



研究人员风采

罗双平

- 个人简介
- 文章总汇
- 科研项目及成果
- 图片信息
- 相关视频
- 联系信息

文章总汇

罗双平：把握奖励性绩效工资激励倾斜力度

2011-04-18 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

罗双平

如何把握激励倾斜力度，是事业单位绩效工资实施中一个难点。

事业单位绩效工资包括两个部分：一部分是基础性绩效工资，按月发放；一部分是奖励性绩效工资，各单位自主发放。奖励性绩效工资激励重点是向关键岗位倾斜，向业务骨干倾斜，向做出突出业绩的人员倾斜。这就需要在设计奖励性绩效工资方案时，要明确重点激励的岗位，重点激励的人员，重点激励的项目，体现多劳多得，优绩优酬，体现岗位价值，不让干活的人吃亏，不让有贡献的人吃亏。但重点激励的突出，分配差距拉大，如果把握不好，可能会引起部分职工心理不平衡。要把握好激励倾斜力度这个难题，需要对“关键岗位”、“业务骨干”和“突出业绩”做出科学的分析和界定。

一、如何理解向关键岗位激励倾斜

什么是关键岗位，有的人理解为关键岗位就是一线上的部门，一线上的岗位。向关键岗位倾斜，就是向一线部门倾斜，向一线上的岗位倾斜。这种理解不全面。按照企业的界定，通常一线是指企业的生产制造部门、服务部门、经营部门、技术开发部门；二线是指技术支持部门，如工厂的机器修理维护部门，它们为生产经营提供技术服务，创造生产条件；三线是指后勤保障部门、综合管理部门，如生产管理科、组织人事科、行政后勤等管理部门。按照事业单位的界定，通常分为一线和二线。一线是指一个单位的业务部门，二线是指一个单位的管理部门(职能部门)。从企业和事业单位的界定可以看出，将一个组织划分为一线、二线或三线，是根据工作职能划分的，并不是根据工作重要程度划分的。不能简单地，一线重要，二线不重要，也不能认为二线重要，一线不重要。因为，任何一个单位的工作，都是一个整体，缺少哪一部分，工作都会出问题。那么，如何理解和把握向关键岗位倾斜呢？笔者认为有以下几个方面需要引起思考。

一是对关键岗位实施激励倾斜时，要注意一线、二线各部门的激励平衡，不能因为部门职能的不同，或由于岗位所在部门的区别，出现大幅度的待遇差别。这不利于职工的团结，不利于工作积极性的调动，甚至不利于职工队伍的稳定。这一点在事业单位奖励性绩效工资实施中要引起注意。

所谓向关键岗位倾斜，也是有一定限度的，这个限度就是统筹兼顾，做到合理的倾斜，适当的倾斜。不能简单地认为哪个部门重要，哪个部门不重要。客观地说，凡是存在的部门都重要，如果不重要就没有必要存在。目前有的事业单位在向关键岗位倾斜时存在问题。以科研单位为例，有人认为管理部门比科研部门重要，按这种“重管理，轻业务”的不正确导向设计奖励性绩效工资方案，对管理岗位实施倾斜，会导致大家不愿意到一线部门工作，影响一个单位的发展。而如果大幅度向科研部门倾斜，则有可能导致有能力的人不愿意在管理部门工作，即使在管理部门工作也没有工作积极性，致使管理混乱，科研工作效率低下，也会影响一个单位业务的正常开展。实际上管理和科研都重要。科研是生产力，管理也是生产力；科研出效益，管理

也出效益。因此，在设计奖励性绩效工资实施方案时，要注意一线、二线各部门的激励平衡，要做好统筹兼顾。

二是向关键岗位倾斜突出的是岗位，不是部门。无论是哪一个部门岗位，凡是重要岗位都要重点激励。因为，一个部门并不是每个岗位的工作责任程度都相同，工作复杂程度都一样，有责任大的，也有责任小的，有工作复杂程度高的，也有工作复杂程度低的。也就是说，在确定向关键岗位倾斜时，不能一概而论，如果一个事业单位某个部门的岗位奖励性绩效工资都比另一部门同等条件人员的奖励性绩效工资高，如果一个事业单位出台这样的分配激励倾斜政策，必然引起部分人员的反对。

三是建立绩效量化考核体系。这是向关键岗位倾斜的前提条件，也是基础工作。如果绩效考核体系不完善，绩效指标不明确，或绩效考核不到位，激励倾斜就出现问题。现在，有的事业单位管理部门绩效工资普遍低于一线部门，其中原因之一与此有关。一线部门的绩效指标都是量化指标，工作业绩容易被大家承认，能够说清楚，容易实现多劳多得，优绩优酬，体现岗位价值。而管理部门的绩效指标都是定性指标，无法衡量，说不清楚，岗位价值难以体现。如果绩效考核体系完善，无论是一线部门，还是二线部门都采用绩效量化考核，在奖励性绩效工资实施方中，就能够合理地解决向关键岗位激励倾斜问题。

二、如何理解向业务骨干、突出贡献人员激励倾斜

所谓向业务骨干激励倾斜，就是以绩效论英雄，以能力论成败。不管是老职工，还是年轻人，只要勤奋工作，能够解决实际问题，做出优异成绩，就应当给予奖励。至于他年龄多大，职务高低并不受影响。这是对业务骨干的一种激励政策，也是事业单位岗位绩效工资的一大特点。对于行政级别高、技术职称高的人，其岗位工资高，对其能力和过去的贡献给予承认；对于业务骨干，无论其行政和技术职务高低，都应给予激励倾斜。这有利于调动职工的工作积极性。这一点似乎非常正常，理应如此。但在事业单位做到，并非容易。有的事业单位奖励额度完全是与行政级别挂钩，与技术职称挂钩，一个行政级别或技术职称低的人，即使是一位业务骨干，工作绩效突出，也有可能奖励性绩效工资低于他人。此种状况应当引起注意。因此，在设计奖励性绩效工资方案时，要处理好行政职务、技术职称以及业务骨干三者之间的关系，即通过岗位系数设定和工作专项奖励措施，对于活的人进行激励倾斜，不要让干活的人吃亏。

所谓向突出贡献人员激励倾斜，就是向绩效卓越者倾斜，即他(她)不但是业务骨干，完成了大量工作任务，而且还在某一方面做出了突出贡献。这就是向突出贡献人员激励倾斜的内涵。此项激励政策非常重要，它能帮助解决奖励性绩效工资实施中的一些疑难问题。在设计奖励性绩效工资方案时，哪些岗位或哪些人员会做出突出贡献，不好预测，很难以设定岗位系数的方式给予激励倾斜。解决此问题的基本思路是，对于年终考核绩效卓越者，贡献突出者，在兑现岗位系数绩效工资的同时，另加一次性专项奖，体现其工作价值，实现向突出贡献人员激励倾斜。

三、奖励性绩效工资激励倾斜原则及倾斜力度把握

根据上述，笔者认为奖励性绩效工资激励倾斜原则为：一要做到稳定，二要产生激励。稳定是首要的，不能因奖励性绩效工资激励倾斜，而引起一个单位的不稳定，意见很大，产生消极情绪，甚至告状上访。如果为了稳定，而“吃大锅饭”，搞平均主义，也是不行的。要在稳定的前提上，通过设置专项奖励，让奖励性绩效工资产生激励作用。这两者须同时兼顾，不能顾此失彼。

如何做到既能稳定，又有激励呢？一是岗位系数的倍数不宜差距太大，一般的事业单位控制在2倍左右，行政级别较高或管理层级较多的事业单位原则上可控制在3至4倍。这样的倾斜力度一般不会引起矛盾或不稳定。二是必须经过民主程序。岗位系数的设定，无论根据什么因素或根据什么条件设定，都要经过职工充分讨论，广泛听取群众意见，得到绝大多数群众的认可。否则都不能采纳，不能实施。三是向业务骨干和关键岗位倾斜。奖励性绩效工资实施重点向实干、能干工作的人员倾斜，体现工作价值。四是向突出贡献的人倾斜。对于做出工作实绩，绩效突出，有贡献的人给予奖励。这几种措施系统考虑，相互配合，综合使用，统筹兼顾，奖励性绩效工资就能发挥出其应有的作用。(作者系中国人事科学研究院研究员)

来源：《中国人才》2011（3）作者：罗双平

[>>返回](#)

相关新闻

- 王耀辉：人才是中部未来发展主要推动力 2011-06-29
- 应急管理体系信息化建设研究 2011-06-29
- 丁守海：中国公共部门就业凸显棘轮效应 2011-06-29
- 中美大学生资助政策比较 2011-06-28
- 技术创新与制度创新关系的研究综述 2011-06-28

- 个税法二审草案仍3000元起征 为个税进一步改革留下空间 2011-06-28
- 中国人迎来“制度养老”时代 2011-06-28
- 专业技术人才队伍建设中长期规划 2011-06-27

Copyright (c) 2010 中国人事科学研究院 版权所有
地址：北京市朝阳区育慧里5号 邮编：100101 院办电话：010-84635652
科研管理处：010-84635686、84622949
京ICP备10211434号