

文章编号:2095-0365(2014)02-0091-05

高等学校岗位绩效工资实施策略研究

李俊林

(河北工业大学 人事处,天津 300401)

摘要:通过对高等学校人力资源特点分析,提出在市场经济环境下,依据国家工资政策,应用现代薪酬理论,充分体现高校职工人力资本和劳动价值,构建符合高校自身特点、符合市场经济规律的岗位绩效工资实施策略。应用经济学理论进行分析验证。

关键词:岗位绩效工资;高等学校;实施策略

中图分类号:G648 **文献标志码:**A **DOI:**10.13319/j.cnki.sjztdxxb.2014.02.20

2006年,根据国家关于推进事业单位分配制度改革的精神,高等学校在岗位津贴制度实践的基础上,开始推行岗位绩效和分级分类管理的岗位绩效工资制度。岗位绩效工资由岗位工资、薪级工资、绩效工资和津补贴四部分组成,其中岗位工资和薪级工资为基本工资。岗位工资主要体现工作人员所聘岗位的职责和要求,实行一岗一薪,岗变薪变。高校岗位分为专业技术、管理和工勤技能岗位,工作人员按所聘岗位执行相应的岗位工资标准。薪级工资主要体现工作人员的工作表现和资历。绩效工资主要体现工作人员的实绩和贡献。津补贴分为艰苦边远地区津贴和特殊岗位津补贴,国家对这两种津补贴实行统一管理。

岗位绩效工资制度在建立与岗位职责、工作业绩、实际贡献紧密联系的分配激励机制上有了显著进步。但是,由于制度设计本身的问题,缺乏具体化的绩效评价指标和评价方法,在绩效工资的实施过程中,各高校大多采取暂时将原有校内津贴变成绩效工资的方法,出现了“换汤不换药”的尴尬局面,失去了本次改革应有的科学性和有效性。因此,认真总结多年来校内津贴制度的实践经验,设计符合国情、契合高校工作人员职业特点的岗位绩效工资体系,是当前高校人力资源管理的重要课题。

一、高等学校薪酬结构分析

薪酬是指单位根据员工所做贡献,以及员工自身学识、技能、经验与创造付给员工的回报和答谢。它是一种等价交换的过程,是一项人力资源管理功能,是将组织战略目标和价值观转化成具体行动方案,支持员工实施这些行动的管理流程。

目前,我国高等学校的薪酬包括岗位工资(G)、薪级工资(X)、绩效工资(J)和津补贴(H)四部分。其中岗位工资、薪级工资和津补贴根据国家政策套改兑现;绩效工资由各高校在核定总量的范围内自主分配。

因此,高校工作人员薪酬结构如图1。

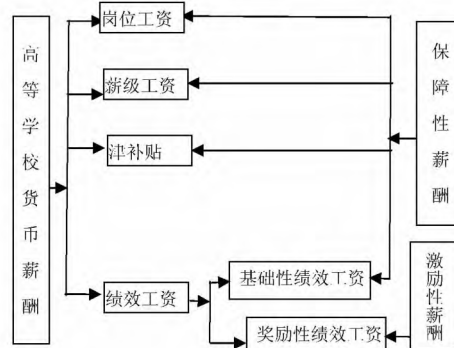


图1 高校工作人员薪酬基本结构

收稿日期:2012-12-25

基金项目:河北省高等学校人文社科研究教育规划项目(GH131002)

作者简介:李俊林(1966—),男,硕士,副研究员,研究方向:人力资源开发与管理。

保障性薪酬是对高校员工学历(学位)、专业技术职务、行政职务、职业技能、任职年限、工龄、岗位职责等人力资本含量的价值体现。激励薪酬是学校根据个人或团队实绩和贡献支付给员工的薪酬,是人力资源市场供求情况的客观反应,是对员工工作实绩和贡献等劳动价值的体现。在国家现行高校工资架构中,坚持了保障优先、激励有效的原则,尊重人力资源价值规律的同时,客观反映了工作人员工作实绩和贡献。因此,积极推进绩效工资改革,充分发挥激励薪酬作用是构建我国高等学校岗位绩效工资体系的有效途径。

二、高等学校奖励性绩效工资设计

我国高校实行的绩效工资改革坚持总量控制、政策指导、自主分配的原则。制定科学公平、激励有效的奖励性绩效工资制度是构建高校绩效工资体系的关键。

(一) 奖励性绩效工资制度制定过程

由图 2 可知,制定高校奖励性绩效工资必须坚持公平性、激励性、合法性的原则,同时,还要充分考虑到学校发展战略、学校人力资源薪酬总体战略和其它外部因素的影响。良好的奖励性绩效

工资制度的目标应该和学校发展战略目标相一致。

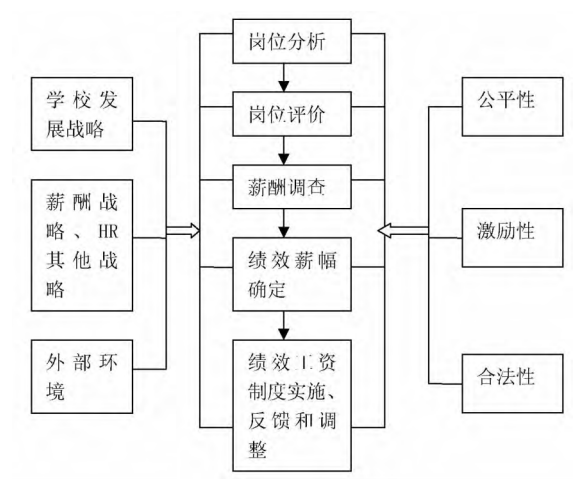


图 2 奖励性绩效工资制度的制定过程

(二) 岗位分析与评价

岗位评价是在岗位分析的基础上根据一定的评价方法,确定各类岗位对学校贡献的大小,并赋予其相对价值。

根据高校岗位特点,岗位评价指标体系如表 1 所示。

表 1 岗位评价指标体系

因素类	对各因素类的说明	因素项
资格(A)	岗位对上岗人员的基本要求	学历(学位)(A1)
		专业技术水平(A2)
		国外学习经历(A3)
工作层次(B)	岗位在单位内外的工作层次和工作性质	内部工作层次(B1)
		外部工作层次(B2)
控制范围(C)	岗位对学校人才培养和师资队伍建设的影 响程度	人才培养(C1)
		师资队伍建设(C2)
影响力(D)	对学校发展的影响力	工作作用(D1)
		工作影响(D2)
综合能力(E)	岗位对上岗人员指导能力、管理能力的要求	决策水平(E1)
		管理能力(E2)
挑战性(F)	岗位对上岗人员独立性和创造性的要求	独立性(F1)
		创造性(F2)

通过两两比较得到因素判断矩阵,应用层次分析法(AHP 法)测算各评价因数的权重值,经过矩阵一致性验证,对专家打分作出判断,得到各因

素的评价结果。以资格(A)为例计算其因素项的权重,如表 2。

表 2 某专家对因素类 A 的评价结果

类型	7	5	3	1	3	5	7	备注
学历(学位)					√			专业技术水平
学历(学位)		√						国外学习经历
专业技术水平	√							国外学习经历

注:“1”为同等重要;“3”为较重要;“5”为很重要;“7”为极其重要。

由此得到判断矩阵,见表 3。

表 3 某专家对因素类 A 的三个因素项判断矩阵

资格 A	学历 (学位)	专业技 术水平	国外学 习经验
学历(学位)	1	1/3	5
专业技术水平	3	1	7
国外学习经验	1/5	1/7	1

对以上矩阵用每列元素的和分别去除该列元素得到归一化的判断矩阵:

$$\begin{bmatrix} 0.24 & 0.23 & 0.38 \\ 0.71 & 0.68 & 0.54 \\ 0.05 & 0.10 & 0.08 \end{bmatrix}$$

对各行元素分别求和得到一列向量 $(0.85, 1.93, 0.23)^T$ 并除以该行元素个数可得权重向量 $(0.28, 0.64, 0.08)^T$ 。因此,学历(学位)、专业技术水平、国外学习经历三因素项在资格这一因素类中的权重分别为 0.28, 0.64, 0.08。最后用估计矩阵一致性的方法对专家的打分作出判断。由此得到岗位的评价等级,并赋予其相对值。

(三) 岗位评价等级与奖励性绩效工资关系

岗位评价的目的就是根据岗位评价结果,确定各类岗位对学校贡献的大小,并赋予其相对价值。岗位与奖励性绩效工资的关系可以是线性关系,也可以是非线性关系(见图 3)。图 3 中,直线 A 反映了奖励性绩效工资随着岗位等级的增长成线性增长;曲线 M 反映了奖励性绩效工资随着岗位等级的增长成非线性增长,岗位等级低的奖励性绩效工资增长的速度慢于岗位等级高的。

岗位等级低的员工其工资水平也低,提高较少的激励薪酬就能产生激励作用;而岗位高的员工其工资也越高,只有增加较多的激励薪酬才能达到激励效果。因此,根据高校人力资源自身特

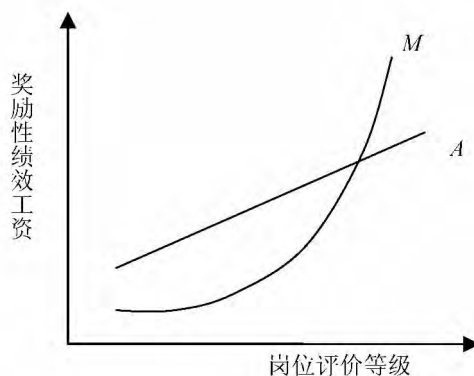


图 3 岗位评价与奖励性绩效工资关系

点,选取 M 曲线作为高校岗位与奖励性绩效工资的关系曲线。

(四) 奖励性绩效工资薪幅设计

高等学校的绩效工资薪幅受到三个主要因素的影响:岗位评价结果、市场薪酬、绩效工资总量。岗位评价结果是基础,市场薪酬是参考,绩效工资总量是限制。见图 4。

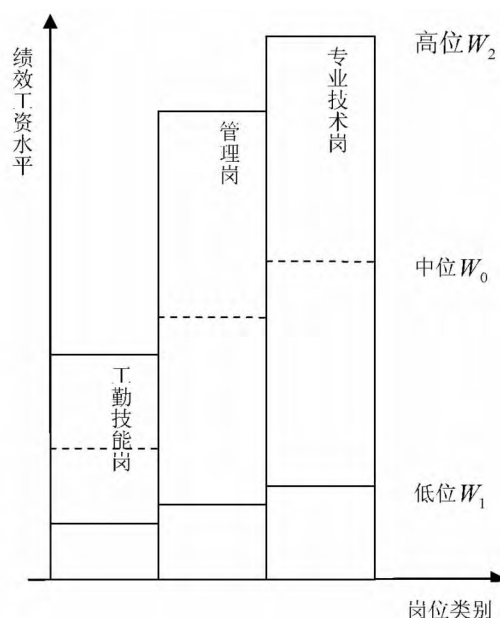


图 4 岗位绩效薪幅

根据岗位评价结果,以学校绩效工资总量为限,确定每一类岗位绩效工资平均值,以此为基础,参考薪酬市场调研情况设计每一类岗位绩效工资薪幅。最后根据国家对各类岗位的等级设置(专业技术岗设置13个等级,管理岗设置10个等级,工勤技能岗设置5个等级),按照岗位评价与奖励性绩效工资关系曲线趋势,将每类岗位分成相应等级的奖励性绩效工资薪幅。

各岗位中位 W_0 为该岗位年均奖励性绩效工资,从高位到低位之间的差为奖励性绩效工资薪幅 $W = W_2 - W_1$ 。

三、特殊人才的激励薪酬制度

特殊人才是指那些在某学术领域取得较高成就、享有较高的学术地位及社会声望,在学术团队、大学文化或社会阶层中处于核心和灵魂地位的优秀人才。其在高校中为数较少,但对学校发展意义重大,对高校整体目标的实现有着较高的价值。因此,这类人才的人力资本价值和业绩贡献难以评价,对于这部分特殊人才,可根据学校发展战略需求,实行协议工资、项目工资等灵活多样的薪酬制度。同时,由于这些特殊人才的物质生活已经得到较大满足,其优势需要主要集中在高层次的需要上,即自尊、荣誉、成就的需要。这时,非货币薪酬就成为货币薪酬的有效补充,通过设立校长特别奖、特殊医疗保健机制、带薪度假制度、参与学校管理等非货币精神元素的激励,更能有效激发其内在潜力,为学校的发展做出更大贡献。

四、高校薪酬的公平性分析

根据公平理论,员工在很大程度上是通过与他人所获工资的对比来评价自己所获的工资的,并且他们的工作态度与工作行为都会受到这种比较活动的影响。

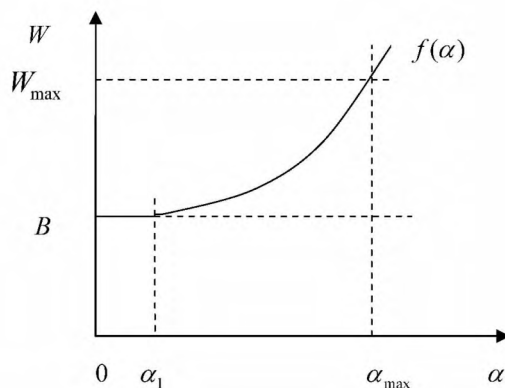
当 $O_A/I_A = O_B/I_B$ 时(O_A 为 A 员工绩效所得; I_A 为 A 员工绩效付出;为 O_B 为 B 员工绩效所得; I_B 为 B 员工绩效付出),员工感到公平,得到强有力的激励作用,反之,就会产生不公平感。因此,单位的薪酬体系必须满足公平要求,包括内部公平(单位内部员工比较中感受到的公平)、外部公平(员工同社会上相同相似可比岗位的薪酬水平比较后的公平感)和员工个人公平,其中内部公平和外部公平是薪酬设计的关键考虑因素。

高等学校在建立现代薪酬体系过程中,特别

是由学校主导制定的岗位绩效工资制度必须做到过程公开,结果客观、公正。建立组织与员工的有效沟通机制,鼓励员工主动参与薪酬制度的制定,通过充分的内部讨论、外部调研,建立多类型、多层次科学有效的绩效评价指标体系,以实现员工的内部公平、外部公平和个人公平的愿望,促进学校协调发展。

五、高等学校现代薪酬体系的经济模型分析

在市场经济环境下,高校员工行为服从“经济人”假设^[4]。因此,设总薪酬为 W ,根据高校现代薪酬结构可得: $W = G + X + J + H = G + X + A + f(\alpha) + H = B + f(\alpha)$ 。其中, $J = A + f(\alpha)$; $B = G + X + A + H$ 。其中, G 为岗位工资; X 为薪级工资; J 为绩效工资; H 为津补贴; A 为基础性绩效工资; B 为保障性薪酬; α 为员工工作实绩和贡献的绩效工作量, $\alpha \geq 0$ 。高校薪酬经济模型见图5。



说明: $0 < \alpha \leq \alpha_1$ 为基础性绩效工作量;
 $\alpha_1 < \alpha \leq \alpha_{\max}$ 为奖励性绩效工作量;
 $\alpha_{\max} < \alpha$ 为特殊贡献。

图5 高校薪酬经济模型

由此可以看出:我国高校现代薪酬结构体系坚持了保障优先、激励有效的原则。保障性薪酬客观地反映了高校职工的人力资本价值,是尊重知识,重视教育的客观体现;激励薪酬,实现了按劳分配,激励有效,是对员工工作实绩和贡献的价值体现,符合市场经济环境下,人力资源价值规律。

六、结束语

构建现代薪酬激励体系是一项复杂的系统工

程,不可能一蹴而就。这需要组织管理者立足市场经济规律,以学校中长期发展战略为导向,合理平衡各类人员之间的利益,实现公平与效率的辩证统一,实现最大激励效应,促进学校利益和职工利益双赢。高校大多为知识型员工,其具有很强

的成就动机,在货币收入达到一定水平后,更注重追求公平、自由的竞争环境和自我价值实现。因此,在薪酬设计时重视货币薪酬的同时还要注重非货币薪酬的激励作用。

参考文献:

- [1]郑耀川.知识员工的报酬管理[M].北京:机械工业出版社,2006.
- [2]肖晓亮,周清明.地方本科院校综合实力评价的价值取向[J].内蒙古师范大学学报:教育科学版,2010,23(11):11-13.
- [3]杨燕绥,沈群红,刘婉华,等.构建适合高校教师职业劳动特点的薪酬制度研究[J].中国高教研究,2004,(增刊):19-26.
- [4]石金涛.现代人力资源开发与管理[M].2版.上海:上海交通大学出版社,2006.

Research on Implementation Strategy for Job Performance-based Payment in Higher Education

LI Jun-lin

(Personnel Division, Hebei University of Technology, Tianjin 300401, China)

Abstract: According to national wage policies and modern compensation theories, by analyzing the features of university's human resources, the implementation strategy for job performance-based payment of universities is presented, which can fully embody university work force's human capital and labor value and be in accord with the universities' own characteristics and market economic laws. The strategy is verified by using the economics theory.

Key words: job performance-based payment; higher education; implementation strategy

(上接第 83 页)

The Influencing Factors and Improving Strategies of Communication Effect of the Party and Government Organ Micro-blog in Unexpected Events

DU Ying¹, WU Wen-jing²

(1. The editorial department of Journal, Hebei University of Economics and Business, Shijiazhuang 050061, China;

2. The College of Humanities, Hebei University of Economics and Business, Shijiazhuang 050061, China)

Abstract: As an important part of government affairs micro-blog, the party and government organ micro-blog plays an important role in information dissemination of the unexpected events. Its communication effect is affected by the communication subject, communication content, message carrier, communication skill and the communication object. The strategies to improve the communication effects of information dissemination of the party and government organ micro-blog in unexpected events are as follows: to strengthen the credibility of the communication subject, to pay attention to dissemination of the content of the presentation from, to leverage from a variety of media to achieve linkage communication, and to strengthen the training and learning of communication skills.

Key words: unexpected event; the party and government organ; micro-blog; communication effects; influencing factor; strategy