

# 面向教学部门的高职院校 奖励性绩效工资分配模型构建

李升泽

**【摘要】** 绩效工资的分配是高职院校绩效改革过程中的核心问题。在高职院校实施双级经费管理的背景下,大量研究集中于个体导向的薪酬分配策略,而缺少针对教学部门绩效工资分配方法的探索。为此,本文建立了关于奖励性绩效工资分配的数学模型,该模型反映了按劳分配的公平观,突出了倾向重点岗位的价值观,并体现了目标管理的执行观。后进进一步引入案例对相关实施步骤进行了详细的阐述,并对模型的主要作用和价值进行了分析与讨论。

**【关键词】** 高职院校; 教学部门; 绩效工资; 目标管理

**【中图分类号】** G712

**【文献标识码】** A

**【文章编号】** 1004-0994(2016)11-0055-4

绩效工资的引入有利于高职院校构建合理的绩效评价体系和利益分配体系,并加大高职院校战略执行力度。高校绩效工资的相关研究及实践起源于20世纪70年代的美国,之后,其他发达国家(如英国、德国、日本等)的高校也先后将绩效工资纳入薪酬体系中。我国于2000年开始实施高校人事制度改革,2006年推行事业单位收入分配制度改革,并于2014年提出建立激励和约束相结合的高校工资体系,因此,研究我国高职院校绩效工资的分配问题有其现实价值。

部分文献已对绩效导向的高校薪酬体系进行了讨论,如:殷进功等(2004)认为,科学的高校人才激励系统是将个人努力、绩效和薪酬三者有机结合并达成一致;焦炬(2012)通过对比国内外高校绩效工资制度的实施现状,阐述了高校绩效工资的设计方案和保障体系;山鸣峰(2007)讨论了高校绩效工资分配模式,提出工资分配模式应以公平、公正为前提,并以现实贡献为基础,等等。然而,相关文献并没有涉及以下三点:一是在大多数高校实行两级财务管理的现实背景下,如何构建面向教学部门(系)并体现高职院校工作重点的绩效工资分配模型;二是如何将目标管理的思想纳入其中;三是如何设计基于“按劳分配”的教学部门绩效工资分配流程。为此,本文构建了相关数学模型,然后通过案例详细论证了其现实价值,以期解释上述问题。

## 一、实施绩效工资制的主要目的

2006年颁发的《事业单位工作人员收入分配制度改革方案》规定:建立符合事业单位特点、体现岗位绩效和分级分类管理的收入分配制度。2012年印发的《高等学校财务制度》提

出:规模较大的学校实行“统一领导、分级管理”的财务管理体制。因此,实行分级管理的高校绩效工资制度是必然趋势。高校绩效工资可分为两部分:基础性绩效工资一般定位于学校层面,按照岗位属性、责任等拟定分配比例;奖励性绩效工资与业绩挂钩。奖励性绩效工资的分配方法又有两种:一种是立足学校整体层面进行统一考核,统一分配;另一种是先由学校拨付给二级部门,再实行二级部门内部分配。后者的主要作用有两点:一是分权,改变二级部门长期以来“当家不做主”的现状;二是各二级部门与多数教职工的工作联系最为紧密,因此其开展的教职工绩效评价也更为科学。

我国已有部分高职院校正在实行以教学部门为主体的奖励性绩效工资分配制度,那么,如何在保证公平的前提下将经费从学校层面分配至教学部门呢?目前各校采取的方法各异,并未形成普适性的绩效工资分配框架。

## 二、数学模型的建立

### (一)政策和设定

1. 依据相关政策的设定。本文严格按照既有政策的框架构建数学模型。该模型针对的是广东省高职院校,因此涉及国家和广东省两级政策:①按照教育部《普通高等学校基本办学条件指标(试行)》,高职院校“生师比”的合格要求为18:1,本模型取生师比为18:1进行计算;②按照中组部《关于深化高等学校人事制度改革的若干实施意见》,内部分配应向重点岗位倾斜,本模型将主专业技术岗位(教学岗位)列为重点岗位,取行政教辅岗位与教学岗位的重要程度之比为0.9(岗位系数);③根据教育部、财政部《职业学校兼职教师管

**【基金项目】** 广东省教育研究课题“职业院校教师职教能力培养的实践研究”(项目编号:GDJY-2014-b-b264)

理办法》，高职院校外聘兼职教师占专、兼职教师总数的比例一般不超过30%，通过参考广东各高职院校的普遍情况，本模型设置外聘教师数为12.5%；④广东省人事厅文件《广东省高等学校岗位设置管理指导意见》中明确规定，“专任教师比例不少于教职工总数的55%”，因此当实际在校教师占比高于55%时，本模型将采用实际比例；⑤根据广东省教育厅《广东省高等职业院校教学管理要点》指导意见，在校专任教师的授课课时数一般每周10~16节，模型设定教师周课时为10节，则年基本课时量为320节（每学期有4周为学生实习时间，故按16个教学周计算）。

2. 其他设定。根据高职院校的实际情况，本文还作了以下设定：①按照我国大学的分类标准，高职院校属于教学型高校，其主要工作量由课时量来体现，因此奖励性绩效工资依据教学工作量进行分配，不涉及其他工作量（如科研等）；②《人才培养方案》中的计划课时量是各教学部门实施教学的计划工作量，反映了其教学目标，一旦确定，短时间内便难以更改，具有相对稳定性，因此本文将《人才培养方案》作为经费切块的依据；③由于基础性绩效工资已包含了对岗位级别、职务或职称的考虑，因此奖励性绩效工资应仅从岗位业绩角度出发，不考虑职称、职务等因素。

**(二) 算法和步骤**

为更清晰地描述算法，本模型中相关参数和部分变量的解释如表1所示。

构建模型如下，其中核员数与实际人数不同，核员数是计算得出的岗位所需人数：

1. 在校教学人员核员数。若某系存在多个班（如两个班）合班上课的情况，则首先须对《人才培养方案》中的计划课时量进行修正，见式(1)。修正后各系的课时量之和为全校“修正后的总课时量”，然后分别根据学校学生数和总课时量确定“在校教学人员核员数”，并进行加权，见式(2)：

$$\text{某系修正后的课时量} = (\text{某系课时量} - \text{合班课时}) + (\text{两个班的合班课时} / 2) \quad (1)$$

$$\text{在校教学人员核员数} = (\text{全校学生数} / \text{生师比} \times \text{权重} + \text{修正后的总课时量} / \text{教学人员基本工作量} \times \text{权重}) \times (1 - \text{外聘教师的比例}) \quad (2)$$

2. 教学部门中教学人员核员数。进一步确定各系内教学人员的核员数，根据某教学单位内部课时量在总课时量中所占比例确定该部门教学人员的核员数，见式(3)：

$$\text{某系教学人员核员数} = \text{某系修正后的课时量} / \text{修正后的总课时量} \times \text{在校教学人员核员数} \quad (3)$$

3. 在校教职工总核员数与在校非教学人员核员数。在校教职工包括了教学人员和非教学人员，根据式(2)的计算结果，反推出“在校教职工总核员数”，其与“在校教学人员核员数”之差即为“在校非教学人员核员数”，见式(4)、式(5)：

$$\text{在校教职工总核员数} = \text{在校教学人员核员数} / \text{在校教学$$

**表 1 参数和变量的相关解释**

参数	相关解释
生师比	根据相关政策，生师比定为18
外聘教师数	按照相关政策并根据各高职院校的实际情况，外聘教师比例定为12.5%
权重	根据专家讨论意见，按生师比核员和按工作量核员的重要程度各占50%
岗位系数	非教学岗位与教学岗位重要程度之比，设定前者为后者的0.9倍
教学人员基本工作量	根据相关政策，教学人员基本年工作量定为320节
缺员系数	代表允许教学部门缺员的比例限制，经专家讨论后取值为0.2
变量	相关解释
修正后的课时量	存在合班授课的情况，由于单班授课与合班授课的时长一致，本模型以教师登台次数计算课时量，因此要对《人才培养方案》中的课时量进行修正
在校教学人员占教职工总数的比例	根据相关政策，在校教学人员占教职工总数的比例不少于55%
在校教学人员核员数	根据学生规模、工作量计算的校内教学岗位所需的人员数
在校教职工总核员数	教学岗位与非教学岗位所需的人员数之和
在校非教学人员核员数	行政教辅岗位所需的人员数
全校奖励性绩效工资总量	用于切块到各二级部门的绩效经费总额
在校教学人员分配总额	绩效经费总额中用于划拨给教学岗位所有人员的经费额
在校非教学人员分配总额	绩效经费总额中用于划拨给非教学岗位所有人员的经费额
目标完成率	教学人员目标完成率为实际课时量占《人才培养方案》规定课时量的比例；非教学人员目标完成率为实际行政任务完成量占计划任务的比例
教学人员数阈值	为避免某些部门由于实际人数过少而取得了远超于其他部门的人均经费而导致的不稳定情况，设置教学人员数阈值进行调节

$$\text{人员占教职工总数的比例} \quad (4)$$

$$\text{在校非教学人员核员数} = \text{在校教职工总核员数} - \text{在校教学人员核员数} \quad (5)$$

4. 在校教学人员分配总额和在校非教学人员分配总额。为避免部门领导与部门员工争利，将各部门领导的奖励性绩效工资单独列支，不纳入本模型分配范畴，因此式(2)~式(5)的计算结果要分别减去领导核员数（领导核员数由学校 and 上级部门确定），然后再确定“在校教学人员分配总额”和“在校非教学人员分配总额”，作如下推导：

因为“在校非教学人员人均分配额=教学人员人均分配额×岗位系数”，故“全校奖励性工资总量=在校教学人员核

员数×教学人员人均分配额+在校非教学人员核员数×教学人员人均分配额×岗位系数”,移项得到“教学人员人均分配额”,然后根据“在校教学人员分配总额=在校教学人员核员数×教学人员人均分配额”和“在校非教学人员分配总额=在校非教学人员核员数×教学人员人均分配额×岗位系数”得到式(6)、式(7):

在校教学人员分配总额=(全校奖励性绩效工资总量×在校教学人员核员数)/(在校教学人员核员数+岗位系数×在校非教学人员核员数) (6)

在校非教学人员分配总额=(全校奖励性绩效工资总量×在校非教学人员核员数×岗位系数)/(在校教学人员核员数+岗位系数×在校非教学人员核员数) (7)

5. 教学部门奖励性绩效工资分配额。教学部门包括了教学和非教学两类人员,可分别从“在校教学人员分配总额”和“在校非教学人员分配总额”经费中拨付,此过程中引入目标管理思想,面向两类人员设置“完成率”。见式(8):

某教学部门分配经费=(教学部门教学人员核员数/在校教学人员核员数×在校教学人员分配总额×教学目标完成率)+(教学部门非教学人员核员数/在校非教学人员核员数×在校非教学人员分配总额×行政教辅任务目标完成率) (8)

6. 教学人员数阈值。若某系实际参与分配的教学人员数远大于该部门教学人员核员数,则表示实际人均分配额过少,因此部门会主动控制招聘人数;反之若实际参与分配的教学人员数小于核员数,则虽然个人能获得足额的分配额,但其工作负担也相应较大,不仅不利于教学,还会导致部门间人均分配的差距过大。为此,本模型拟引入“教学人员数阈值”以将部门实际人数约束在合理的范围内,规则是:若部门实际参与分配的教学人员数小于“教学人员数阈值”,则代表该部门人均工作量过大,应对原“核员数”进行调整,即降低部门的分配额。见式(9)、式(10):

教学人员数阈值=教学人员核员数×缺员系数 (9)

调整后的部门核员数=部门实际参与分配的教学人员数/(1-缺员系数) (10)

### 三、实例分析

L校为广东某高职院校,含二级教学单位8个、行政及教辅单位13个,现有在校学生7550人、教职工512人、教师340人。学校规定非教学人员不能承担教学任务。教学部门的领导核员数与实际领导数均为26人,非教学部门的领导核员数与实际领导数均为16人,其中,教学部门领导视为教学人员,并须承担一定量课时,由于领导奖励性绩效工资另行列支,因此实际参与分配的教学人员数为314人。该校各教学单位相关数据见表2。若全校奖励性绩效工资总量为600万元,按上述模型进行计算后,各教学部门的分配额如表3所示(由于篇幅限制,表中仅列出部分项目)。

表2 某高职院校二级教学单位数据

部门	学生数	理论课	实训课(公共课)	修正后总课时量	教学人员数	非教学人员数	领导数
A系	1257	16496	6838	23302	60	11	4
B系	1211	14044	6256	20180	59	9	4
C系	1148	11788	5502	15374	45	8	4
D系	1287	12224	4680	13590	39	7	3
E系	1217	14036	4856	16498	49	8	4
F系	870	10082	3586	13217	31	6	3
G系	0	6000	5260	10364	33	6	2
H系	560	5004	8416	13420	24	4	2
合计	7550	89674	45394	125945	340	59	26

表3 某高职院校二级教学单位奖励性绩效工资分配数据

部门	教学人员核员数(不含领导数)	实际参与分配的教学人员数	教学目标完成率	缺员数阈值	教学人员经费	非教学人员核员数	非教学人员经费	总经费
A系	62	56	100%	49	77.72	10	11.31	89.03
B系	53	55	100%	42	66.63	9	10.18	76.81
C系	39	41	87.73%	32	43.48	8	9.05	52.53
D系	35	36	100%	28	44.49	7	7.91	52.4
E系	43	45	100%	34	53.56	8	9.05	62.61
F系	34	28	100%	27	43.17	5	5.65	48.82
G系	27	31	100%	22	34.29	6	6.78	41.07
H系	36	22	100%	29	35.18	4	4.52	39.7
合计	330	314		26	398.52	57	64.45	462.97

1. 修正课时量。根据L校《人才培养方案》,学校存在两个班合班上课的情况,因此首先对课时量进行修正。以A系为例,理论课与实训课之和为23334节,但该系理论课中有两个班的合班课时64节,因此按照式(1),修正后的课时量为23302节。

2. 确定在校教学人员核员数。按式(2),该校现有学生7550人,根据生师比18:1,确定教师核员数419人,再按照12.5%的外聘教师比例,得到在校教师数为367人。另外,先计算全校修正后的总课时量125945节与教师年基本课时量320节之比,再减除外聘教师数,得到在校教师数为345人。上述两者各取权重50%,确定“在校教学人员核员数”为356人。

3. 确定各系教学人员核员数。按式(3),进一步确定各系教学人员核员数。

4. 计算在校非教学人员核员数。当前在校教师实际人数占教职工人数的66.4%,符合政策规定,因此“在校教学人员占教职工总数的比例”可直接设定为66.4%。根据式(4),推导“在校教职工总核员数”为536人。根据式(5),得到“在校非教学人员核员数”为180人。学校按照行政任务对非教学人员定岗定编后,教学部门中的行政及教辅人员核员数总共57

人,并进一步明确每个部门的行政教辅人员核员数(见表3)。

由于各部门领导不参与该模型经费分配,故上述步骤结果须减去领导核员数,如:减去教学单位领导核员数26人后的“在校教学人员核员数”为330人;减去非教学单位领导核员数16人后的“在校非教学人员核员数”为164人。

5. 确定两类人员的可分配经费。现有全校奖励性绩效工资总量为600万元,依据“向教学人员倾斜”的政策,设定非教师岗位的“岗位系数”为0.9,根据式(6),得到“在校教学人员分配总额”为414.57万元,根据式(7),得到“在校非教学人员分配总额”为185.43万元。

6. 各系教学人员分配经费的计算。按某系教师的核员数占总核员数的比例分配经费。以A系为例,根据式(8),A系教学人员可获得经费77.72万元,若A系实际课时达到《人才培养方案》规定课时的100%(即教学目标全部完成),则经费全额下拨。若实际课时未达到规定课量,则按完成比例下拨,如C系,该系实际完成课时量占比为87.73%,代表未完成教学目标,因此扣除未完成部分后得到实际教学人员经费为43.48万元。

7. 按教学人员数阈值进行调整。先比较各系实际参与分配的教师数与该系对应的教学人员数阈值,若某系实际参与分配的教师数小于教学人员数阈值,则不能按原核员数核拨经费,应减少其分配额。以H系为例,根据式(9)的计算结果,H系教师实际参与分配人数为22人,小于该系教学人员数阈值29人,按照式(10),用新核员数28替换原来的核员数36,由此,H系教师能获得经费35.18万元。

8. 教学部门可获得的总经费。根据式(8),对“在校非教学人员分配总额”进行切分,计算各系行政教辅人员的分配经费,进而得到部门总经费。以A系为例,A系教师的可获经费为77.72万元,非教学人员可获经费为11.31万元,则总经费额为89.03万元。

9. 结余经费的处理。教学部门原本有可分配的总经费为414.57万元,但由于C系未达到课时量的目标要求,同时H系严重缺员产生了扣除,故全校实际分配的教学人员经费为398.52万元,结余经费数额为16.05万元。该笔结余应由学校统一管理,并划入下一年的“奖励性工资总经费”中实施再分配。

#### 四、模型评价

1. 体现了目标管理的流程。该模型在奖励性绩效工资各部门间分配过程中引入了“教学目标完成率”和“行政教辅任务目标完成率”,体现了目标管理的基本流程。从教学工作方面看,为防止某些教学部门为了获得更多的经费而刻意修改《人才培养方案》,增加计划课时,教学管理部门应当对教学工作量的变更进行严格的论证;从行政教辅工作方面看,为使“行政教辅任务目标完成率”能有清晰的量化表达,本文建议根据行政教辅工作的特点,将定性和定量方法相结合,按

照任务的数量和难度,以“计分制”方式推行。

2. 体现了高职院校的工作重点。高职院校应以教学为根本任务,因此该模型中并未涉及科研工作量,本文建议对于科研工作量另行列支。此外,“岗位系数”的作用在于对教学人员和非教学人员的分配额进行区分,体现了“向重点岗位倾斜”的趋势。应当指出的是,向教学人员倾斜并不代表任何教学人员的实际分配额一定高于非教学人员,若某部门的教学人员数量低于“教学人员数阈值”,或者因大量引进新教师而导致部门实际教学人员数远超核员数,又或者未完成既定工作量,这些情况都会导致教学人员绩效工资分配量的降低,因此模型具有较强的灵活性。

3. 体现了按劳分配的思路。部门经费的分配量取决于部门的核员数,而部门核员数又是根据其教学工作量计算所得,所以工作量大的部门能获得更多的经费,这体现了按劳分配的思路。由于高职院校正处于快速发展阶段,上一年的分配结果不一定能客观反映下一年的实际情况,因此建议实施以一年为周期的核员和经费切分。

#### 五、研究结论

高职院校绩效改革过程中奖励性绩效工资分配是非常重要的环节,它属于较为复杂的系统管理问题,然而实践中却缺少与管理理论相结合并针对教学部门的经费切拨框架。本文所建立的模型将相关思想融入其中,包含了多劳多得的公平观、突出了关键岗位的价值观、体现了目标管理的执行观,等等。通过案例,笔者分步骤地对算法进行了阐述:在确定总核员数的基础上,将全校岗位分为重点和非重点两类,然后根据相关比例分别计算部门中两类岗位的核员数与奖励性绩效工资分配金额。最后,本文对模型的作用和价值进行了分析和讨论。须提出的是,当前研究多集中于高职院校中教职工个体导向的薪酬分配策略,而面向教学部门绩效经费切拨方式的相关研究成果甚少,因此,此类问题还有待进一步深化和探索。

#### 主要参考文献:

- 沈立宏. 高校绩效工资研究——以N大学为例[D]. 武汉:华中师范大学,2009.
- 秦邦. 基于绩效评价的高校绩效工资分配方案设计研究[D]. 成都:西南交通大学,2012.
- 殷进功,汪应洛. 高校教师激励因素及其相互关系研究[J]. 科学学研究,2004(4).
- 焦焯. 我国高校教师绩效工资实施问题研究[D]. 武汉:中南民族大学,2012.
- 山鸣峰. 高校实施绩效工资的理性思考[J]. 上海大学学报,2007(11).

作者单位:东莞职业技术学院管理科学系,广东东莞 523808