

高校绩效工资结构设计探析

杨志兵

(武汉理工大学 人事处, 湖北 武汉 430070)

摘要 高校绩效工资是与学校绩效相关的薪酬,是依据个人、团队和学校业绩的效益而确定的弹性薪酬。在界定了高校绩效工资的范围与构成的基础上,提出高校绩效工资结构设计的目标要支持学校三大功能的发挥,要考虑公平、公正,必须遵循战略导向性原则、对外竞争性原则、激励性原则、经济性原则、系统均衡原则、相关性原则。对目前存在的几种绩效工资结构模式,以及绩效工资结构调整与优化的方式进行了探讨。

关键词 绩效工资;结构设计;高校

中图分类号:G467 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-3456(2009)04-0054-04

Study on Structure Designing of University Performance- Related Pay

YANG Zhi-bing

(Personnel Department, Wuhan University of Technology, Wuhan, Hubei, 430070)

Abstract In recent years, university performance—related pay, a flexible pay based on the performance of individuals, teams and the university itself, has widely aroused the attention of the whole society. This paper discussed scope and composition, goal and principles of structure designing of performance-related pay and put forward several currently-existed structural modes of performance-related pay as well as methods of adjusting and optimizing structure of performance-related pay.

Key words performance -related pay; structure designing; college and university

国家事业单位收入分配制度改革进一步明确了高校实施岗位绩效工资制度,即在岗位设置与聘用的前提下,按岗位确定基本工资、按岗位工作绩效调整绩效工资,并对绩效工资分配实行总量调控和政策指导。近年来,关于高校绩效工资的讨论倍受关注。那么,高校绩效工资的范围究竟如何界定?绩效工资的结构如何设计、如何调整与优化?下文将针对这些问题进行初步的探讨。

一、高校绩效工资的范围及构成

1. 绩效工资的范围

高校绩效工资就是与学校绩效相关的薪酬,是依据个人、团队和学校业绩的变化而确定的弹性薪酬,根据个人的行为表现和业绩的变化来确定其薪

酬的高低。

从高校绩效工资的实践来看,始于1999年的高校岗位津贴制度,大致可以分为两种模式:一是“基础津贴+业绩津贴”的模式,即将岗位津贴分为基础津贴和业绩津贴两部分,其中基础津贴主要体现教职员工的工龄、职称、职务、历史贡献等;二是直接与业绩挂钩的岗位津贴模式,即强化岗位聘任,岗位津贴与岗位职级、工作业绩、实际贡献以及知识、技术、成果转化中产生的社会效益和经济效益等直接挂钩^[1]。因此,高校绩效工资应包括各类岗位的岗位津贴、超工作量津贴和奖金。

从高校绩效工资的特征来看,绩效工资直接与个人业绩挂钩,而业绩又是一个综合的概念,它不仅包括工作任务数量和质量,还包括教职工对学校的

其它贡献。因此,高校绩效工资的范围应包括全体教职工在各自岗位上为实现人才培养、科学研究和社会服务三大功能而做出的实绩和贡献价值,具体体现在教学、科研及其管理与辅助工作等诸多方面。

2. 绩效工资的构成

(1)绩效工资的一般构成。从绩效工资的功能来看,高校绩效工资包括基础性绩效工资和奖励性绩效工资两部分^[2]。基础性绩效工资反映履行岗位

职责的基本业绩要求,体现工作能力和在岗状况,重点放在员工多年努力的成果上。表现为永久性、金额小、长期激励、有一定弹性的特点;奖励性绩效工资则反映履行岗位职责基本要求以外超额完成的工作业绩情况,即超额完成教学、科研、管理及其它工作的质量和数量情况,或取得特殊的、重大突破性贡献。表现为一次性、金额大、中短期激励、弹性较大的特点。高校绩效工资具体构成如图1所示。

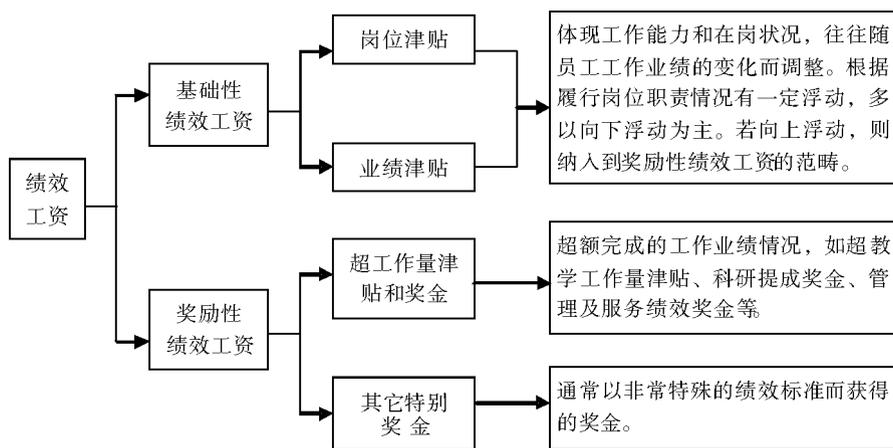


图1 绩效工资的构成

(2)绩效工资的结构包括纵向结构和横向结构两个领域。横向结构是指绩效工资各要素的组合,即工资体系中各具体项目所占的结构比例。纵向结构是指绩效工资体系中各具体项目的等级结构,即不同岗位、不同绩效的薪酬排列水平^[3]。

高校绩效工资的横向结构包括基础性绩效工资和奖励性绩效工资的结构比例,亦即岗位津贴、业绩津贴、超工作量津贴和奖金以及其它特别奖金的结构比例。高校绩效工资的纵向结构包括两个部分:一是基础性绩效工资中,岗位津贴和业绩津贴的等级结构,它强调工资水平等级的多少,不同工资水平之间级差的大小,以及决定工资级差的标准。二是奖励性绩效工资中,超额完成的工作业绩目标或达到非常特殊的绩效标准时的奖励办法和标准。因此,基础性绩效工资更具有普遍性和典型性,其等级结构水平应为高校绩效工资结构设计重点。

二、高校绩效工资结构设计的目标和原则

1. 设计目标

(1)绩效工资结构设计要支持学校发展战略与人才战略,支持学校实现人才培养、科学研究和社会

服务这三大功能,促进个人行为与学校目标相一致。高校绩效工资结构及水平直接影响着每个教职工的行为及薪酬投入产出绩效,因此,绩效工资结构设计要以教育培养人才、创新性研究和完成各类社会服务的工作流程为基础,强调教师的主体地位,将各级各类岗位与学校目标之间的关系阐述清楚,使每个员工明确努力方向,支持这些工作流程,保证高校的正常、灵活运营。

(2)绩效工资结构设计结果要公平,要综合考虑教职工的工作投入与产出成果及贡献。公平包括外部公平、内部公平、个人公平三个层次。外部公平主要体现在与同行业或当地其它行业的平均薪酬水平的比较上,特别是与其它高校同类人员之间的比较;内部公平就是要在学校不同部门、院系间,同等条件的个人之间进行比较;个人公平是指本人的劳动付出与所得薪酬之间的公平,以及个人原来、现在和未来期望薪酬之间的公平。公平的结果突出强调个人之间绩效工资结构差异的大小是否合理。

(3)绩效工资结构的决定过程要公正。过程公正强调绩效工资设计和管理决策是怎样制定的,制定程序是否一致。教职工对过程公正的认可程度非常重要,若教职工认为确定工资结构的方式是公正

的,他们就on可能愿意接受确定的工资待遇。要做到过程的公正,必须遵循以下四点:①工资结构要适用于全体员工;②制定过程中要多沟通,充分听取意见;③要设计教职工对工资不满的申诉程序和通道;④使用的统计资料和分析数据要准确^[4]。

2. 设计原则

(1)战略导向性原则。绩效工资设计的关键就是提高薪酬投入产出绩效。应当将个人绩效工资作为高校改革的手段,鼓励价值观的改变,传递学校的核心价值观,实现学校战略目标或办学目标。因此,绩效工资结构及水平的确定要以学校发展战略、办学目标和向教师倾斜、高层次人才倾斜为基本导向。

(2)对外竞争性原则。高校确定的绩效工资结构水平一般应等于或高于人才市场的平均水平,以确保学校的工资结构水平与同行业、同类学校的工资结构水平相当,即工资结构水平保持外部均衡^[5]。通常,学校要了解所需人才在人才市场上的稀缺性,并根据供求关系来确定工资结构水平的高低程度。决定高校绩效工资竞争性的因素有:学校的知名度、社会声誉;学校的发展战略定位;学校所在的地区和城市;学校经济承受能力;所需人才的市场供需状况等。

(3)激励性原则。绩效工资结构设计最根本的目标是激励效用的最大化,保持合理的结构水平差距,根据教职工的实际贡献支付绩效工资,使不同业绩的教职工能在思想上接受这个差距,并产生激励作用,从而使业绩好的教职工从中得到鼓励,促使业绩差的教职工去努力改进绩效,促使优秀人才脱颖而出。绩效工资结构水平能极大地影响教职工的工作行为和工作业绩,它主要体现为:各级各类岗位基础性绩效工资要拉开差距;奖励性绩效工资应占足够比例等。

(4)经济性原则。提高绩效工资结构水平固然可以提高其竞争性和激励性,但也带来学校人工成本的增加。因此,如何从学校的财力现状和发展水平出发,正确处理激励性、竞争性和经济性的关系,直接关系到绩效工资水平的可持续性增长,甚至会影响到学校的长远发展。在绩效工资设计方面,一定要根据学校的承受能力,坚持长远、可持续的观点,切忌短期行为^[6]。

(5)系统均衡原则。高校内部不同岗位的绩效工资结构水平应当与这些岗位对学校的贡献一致,亦即系统内部均衡。绩效工资结构设计不仅要考虑

不同系列的岗位,也要考虑同一系列不同层次的岗位,还要考虑不同系列或岗位的相互关联性和平衡性。内部均衡问题表现为:①结构水平差距过大,即优秀群体与普通群体之间的差距大于工作本身的差异,会引起普通群体的不满。②结构水平差异过小,会影响优秀群体的积极性。因此,学校应正视和关注绩效工资结构的内部均衡问题,对教职工的结构差异进行有效调控。一般来讲,高校绩效工资结构水平确定应以教师岗位为基准,其它岗位与之相适应,达到相对平衡。此外,考虑到正在或曾经的业绩和贡献,应平衡好在岗人员与离退休人员的绩效工资结构水平。

(6)相关性原则。绩效工资应与绩效直接挂钩,包括界定绩效的范围、衡量绩效的标准、确定酬金或调薪的水平等。同时,还要充分考虑影响薪酬结构水平的主要因素,特别是与绩效工资设计相关的理论根据和国家政策法规,进行综合分析,从而制定符合学校实际的、更为合理的绩效工资结构体系。

三、高校绩效工资结构的模式选择与优化

1. 结构模式选择

(1)“岗位、业绩津贴+奖金”模式。该模式具有两个显著的特点:一是以岗位定津贴。即按照岗位的重要程度、责任大小和复杂程度等主要付酬因素确定津贴。岗位津贴体现工作能力和在岗状况,一般随工作业绩的变化而调整;业绩津贴根据履行岗位职责情况有一定浮动,以向下浮动为主;奖金则根据特别业绩的变化而调整。以教师岗位为例,教师岗位的基础性绩效工资(岗位、业绩津贴)浮动幅度往往不大,而奖励性绩效工资浮动幅度较大,有时会成为扩大教师绩效工资差距的主要项目。二是岗变津贴变。就是岗位津贴的等级和标准随着岗位的变化而作相应的调整,按照绩效调整岗位津贴等级。岗位津贴制度模式的关键是岗位的科学设计与绩效考核。

(2)绩效工资的分类管理模式。对高校三类不同岗位(专业技术岗位、党政管理岗位和工勤技能岗位)的工作人员实施不同的绩效工资模式。①专业技术人员实行岗位津贴与绩效津贴相结合的模式。根据其聘任的专业技术岗位,经岗位考核合格后,领取相应标准的岗位津贴,同时对履行岗位职责以外的专业技术工作以及取得的教学、科研、科技创新活

动等进行量化评价,考核并评定相应的绩效津贴。
②党政管理人员实行岗位津贴与业绩津贴相结合的模式。依据其被任命或聘任的党政管理岗位领取相应的岗位津贴,同时根据其任期或年度履职考核结果确定相应的业绩津贴,上下浮动。
③工勤人员则实行市场化的模式。主要根据本地区、本行业劳动力的市场薪酬调查结果,比照当地劳动力市场上同类人员的工资价格并结合学校的办学效益来制定相应标准。

(3)绩效工资的当期和延期分配制度。当期分配即年内支付的绩效工资(津贴、奖金和红利等),旨在补偿已经付出的劳动;延期分配则通过社会保险计划、职工福利计划和股权期权计划进行支付,旨在补偿风险损失。将高校绩效工资制度纳入当期与延期分配制度反映了知识经济时代的特征,也是由高校教师劳动特点、岗位聘用风险所决定的。延期支付制度主要功能有两个:一是建立社会保险机制;二是建立长期激励机制,即“津贴期权制”,它是企业股份期权的一种变异。高校实施“津贴期权制”能给教职工的未来收入有一个预期,这对高校人才的稳定和持续发展都将起到积极的作用。

(4)宽带绩效工资模式。宽带绩效工资制度的核心工作就是扩展工资带。绩效工资带的扩展是将绩效工资结构中的几个等级合并成一个跨度范围更大的等级,减少结构的等级数,扩展每个等级的幅度。使工作能力差距不大的教职工聘任的岗位基本一致,通过对工作业绩的考评来实现“多劳多得、优劳优酬”。例如在宽带绩效工资模式中,相同岗位的教师的基础性绩效工资基本相同,收入差距主要取决于奖励性绩效工资。

2. 结构调整与优化

(1)纵向等级结构的调整。一是增加绩效工资结构等级。增加等级的主要目的是为了将岗位之间的差别细化,从而更加明确按岗付酬的原则。工资等级增加的方法很多,关键是选择在哪个层次上或哪类岗位上增加等级,例如,是增加高层次岗位,还是中、低层次的岗位;是增加管理人员的等级层次,还是教师等专业技术人员的等级层次;增加以后,各层次、各类岗位之间还需要重新匹配。

二是减少绩效工资等级。减少等级的直接结果是等级结构“矮化”,即合并和压缩等级结构。其优点在于:①使学校在薪酬管理上具有更大的灵活性;

②有利于学校内部一些非专业化的、无明显专业区域的工作岗位的薪酬平衡;③有利于增强教职工的创造性和全面发展,抑制教职工仅为获取高一等级的薪酬而努力的短视倾向。

(2)横向绩效工资结构或工资要素构成的调整。横向绩效工资结构调整的重点是考虑是否增加新的工资要素。在绩效工资构成的不同部分中,不同的工资要素分别起着不同的作用。其中,基础性绩效工资主要承担适应劳动力市场的外部竞争力的功能;而奖励性绩效工资则主要通过工资内部的一致性,达到降低成本与刺激业绩的目的。

绩效工资要素结构的调整有两种方式:一是在绩效工资水平不变的情况下,重新配置固定部分与浮动部分之间的比例(包括基础性绩效工资与奖励性绩效工资的比例及其中各部分之间的比例);二是通过绩效工资水平变动的机会,增加某一部分工资的比例。绩效工资要素结构的调整需要与学校薪酬管理制度和模式相结合,使绩效工资要素结构调整符合新模式的需要。

(3)绩效工资等级结构不变,调整不同岗位或等级的人员规模,控制学校绩效工资总额。调整不同类别、不同绩效工资等级中的人员规模和结构比例,实质是通过岗位或职位等级人员的变动进行薪资总额的调整。例如,通过对不同类别人员,或高、中、初级不同层次的人员进行缩减或增加,学校从宏观上可以达到三个目的:一是降低或控制人工成本;二是增强学校内部薪资总额的平衡性;三是加大晋升和薪酬激励。

参 考 文 献

- [1] 王开新.对高校实行岗位津贴制度的思考和建议[J].现代教育科学,2006(4):30-32.
- [2] 山鸣峰,张英姿.高校实施绩效工资的理性思考[J].上海大学学报:社会科学版,2007(6):136-140.
- [3] 康士勇.薪酬设计与薪酬管理[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2005:78-90.
- [4] [美]乔治·T·米尔科维奇,杰里·M·钮曼.薪酬管理[M].董克用,译.北京:中国人民大学出版社,2002:95-98.
- [5] 塞夫·J·马尔托奇奥.战略薪酬[M].北京:社会科学文献出版社,2002:68-72.
- [6] 林建,李焕荣.高校激励型整体薪酬模式的设计研究[J].中国高等教育,2004(8):41-43.

(责任编辑:陈万红)