

公益类事业单位绩效工资体系设计研究

——以海事系统直属事业单位为例

周凌蕙

(交通运输部东海航海保障中心宁波航标处 浙江 宁波 315000)

[摘要]公益类事业单位因其公益性、非营利性的单位特性,绩效工资经费来源为财政拨款,绩效工资总量由上级主管部门核定。同时,事业单位作为人才基地,广泛吸纳各类专业人才,覆盖面广,人员构成复杂,给绩效工资的分配带来了一定难度。海事系统直属事业单位作为公益类事业单位,经费来源为财政补助,但由于海事系统特性,其直属事业单位仍未完成绩效工资改革。此背景下,本文以海事系统直属事业单位为例,对公益类事业单位绩效工资体系进行一般性研究,尝试进行海事系统直属事业单位绩效工资体系设计,并就其管理提出建议,以期提供一种参考和思路。

[关键词]海事系统; 事业单位; 绩效工资; 体系设计; 管理

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.07.428

1 绩效工资体系设计

自事业单位开展绩效工资改革以来,海事系统直属事业单位也已参照一般公益类事业单位绩效工资框架,构建了符合系统特性的绩效工资大致框架,形成了以“基本工资+国家统一津贴补贴+改革性补贴+绩效工资”为构成项目的绩效工资体系。基本工资,即岗位工资、薪级工资;国家统一津贴补贴,如水上作业津贴、艰苦岛屿作业津贴等;改革性补贴,如提租补贴、上下班交通费等,均按照国家文件标准执行。此三项均为已规范的固定工资项目,为绩效工资体系设计的重要构成部分。

本文绩效工资体系设计的重点在于绩效工资这个核心项目。根据事业单位绩效工资改革一般原则,绩效工资可分为基础性绩效工资和奖励性绩效工资两部分,两者的比例分配可由各单位根据自身实际情况自主决定。但若按照2006年的绩效工资改革方案来看,全额拨款事业单位的基础性绩效工资与奖励性绩效工资的比例一般为7:3;差额拨款事业单位的这一比例一般为6:4。就海事系统直属事业单位自身的情况而言,本文认为基础性绩效工资与奖励性绩效工资在7:3这个比例上比较适宜。一则是海事系统直属事业单位为公益一类事业单位,经费来源虽为财政补助,但几近全额拨款;二则是海事系统直属事业单位绩效工资改革实行属地化原则,参照相应属地绩效工资政策执行;三则是海事系统直属事业单位在人员构成上有其特殊性,船员、航标、灯塔人员这三类人员在一般事业单位中并不存在,也无相应的一般事业单位绩效工资标准,只能以其岗位职能定性,对应一般事业单位专业技术人员、工勤技能人员进行人员分类,并参照一般事业单位专业技术人员、工勤技能人员的绩效工资标准执行。

1.1 基础性绩效工资

海事系统直属事业单位人员构成主要有三大类:管理人员、专业技术人员、工勤技能人员。其中,管理人员与一般事业单位管理人员并无二致,但专业技术人员中包含专业技术船员如船长、驾驶(大副、二副、三副)、轮机(轮机长、大管轮、二管轮、三管轮)等,工勤技能人员中包

含普通船员(水手、机工)、航标工、灯塔工等。根据海事船舶系列专业技术人员的评定和聘任要求,本文将专业技术船员对应到一般事业单位专业技术人员,如船长、轮机长、大副、大管轮,因需要过硬的专业知识和实操能力,可以对应到专业技术十级;二副、二管轮、三副、三管轮,相对而言多为辅助职能,可以对应到专业技术十二级。根据海事工勤系列技能人员的评定和聘任要求,本文将普通船员(水手、机工)、航标工、灯塔工对应到一般事业单位工勤技能人员,如水手长、副水手长、机工长、副机工长、高级航标工、高级灯塔工,因需要较高技能水平,可以对应到技术工三级;一级水手、一级机工、中级航标工、中级灯塔工,因大多从事基础的辅助岗位,可以对应到技术工四级。后根据海事系统直属事业单位绩效工资改革属地化原则,参照属地基础性绩效工资标准执行。

1.2 奖励性绩效工资

基础性绩效工资是岗位职责、工作年限、物价水平等的体现,是发挥保障作用的部分;

奖励性绩效工资则是工作量、实际贡献的体现,是发挥激励作用的部分。根据事业单位绩效工资改革原则,奖励性绩效工资的分配由单位自由裁量。对于海事系统直属事业单位而言,因为人员构成较一般事业单位更为复杂,在奖励性绩效工资的分配方面也就更有难度。本文尝试就海事系统直属事业单位绩效工资改革,提出一种奖励性绩效工资分配思路——职工个人绩效考核系数分配法,以供参考。

在个人绩效考核系数分配方案中,奖励性绩效工资与职工个人绩效考核结果挂钩,按月(季、半年或年)发放。奖励性绩效工资的计算公式如下:

奖励性绩效工资=奖励性绩效工资基薪×职工个人绩效考核系数式中,奖励性绩效工资基薪,根据单位绩效工资总额和基础性绩效工资额度确定。职工个人绩效考核系数,主要依据绩效考核结果确定。职工个人绩效考核最终结果可分为ABCDE五个等级,E级<60分,D级60-69分,C级70-79分,B级80-89分,A级90-100分。职工个人绩效考核系数的计算公式为:职工个人绩效考核分差/职工个人所处绩效考核等级分

差。

当绩效考核结果为E级时,奖励性绩效工资为0。

当绩效考核结果为D级时,奖励性绩效工资=奖励性绩效基薪 \times [(职工个人绩效考核分数-60)/(70-60)],奖励性绩效工资在0到1倍基薪之间。

当考核结果为C级时,奖励性绩效工资=奖励性绩效基薪 \times [1+0.5 \times (职工个人绩效考核分数-70)/(80-70)],奖励性绩效工资在1到1.5倍基薪之间。

当考核结果为B级时,奖励性绩效工资=奖励性绩效基薪 \times [1.5+0.5 \times (职工个人绩效考核分数-80)/(90-80)],奖励性绩效工资在1.5到2倍基薪之间。

当考核结果为A级时,奖励性绩效工资=奖励性绩效基薪 \times [2+(职工个人绩效考核分数-90)/(100-90)],奖励性绩效工资在2到3倍基薪之间。

个人绩效考核系数分配方案以职工个人绩效考核结果为分配依据,优点在于可以避免因人员构成复杂而造成的分配困难,缺点在于对绩效考核提出了较高要求,绩效考核结果必须公平公正合理,否则将造成此分配方案无法实行。

2 海事系统直属事业单位绩效工资体系管理

海事系统直属事业单位绩效工资的実施关乎职工个人切身利益。为激发职工工作动力、提高单位在海事航保服务方面的能力与水平,在实施中须全程对绩效工资体系进行管理,使得绩效工资体系科学合理,兼顾效率与公平,以提高职工的认同度和支持率,保证绩效工资体系平稳运行。对绩效工资体系的管理可从控制、评估、调整这3个方面来进行。

2.1 控制

对绩效工资体系的管理要从事前控制、事中控制、事后控制三方面着手。第一、事前控制。明确绩效工资体系设计的初衷和目标(如向基层一线艰苦岗位倾斜、激励航保专业人才向高精尖人才方向发展等);建立科学的管理制度、流程体系(如制定绩效工资管理办法、绩效工资调整审批办法等)。第二、事中控制。严格按照绩效工资体系设计目标制定发放计划并执行发放(如对特殊贡献人才的奖励计划、季度或半年度考核奖励计划等);加强对绩效工资执行人员工作态度、工作能力、业务水平的建设(如让绩效工资执行人员参加相关培训,对绩效工资相关制度进行解读等);对绩效工资执行情况进行实时监督和检查(如对绩效工资发放单的审批、绩效工资台账的检查等)。第三、事后控制。建立科学、客观、有效的绩效工资反馈机制和改进机制(如通过对绩效工资发放数据的系统性分析发现问题,进行政策微调,或者通过职工反馈问题,进行相应的改进)。

2.2 评估

对绩效工资体系的管理需要对整个绩效工资体系进行相应的准确评估,评估可采用观察效能法、对比差异法、问卷调查法、会议讨论法等4种方法。第一、观察效能法。在绩效工资实施后,观察职工的工作态度是否积极,业务能力和水平是否提升,整个单位的精神风貌是否改善、公共服务能力

是否增强等方面,从而综合评价当前的绩效工资体系效能。第二、对比差异法。通过分析绩效工资实施后,各职务职级的职工收入水平,与绩效工资实施前,相应各职务职级的职工收入水平进行横向对比,从而得到收入差异程度、偏离趋势等数据;对于海事系统直属事业单位而言,还应与属地地方事业单位职工收入水平进行横向对比,查找差距,分析原因,为改进绩效分配、完善绩效工资体系提供依据。第三、问卷调查法。在实施绩效工资体系后,通过向职工发放绩效工资调查问卷的方法,获取职工在绩效工资满意度、绩效分配认可度等方面的评估数据,并对问卷结果进行分析,从而综合评估当前绩效工资体系。第四、会议讨论法。实施绩效工资后,针对实施过程中产生的问题以及造成的影响后果等,召集绩效工资体系设计的主要参与人员和执行人员,进行评估并提出建议意见,以有效改进绩效工资体系。

2.3 调整

对绩效工资体系的管理需要及时关注单位内外部政策的变化,在必要时须对绩效工资体系进行调整,以保证属地化原则和绩效工资体系的合理性。海事系统直属事业单位绩效工资体系调整主要有政策调整、考核调整等2种情况。第一、政策调整。因海事系统直属事业单位为部属单位,绩效工资总量的核定以及绩效工资政策的制定由上级主管部门把关,当上级主管部门重新核定其下属事业单位的绩效工资总量,或下发绩效工资政策的指导性意见时,就需要对当前绩效工资体系进行政策性调整。同时,根据工资属地化原则,当属地绩效工资政策发生变动时,海事系统直属事业单位也应参照属地政策进行调整。第二、考核调整。绩效工资的实施以岗位设置、绩效考核为基础。当绩效考核制度发生变动,绩效考核标准发生改变,或者一定周期内(年度、季度、月度)绩效考核结果的变动,都需要及时对绩效工资进行考核调整,以保证绩效工资能准确反映职工考核情况,达到奖优罚劣的目的。

3 结语

综上所述,与一般公益性事业单位相比,海事系统直属事业单位有其共性,也有其特性。共性在于事业单位绩效工资改革的一般框架不变,特性在于考虑到人员构成的特殊性、复杂性,在绩效工资的分配上,绩效工资体系的设计上,绩效工资政策的实施上,绩效工资体系的管理上,较一般公益性事业单位更有难度。但事在人为,只要在一般公益性事业单位绩效工资框架下,属地绩效工资政策的基础上,设计出符合本单位实际情况,为本单位职工所认同和接受的绩效工资体系,并做好管理工作,海事系统直属事业单位的绩效工资改革终将圆满完成。

参考文献

- [1]岳颖.事业单位薪酬管理—内部收入分配的决定基础与模式选择[M].中国劳动社会保障出版社.
- [2]黄乃文,刘阳.事业单位绩效考核与绩效工资设计全案(第2版)[M].中国劳动社会保障出版社.