

在“双高计划”背景下高职院校绩效工资改革研究

——以北京农业职业学院为例

吕嘉嵘 王秋艳 庄砚 任春

北京农业职业学院 北京 102442

摘要:在国家“双高计划”的背景下,计划的实现取决于高职院校全体教职工不懈的努力,绩效工资在激励和发挥教职工工作积极性方面起着“指挥棒”的作用,需要不断深化绩效工资改革,为建立符合学院特色发展相适应的分配制度、考核方法,适应现阶段科学合理的激励机制,激发教师在教学和科研等方面干事创业的活力,对促进高职院校健康、稳定、高质量发展有着深远的意义。本文研究分析笔者单位绩效工资改革中存在问题,并针对性的提出绩效工资改革创新的策略。

关键词:双高计划;高职院校;绩效工资改革

“双高计划”全称为中国特色高水平高职学校和专业建设计划,北京市共7所高职院校入围,北京农业职业学院成功入选第一轮专业建设单位,为学院高质量特色发展注入新动力,同时绩效工资改革是在“双高计划”背景下,学院人事管理领域改革中一项必要举措,旨在以提升学院办学质量和办学活力为导向,建立动态调整的绩效工资机制。

1. “双高计划”项目专业建设的关键内容离不开绩效工资改革

教师队伍教学能力直接体现出高职院校教师队伍建设水平,综合治理能力。高水平双师队伍建设是“双高计划”专业建设的成功与否的关键之一。北京农业职业学院以“立德树人”为根本,围绕中国特色高水平专业群建设,“引大师、聚名师、育名匠”,建设国、市、院三级“新农科”专业创新团队,凝炼中国都市农业特色高职教育专业创新团队建设经验并推广,引领高素质“双师”型教师队伍建设。

从以上可以看出,立足教师发展离不开经费的支持,为实现提升高水平双师型教师队伍,在学院有限的资源内,构建高职院校自身特色的绩效工资分配体系,从而促进教师能力建设,提升学院综合治理能力,为“双高计划”的实施和高职院校长远发展,夯实制度基础。

2. 研究意义

2.1 理论意义

第一,扩展绩效工资改革中应用方面的理论。国内高职院校实施绩效工资改革较晚,各类绩效工资体系研究成果

都落后于本科院校,但高职院校对绩效工资改革研究也一直不断探索着、持续研究着。本文以北京农业职业学院为例,通过分析学院绩效工资实施过程中存在的问题以及成因,研究找出绩效工资改革方向,以“双高计划”为战略目标,将绩效工资改革作为杠杆,将绩效考核改革作为动力,提出适应学院特色的措施,研究成果将进一步丰富绩效工资改革的相关理论^[1]。

第二、推动绩效工资改革制度研究的深化。不同院校的人事管理制度、工资管理模式、考核制度等受其历史影响,大都是不断地在原有基础上演变而来。因此通过对北京农业职业学院绩效工资制度现状进行分析研究,力求绩效工资充分发挥激励作用,改变现有绩效考核的根据岗位、考勤、职称来判定,走出能够体现教职工真实工作贡献的道路^[2]。

第三、促进高职院校综合治理理念的创新。综合治理是高职院校发展的“风向标”,绩效工资改革将进一步推动其理念的创新,逐步建立新的绩效考核体系,最终实现高职院校高质量发展。

2.2 实践意义

第一、以绩效工资改革的战术手段,实现“双高计划”战略目标。随着时代的发展,学院的高质量发展也受到了一定制约,主要体现在绩效考核评价、绩效工资激励等方面,直接影响到了教职工工作积极性和身份认同感^[2]。为保障和促进“双高计划”战略目标的实现,迫使学院需要针对存在问题,运用绩效管理相关理论对原有的绩效工资改革,从而

进一步激发教职工的工作热情,不断提高教育教学质量和科学研究水平。

第二、以绩效工资改革的激励手段,推动高职院校综合改革。通过研究北京农业职业学院绩效工资改革现状以及存在的问题,分析存在问题的成因,根据学院发展目标,提出现阶段适应于“双高计划”的绩效工资改革的措施,增强绩效工资改革的激励效果,推动高职院校综合改革,也有助力提升综合改革效果^[2]。

第三、以绩效工资改革的评价手段,促进高职院校教学质与量的提升。完善的绩效工资分配办法和考评机制,可以实时了解教学质量,有效对教学质量进行控制,不断促进教学质量提升;可以客观反映教学工作量,科学合理地安排工作量,不断提升教学管理效率;可以发现问题和不足,及时反思教学工作并进行改进,不断促进教学工作改革。通过对北京农业职业学院绩效工资改革的研究,建立适用于“双高计划”背景下的综合绩效评价体系,充分发挥综合评价体系的目标导向、严格考核、问题反馈及绩效激励作用,有效促进高职院校教学质与量的提升、行政管理能力提升,最终实现教学高质量发展,为高层次人才发展提供摇篮^[2]。

3. 北京农业职业学院绩效工资现状

2017年学院人事制度改革后。在教职工工资结构方面,工资是由“基本工资+绩效工资+津贴补贴”三个部分组成^[6]。基本工资和部分津贴补贴不纳入绩效考核,按标准按月发放,绩效工资项目在2022年前删减几个后还剩40余项。

在绩效工资总量方面,北京农业职业学院的绩效工资总量从2007年申报时额度就偏低,期间因各种因素影响,都没有核增绩效工资总量,致使核定的绩效工资总量和实际发放相差上千万,因此每年都需要申请核增一次性绩效工资总量,经主管单位、人力资源和社会保障局共同核定。经过评估,近几年核增一次性绩效工资总量一直在往下走,与2019年相比,人均已降低5千元。

在绩效工资分配方案方面,北京农业职业学院实行人事处统一管理,分四种方式发放。一是按照人员岗位性质区分管理、管理专技、其它专业技术、实践指导教师、专任教师五个绩效工资分配标准,根据考勤和考核按月发放的绩效工资;二是按照项目归口,由各负责部门上报具体金额,人事处负责审核把关;三是根据年度考核发放的年终绩效;四是根据重大任务和专项任务情况,给予相关工作人员的部分

绩效奖励。

4. “双高计划”背景下绩效工资改革中问题及分析

为全面把握和评估绩效工资改革的现状,为下步绩效工资改革方向提供依据,课题组通过采取线上调查问卷方式,面向北京农业职业学院教职工代表发放问卷,其中包括有现状的满意度如何、教科研激励程度和层次如何、如何定量等问题,目的是为了深入研究学院绩效工资改革中存在问题,便于进行下一步完善绩效工资管理制度^[3]。

4.1 绩效工资改革存在的问题

依据国家人事部2006年出台了《关于事业单位工作人员收入分配制度改革方案》要求^[3],学院实施了《北京农业职业学院岗位津贴分配方案》,设置了岗位津贴,同时发放项目逐年增加,门类多而杂。方案中基于教学、科研和其他工作量考核指标,对应不同岗位制定了不同发放标准,都是由学院统一制定标准和发放,随着工作内容的增加,项目逐渐增多。以现在情况来看,教职工代表调查问卷中满意度不高,出现本职工作却绩效工资重复发放的情况,有违分配公平公正的理念,同时加上教师教育教学活动难定量、难评估等原因,学院绩效工资制度在一定程度上制约了“双高计划”推进,主要表现出以下几个方面^[3]。

4.1.1 绩效工资管理理念与时俱进的程度不足。

因学院不属于北京市教育委员会管辖,很多教育管理方面的改革思想不能实时影响到学院,致使绩效工资管理和发

4.1.2 绩效工资的分配严谨性和科学性还不够

对教师层级和等级岗位之间关系思路不清,把握程度不一,层级设置统一性不足,大都是以前遗留合并或工作经验进行设置,对于绩效工资分配的透明度和科学性都不够,造成内部公平性不足。为了追求教师工资相对公平,令“吃大锅饭”的现象相继出现,教师仅为了教学上课,面对其它利于学院建设的服务性工作的积极性不足,只要多干一点工作就要相应的报酬,使绩效工资项目不断增加,金额不断上升。

4.1.3 人事管理制度与工资分配制度协同性不足

人事管理制度和工资分配制度对应一直存在不对称的

情况,激励的目的不明显,导致分配制度的初衷流于形式。比如有制度文件但分配金额不一致;有分配但没有明确文件支持;岗位变动、调配的流程受主观因素影响,使人事部门权限被架空等。还有设置了管理专技岗,专门为同时具有科级及以上职务和职称的人员准备,工资可按“就高发放原则”参照标准发放,“就高发放原则”就是管理岗和专业技术岗位分别对比基本工资和绩效工资标准,那个高就发放那个标准,会出现同岗位具有职称对应的工资标准是高于无职称人员。这种情况会出现同样的工作职责,类似的工作环境和内容,工资却存在差距,就会出现行政管理岗拿着专业技术的绩效工资,还享受行政管理人员设置的绩效,经常和“双肩挑”混淆在一起,但又不满足“双肩挑”要求^[4]。

4.1.4 绩效工资监管力度不够

在过去的绩效工资改革中,教教职工大会审定绩效工资方案时,往往只是走形式、走流程、走过场,特别是在分配方案变化后,由于缺乏的有效监督,没有进行过教教职工大会,也就没有机会提出修正建议,让许多教教职工对绩效工资改革一直存在着不满情绪。

4.1.5 绩效工资激励效果不明显

对于教师来说,现在是按照教学工作量考核来发放绩效工资,并且设置了教学工作量最高限,但是目前大多数教师都已经超过了上限,原因在于设定教学工作量时学生数量为3000人,现在为8000人,课时数量自然会增加,拿不到更多的绩效工资,老师就不想多上课,更别谈激励效果了。同样,行政部门人员在信息化的时代下,工作任务下达频率较旧时有了很大提升,经常搞得分身无术,加班加点,也没有额外的绩效工资给予激励。因此,导致长期激励效果不明显,激励功能严重不足。

4.1.6 绩效考核体系作用发挥不足

在绩效考核体系中,教学绩效考核最重要的一项指标就是工作量,主要表现在教学、科研和其他工作三个方面,它们的计算标准和结果直接与绩效工资挂钩。因学院总教学工作量的增加和获得教学工作量难度低,致使考核指标标准可以很容易得完成,导致超工作量不断增加,产生两种极端情况,一种是仅完成基本工作量后,兼职校外工作等,另一种是超工作量不断增加,反而得不到相应的报酬,教学管理工作开展存在困难;同时行政管理工作各岗位工作付出不一样,工作强度不一,只按职务高低来确定绩效工资,会出现

忙的工作能躲就躲,闲的工作人人都抢,对于办公环境产生十分不好的影响。因此绩效考核的完善也是绩效工资改革不可分割的一部分^[5]。

4.2 绩效工资改革中问题成因分析

通过研究高职院校绩效工资改革中的问题,从绩效工资的性質、来源、对象、管理等方面进行分析,认为成因主要有以下几点。

4.2.1 忽视了绩效工资总量的增长性

自绩效工资开始核定以来,整体上总量增长速度缓慢,与学院办学规模的扩大严重不匹配。单位忽视了因新增工作任务与绩效工资总量增量的关系,也忽视了绩效工资总量限制的约束性,错过了增长总量的最佳时刻。如学院新增农工委党校工作等大事要纳入常规工作体系中的任务,应该向上核增绩效工资总量纳入核定范围内。随着学生人数逐年增加,各项重点工作逐步繁重,而绩效工资没有明显增长,会直接影响到教教职工工作的积极性。

4.2.2 忽视了绩效分配对象的特殊性

学院多年来绩效工资都是按照统一的标准,依据实际岗位发放,实施与考勤关联性较大,教师群体、行政人员以及专业建设的特殊性缺乏认识,导致了对职业教育特点复杂性、教学多样性的忽视。各中层单位设计专业以及需完成任务目标不同,期间相同岗位的工作特点和强度也不尽相同,不能用统一的标准去衡量尺度,尤其是实践指导教师、辅导员、实验员与其他教辅人员。比如教学单位的实验员,有的一个实验员就可以完成本部门工作,有的2个可能都不够,需要实践指导教师协助完成。统一标准的工作量不能有效的衡量各自工作,因此绩效工资改革必须解决这些问题,能够有效的合理的体现绩效分配对象的工作业绩,否则会对教教职工的积极性产生制约^[3]。

4.2.3 忽视了中层单位管理的自主性

中层单位各项工作交织,包括组织建设、人才培养、教师发展、教科研、社会服务、农业文化传承和创新等各方面,是这些工作的实施者。从行政工作人员层面来说,按岗位级别拿绩效,干多干少一个样,对临时性工作能躲就躲;从教学人员层面来说,部分教师认为授课是主业,只要完成每年的教科研工作量要求就可,其它时间就可以自由安排,如兼职、创业等,甚至提出停薪留职等要求,因此对于专业学科的建设关心度不高,本单位建设更是与己无关。在原分

配体系中，教学单位自主性不强，缺少绩效分配的管理“抓手”，教职工工作积极性和主动性不足。因此，教学单位的自主权限的强化势在必行。

4.2.4 忽视了绩效考核管理的动态性

学院教职工的薪酬是按照一个统一的规则进行的，致使绩效工资分配趋于刚性化。这种分配方式是按照一个明确的标准来实施的，并且是按照一个固定的范围来进行的，可以有效约束和控制绩效工资分配，这样反而忽视了教育教学工作的多样性等鲜明特点，通过定性评估来取代定量分析，可能会导致对事物的全面、客观地认识，缺少了动态评价的内涵^[3]。

4.2.5 忽视了绩效工资改革的创新性

绩效工资改革要适应时代变化，尤其在新“双高计划”推动下，在学院发展和学院建设的每个阶段，都需要充分调动教职工的工作热情和积极性。如果没有与本学院特色相适

应的改革创新，不仅难以发挥其作用，与初衷相悖，还会制约绩效工资改革的激励性，影响“双高计划”战略目标的实现。

5. 新“双高计划”背景下绩效工资改革新举措

以二十届三中全会精神为指导，在国家推进新“双高计划”此刻，依托绩效工资改革，提升学院办学质量和办学活力的导向作用，促使绩效工资改革研究不断深入，课题组认为学院应着眼自身特点，把握发展规律，构建起一套适应于当下的新绩效工资分配机制^[3]。

5.1 建立新的绩效工资分配机制

采取以“总量控制、分级管理，以岗定薪、岗变薪变，严格考核、优绩优酬”为基本原则，建立新绩效工资分配体系，以基础性绩效和奖励性绩效为主体，搭配岗位绩效、嘉奖记功和其他绩效五个部分组成。具体绩效工资分配体系如下：

表 1 绩效工资体系

基础性绩效			奖励性绩效					岗位绩效	嘉奖记功	其他绩效
职务绩效	政策绩效	月度绩效	差异绩效	年度绩效	服务绩效	专项任务绩效	高水平成果绩效			

为保障新机制的有效落实，学院可以采取以下措施：一是成立绩效工资改革领导小组。依靠群策群力，让大家公共参与绩效工资机制的建立，让新机制能够更加完善，在实施过程中得到教职工的认可。二是将绩效工资部分主动权下放给中层单位。要求各中层单位结合自身特点，研究建立各自的绩效管理体系，形成可以有效实施分配方案。三是学院应给与指导意见，包括注重实绩、优绩优酬、注重公平、优化分配的原则，工作程序，以及信息公开和监督。

5.2 实施简政放权的“退坡”理论。

“退坡”理论就是逐步实现学院“放管服”的一个过程，逐年增加中层单位管理的绩效工资额度权限，学院逐步下放分配权利，创新监管，提高服务水平和效率。为何要实施“退坡”理论，其原因：一是缺乏绩效管理人才。因学院长期实行工资统一管理，绩效管理人才需要时间来培养，来适应新时代的变化，才能管理好绩效考核和分配；二是一个纠错的过程。直接下放很容易出现各种矛盾和差错，工资的政策性非常强，必须有据可依，有源可追，有迹可循，还需要一个培训学习的过程；三是建立适应本部门有效的考核和分配体系。考核和分配体系需要认真的探讨和研究，更需要经过实践的检验，才能真正的成为中层单位高质量发展“抓手”。

基于波特－劳勒综合激励理论的启发，学院在绩效工资改革中，可以每月常规发放的月度绩效分成了两部分，分别为校月度绩效和中层单位月度绩效，从名字可以看出权限的划分，这也是为了教职工能够有直观的认知，减少后续因歧义产生的解释或不理解。公式如下：

月度绩效 = 校月度绩效 + 中层单位月度绩效

校月度绩效 = 月度绩效标准 × 校发比例

中层单位月度绩效 = 月度绩效标准 × (中层单位比例 - 5%) + 月度绩效标准 × mod (月数, 0.6) × 5%

校发比例就是“退坡”理论的具体体现，第一年 90%，第二年 80%，第三年 70%……，学院可以有效控制比例来实现中层单位主动性的发挥和绩效考核动态性的适应。

5.3 实施总量控制的“顶额”理论

“顶额”理论是一种将精打细算过日子的理念引入到绩效工资总量控制的一种运用方式，具体操作就是在上级核拨的总量里，尽最大的努力将每一分钱都物尽其用。以现阶段来说，学院对于“顶额”理论的可以运用到基础性绩效工资、平安建设绩效、社会公益服务绩效等。

一是基础性绩效工资。每年底为了确保“增人增资、减人减资”的有效执行，必须对当年的基础性绩效工资进行

核算,核算出本年度在总量控制的情况下的剩余量,此剩余量就是实现的“顶额”来源,也是差异绩效的来源。核算过程计算量非常大,不仅时间紧,而且还要确保数据的准确性,这也给学院人事处提出了新的挑战。二是北京市的一次性绩效,即平安建设绩效和社会公益服务绩效。上级核拨的总量一般情况为人均基准值和上一年度人均数的积,学院可以按照自身的发放办法,设置出调整,按照发放金额=基准值 $\times$ 自身绩效系数+调整额度的方式去实现“顶额”目标。

5.4 实施综合评价的“叠加态”考核

“叠加态”考核,是“岗位加业绩”、“过程加结果”、“月度加年度”等相叠加结合的考核。岗位加业绩是指本职岗位工作加上突出工作贡献;过程加结果是指完成工作期间付出的努力加上取得优异成绩;月度加年度是指每月完成工作量加上半年和年度完成总工作量。在原有综合评价基础上,更深入设计评价体系,从任务质量、工作数量、影响层面等多方位考量进行考核,即体现了公平,更突出了贡献,树立了榜样,比如设置笃行杯、农职榜样、农职先锋等突出贡献奖,促进各中层单位和教职工积极性和主动性。

5.5 落实绩效工资分配方案的监督与管理

为了中层单位绩效工资分配方案能够顺利实施,需要建立并完善监督管理机制。一是对中层单位绩效工资分配方案的合理性和有效性进行检查,及时发现是否有在制定过程中与学校的管理办法和指导意见有不一致的情况,推动中层单位考核方式不断地完善,降低在改革中可能出现的矛盾问题概率。二是方案制定要在深入调研、广泛征求全体教职工意见的基础上,保证方案公开、公正、公平,以及绩效考核及分配结果要在一定范围内公布,同时避免为了结果公平忽视了机会公平和动态公平的重要性。为了保证安全,必须建立一个完善的、高质量的监管机构。这个机构必须遵守相关

的规章制度,并且要确保遵循所涉及的政策和流程,还应该鼓励所有的教师积极参与这项工作,以便他们能够更好地履行自己的义务,并防止出现不良后果^[3]。

总之,在“双高计划”背景下高职院校,应一套具有特色的服务于高职院校绩效工资制度体系,保障学校持续和高质量发展,发挥其作为制度“奠基石”的作用。为了更好地满足学院对优秀劳动者的期望,还需要进一步深化人事制度综合改革,并且加大对绩效工资的支持,以此来更好地引领教师的行为,提升教职工的安全感、获得感和幸福感,让他们在工作中更加自信、快乐,从而更好地为“双高计划”计划的顺利完成贡献自己的努力,提升学院职业教育水平。

参考文献:

- [1] 张晓冬,焦振豹.“双高计划”背景下高职院校绩效工资体系优化策略研究[J].辽宁丝绸,2021(3):66-68.
- [2] 吴量.合肥H职业学院绩效工资改革研究[J].安徽大学硕士论文,2020.
- [3] 林杰钦.新时代高职院校绩效工资改革研究[J].职大学报,2021(4):101-103.
- [4] 陈暖.高职院校绩效工资制度激励效果提升研究.华南理工大学硕士论文,2021.
- [5] 黄琳.教育部直属高校绩效工资改革现状问题及对策研究.华南农业大学硕士论文,2020.
- [6] 人事部财政部《关于印发事业单位工作人员收入分配制度改革方案的通知》国人部发〔2006〕56号.

作者简介: 吕嘉嵘(1984—),男,内蒙古集宁,大学本科,双学士,北京农业职业学院人事处(教师工作部、教师发展中心)助理研究员。研究方向:人力资源管理,教育管理。

基金项目: 北京农业职业学院院级科研项目(XY-SK-24-08)阶段性成果。