方式之利在于：

第一，学校赋予了系部一定的分配自主权，但并非全部放权，大部分的奖励性绩效工资还留在学校分配，有利于学校的统筹分配；

第二，下拨系部的奖励性绩效与实收学生学费挂钩，即收入与成本得到了紧密的匹配，而不会出现收不抵支的情况，学校财务状况能在可控范围之内；

第三，学生的学费收入直接决定着教师的奖励性绩效工资，即系部的招生情况、学生的学费上交情况、系部的各项发展状况都成为每位老师关注的焦点，教师们愿意配合系部主任的工作，有效地调动了教师的工作积极性、主动性、创造性，持续促进系部的发展；

第四，各系部在分配上有一定的自主权，增强了二层机构的积极性。高职院校分配给系部的奖励性绩效中包括教学运行公共事务经费，各系部可用该费用支付教师们进行的教研活动、教育教学管理、改革、建设、验收等活动的报酬，这就解决了系部主任安排专任教师完成教学以外工作（如带赛、教研、教改等工作任务）的补贴经费问题。同时，教务处、科研处等等这些部门在教师因生病、出差或因学校举办某种活动而冲课等情况下很难考虑各系的不同情况而给予不同的处理；分配部分权力到系部之后，因为各系部比较了解教师们的特殊情况，系部可以根据具体情况给予不同的处理，管理上更人性化，教务处、科研处等管理部门的压力也得到了很大的缓解。

第五，对弱势系部，进行有针对性的扶持，在合理拉开收入差距的同时，又兼顾公平。

第六，系部可以在学校下拨额的范围内，在学校的指导课酬标准基础上，根据本系教师承接的课时量（包括与其它系部的交叉课时）及学科特点，确定适合本系发展和管理的课酬标准的计算方法。

该种分配模式的不足在于，随着招生人数的不断增加，下拨到系部的绩效也随之增加，如果没有控高限制，学校发放的绩效工资总额会有超过人力资源社会保障厅与财政厅核定的绩效工资总量的风险。

**三、结语**

以上就是比较常见的三种奖励性绩效工资分配模式。在这三种模式当中，哪一种是最好的呢？其实，我们一直也在问这么一个问题。结果，我们在考察当中发现，没有最好的模式，只有适合自己学校的模式。比如说，学校统一分配绩效工资的分配模式适合系部二级管理功能不健全、学校处于初级发展阶段的学校。全额奖励性绩效工资下拨系部进行二次分配模式适合系部二级管理成熟、学校处于平稳发展阶段的学校。部分奖励性绩效工资下拨二级系部进行二次分配模式，综合了上述两种模式的优势，特别适合系部二级管理尚未完善成熟、但学校处于高速发展阶段的学校。

总之，奖励性绩效工资分配模式决定了学校绩效分配的方向，也直接关系到学校的发展速度，因此，各高职院校需要根据各自所处的阶段，结合学校的实际，选择最适合自身的分配模式。

**[参考文献]**

1. [1] 参见熊亮.[中华人民共和国工资制度70年——经验、传承和创新](https://x.cnki.net/read/article/xmlonline?filename=ZRKX201910009&tablename=CJFDTOTAL&dbcode=CJFD&topic=&fileSourceType=1&taskId=&from=&groupid=&appId=CRSP_BASIC_PSMC)[J] .中国人事科学.2019(10). [↑](#endnote-ref-1)
2. [2] 《 2018年全国教育事业发展统计公报》，中华人民共和国教育部政府门户网站，<http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_fztjgb/201907/t20190724_392041.html，最后访问时间：2020>年2月14日。

   **作者简介：毛宜秋（1975-），女，广西灵川县人，会计学本科，管理学学士。现任广西金融职业技术学院组织人事（统战）部工资福利科科长，会计师职称，主要负责全院工资福利管理，系目前学院采用的绩效工资分配方案撰稿人及测算人。研究方向：人力资源管理。**

   **联系电话：18269016933**

   **E-mail:776961198@qq.com**

   **通讯地址:530007广西南宁市大学西路168号广西金融职业技术学院组织人事（统战）部工资福利科毛宜秋收** [↑](#endnote-ref-2)