

# 高职院校二级学院绩效分配的实践 ——以J学院为例

陈靖云

(广东工贸职业技术学院 广东 广州 510000)

**[摘要]**“目标管理机制推行的一个重要指向,就是强化激励”,激励最终会落在分配上,没有分配制度的跟进,目标管理就会成为空中楼阁。本文针对目前高职院校二级学院实施绩效工资分配制度过程中的实践情况,提出出现的一些问题,并给出一些探讨和建议。

**[关键词]**绩效分配; 二级管理; 高职院校

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.12.1439

根据管理幅度和管理层次理论,推进学校和二级学院两级管理、赋予二级院系更多的自主权成为推动我国高职院校内部治理改革的突破口。在“放管服”背景下,高职院校推行两级管理的一项重要内容就是二级收入分配制度改革。实现一级分配与二级分配并存,可以提高二级单位分配自主权,增强二级单位办学活力。

在此背景下,高职院校A学院(以下简称学校)开展了以深化校院二级管理、实施二级学院目标考核为核心的改革。本文以其二级学院J学院为例,对二级学院绩效分配体系结构、实践情况进行介绍和研究,并结合中共中央、国务院印发的《深化新时代教育评价改革总体方案》有关要求提出改进建议。

## 一、二级学院绩效分配思路

A学院2018年宣布成立二级学院分配制度改革工作小组;2019年宣布成立学校绩效工资分配办法领导小组和工作小组。在《A学校2021年工作要点》中提出要修订、完善《事业编制聘用人员奖励性绩效工资分配方案》和《非事业编制聘用人员年薪制管理办法》,深化人事制度改革,建设高水平教师队伍与管理队伍。

在学校指导下,J学院积极推进绩效分配改革。结合自身实际情况,2020年3月成立J学院工作小组,2021年3月制定了《事业编制教职工奖励性绩效工资分配管理办法(试行)》(以下简称《分配管理办法》),并于2021年4月完成2020年度绩效分配工作。

《分配管理办法》结合学院实际建立了一套相对完整的奖励性绩效工资分配方法和指标,其中涵盖3类聘用人员、2个一级指标、3个二级指标、7个三级指标,全面描述二级学院在基础工作、兼岗工作和改革创新工作方面的绩效分配方法,标志着J学院二级单位目标管理机制落到实处。

### (一) 基本原则

在制定方案及进行分配的过程中遵循以下基本原则:

1. 注重实绩,突出激励,责权利对等;
2. 任务导向,自主分配,统筹相结合;
3. 弘扬正能量,突出党建引领和思想政治素质、实质贡献。

### (二) 绩效来源

J学院奖励性绩效工资来源于三方面:

1. 学校核拨给本学院的岗位奖励性绩效工资,此部分与本学院教职工人数及职称职务、学生数量及改革绩效等有关;

2. 学校核拨兼岗补贴;
3. 学校核拨年度考核奖。

### (三) 方案思路

在基本原则的指导下,根据学校核拨给J学院的奖励性绩效工资来源,将岗位奖励性绩效工资按人员类型分为学院领导奖励性绩效工资和专任教师及行政教辅人员奖励性绩效工资。

学院领导奖励性绩效工资按学校核拨的系数分配,不再参与兼课及学校安排的兼岗工作之外的奖励性绩效工资分配。

专任教师及行政教辅人员奖励性绩效工资主要由学校按照一定标准划拨给二级学院,由二级学院自主分配。这是专任教师及行政教辅人员收入的主要组成部分,也是本文着重分析的部分。专任教师及行政教辅人员奖励性绩效工资包括基础绩效、兼岗绩效和改革绩效,其中改革绩效占奖励性绩效工资工资的5-10%。

## 二、绩效分配计算过程

### (一) 基础绩效

基础绩效为教职员工完成岗位职责基本工作的基础绩效,分为行政教辅岗位基础绩效和专任教师岗位基础绩效。行政教辅人员基础绩效依据岗位级别核拨系数分配,本部分主要阐述专任教师基础绩效,此部分包括课酬、实习实训、毕业实践等。

专任教师需按时按质按量完成学校规定岗位职责。年度内未完成基本任务及最低工作量的扣减本人年度岗位奖励性绩效工资,完成要求的教学工作量按实际节数计算。

(1) 理论课按实际上课的自然节计算。1学时为1自然节,2020年度基本课酬为53元/节,可按学校实际核拨金额上下浮动。课酬涉及两方面系数:在基本课酬基础上增加职称系数(如正高级课酬职称系数为2),双师素质和双师型教师则分别再增加0.05和0.1;每班基本人数56人,每超1人,增加人数系数0.01,最高限加至0.8。例如,正高级教师同时为双师型教师,授课班级不超56名学生,完成一年400节工作量时,单节课酬为 $(2+0.1) \times 53=111.3$ 元,一年课酬为44520元。

(2) 校内外实训、项目化教学每班 $\leq 25$ 人的由一位教师指导, $> 25$ 人的不多于2位教师指导,分别计每周16节、5节,校内外实训期间因上理论课或放假等原因影响实践教学的,按实际实践指导折算。

(3) 毕业实践每指导一名学生每学期3.5节,含成绩录入、实习动员讲解等所有环节工作量。

## （二）兼岗绩效

兼岗绩效为完成岗位职责基本工作后兼职担任其他岗位的绩效，包含兼岗岗位补贴、学院领导及行政教辅人员兼理论课堂教学课酬、其他考试类绩效。

部分兼岗岗位绩效学校已有补贴，J学院根据自身情况有所调整。根据实际情况分为三种类型：学校核拨补贴合理，J学院不再补贴；学校核拨补贴较少，J学院增加二级学院补贴；学校未核拨兼岗补贴，但工作需要设置的兼岗岗位J学院增加二级学院补贴。如：学校核拨骨干教师兼岗补贴130元/月，J学院不再增加；学校核拨专业带头人兼岗补贴450元/月，J学院增加350元，合计800元/月；本学院学术指导委员会学校未核拨兼岗补贴，J学院设置每次工作补贴100元。

学院领导及行政教辅人员兼理论课堂教学课酬按职称制定相应课酬标准等级，根据班级人数增加相应人数系数。同时，为了保障学院领导及行政教辅人员本职工作时间规定每学期非专任教师兼理论课堂教学原则上每学期不超过108节。如某中级职称辅导员某学期兼课30节，班级人数为100人，则其课酬标准为60元/节，人数系数为 $(100-56) \times 0.01=0.44$ ，则学期内兼岗绩效为 $60 \times (1+0.44) \times 30=2592$ 元。

校内课程考试、自主招生、三二分段、高本衔接等考试监考巡考均计为兼岗绩效，部分考试如英语四六级、高职英语由学校统筹发放监考绩效，学院不再重复分配。

## （三）改革绩效

改革绩效为完成基本教学、管理服务工作中，教职工在党建、专业建设与发展改革、学生思政教育和集体活动等工作中计算的奖励性绩效工资。改革绩效包含获得省级及以上成果奖励性绩效和参与学校、学院工作或项目非成果类奖励性绩效。

省级及以上成果绩点认定按照学校规定执行，认定依据为立项、结项通知或获奖证书等，各项业绩成果的绩点由负责人负责分配。非成果类改革绩效一部分由系主任、专业带头人根据当年本系、本专业开展工作情况提出分配项目及绩点；一部分由院领导根据当年学校、学院开展工作情况提出分配项目及绩点。

## 三、总结

方案已于2020年第一次实施，从实施情况来看，改革成效较为显著，但在实践过程中也发现一些需要进一步改进和完善的问题。

### （一）方案的优点

1. 二级学院获得的绩效包括年度考核奖，这事关二级学院全体教职员工的切身利益，能够引起重视，为二级单位实施压力传导和目标分解提供必要契机。目标管理考核的激励性得到落实，反过来也促进目标管理指标的落实。

2. 新方案实施后，教师只要积极参与学院的各项工作就能够参与改革绩效分配，其收入就可以比以前更高，很好的体现了学校二级管理的意图，体现了多劳多得思路，提高了教师参与学院各项工作的积极性和主动性。

3. 二级学院分配方案由二级单位根据学校指导性意见自主设定，强化了二级单位分配的自主意识，所制定的方案更切合单位自身实际和发展需要。

## （二）方案的缺点

1. 方案的计算过程比较复杂，课时的单价是一个变量，每年根据学校划拨金额、工作量的多少生成，最终单价出来前，收入是不确定的。在方案刚开始实施的第一年，课时单价较以往提高10元/节，但若后期根据实际情况有所下调，教师可能难以理解方案。

2. 为了保证教师的主岗收入，改革绩效虽然所有教职员工均可获得，但是学院在操作过程中进行了限制，要求没有任何经费的项目才能够申报，2020年方案规定改革绩效为总绩效的5%，如果教师课时量不高，但是参与大量专业建设等工作，同等条件下，收入相比只上课的教师要低。

3. 一线教师与行政教辅之间的薪酬分配存在矛盾。目前，高职院校绩效薪酬的分配向一线教师倾斜，专任教师有合理的工作量体系来衡量其教学和科研工作，其个人成就、成果可以在工作量统计中得到清晰的体现，其绩效分配系数也高于行政教辅人员。但是大多数行政教辅人员都是从事日常业务工作，很多加班或差旅住宿费用需要由个人承担，却在工作量统计中无法体现，绩效分配系数也低于一线教师。

## 四、建议

结合《深化新时代教育评价改革总体方案》，提出以下建议。

### （一）突出教育教学实绩

将课堂教学评价制度与绩效分配制度相结合，把认真履行教育教学职责作为评价教师的基本要求，引导教师上好每一节课、确保教学质量，对高质量完成课堂教学的给予一定绩效奖励。进一步扩大改革绩效分配范围，把指导学生就业、创业、社会实践、社团活动、竞赛展演等计入工作量，对作出突出贡献的教师按规定进行绩效奖励。

### （二）进一步加强“双师型”教师队伍建设

突出教师实践技能水平和专业教学能力，结合“双师型”教师认定、聘用、考核标准及结果，对取得各类职业资格证书的教师进行一次性奖励，同时鼓励教师进行专业领域的企业实践活动；对教师再可与实践对学生专业社团的指导计算工作量；鼓励教师开展形式多样的专业学习活动。

## 参考文献：

- [1]张浩. 高校二级学院绩效考核评价的多维模型案例研究[J]. 黑龙江教育(高教研究与评估版), 2020(05).
- [2]苏超君. 高职院校绩效工资二级分配的探索——以泉州经贸职业技术学院为例[J]. 吕梁教育学院学报, 2018(03).
- [3]林宝霞. 高职院校绩效工资改革问题研究[J]. 现代交际, 2020(11).
- [4]苏梅. 利益相关者视角下高职院校绩效工资二级分配改革的案例启示——基于广西某职业技术学院的案例研究[J]. 当代会计, 2021(01).
- [5]陈曦. 关于高职院校实施绩效工资制度的研究——以P职院为例[J]. 辽宁高职学报, 2019(05).
- [6]李红菊. 呼和浩特市高职院校绩效工资制度实施现状及对策研究[D]. 内蒙古大学, 2016.