

高校绩效工资改革管理理论与实践

——基于一般地方本科院校的视角

GAOXIAO JIXIAO GONGZI GAIGE GUANLI LILUN YU SHIJIAN
JIYU YIBAN DIFANG BENKE YUANXIAO DE SHIJIAO

李军良 等 ● 编著



西南交通大学出版社
<http://press.swjtu.edu.cn>

高校绩效工资改革管理理论与实践 ——基于一般地方本科院校的视角

GAOXIAO JIXIAO GONGZI GAIGE GUANLI LILUN YU SHIJIAN
JIYU YIBAN DIFANG BENKE YUANXIAO DE SHIJIAO

李军良 黄建新 万玺等○编著

西南交通大学出版社
·成都·

图书在版编目 (C I P) 数据

高校绩效工资改革管理理论与实践: 基于一般地方本科院校的视角 / 李军良编著; 黄建新, 万玺编著. — 成都: 西南交通大学出版社, 2014.7

ISBN 978-7-5643-3127-6

I. ①高… II. ①李… ②黄… ③万… III. ①高等学校—工资改革—研究—中国 IV. ①G647.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 136150 号

高校绩效工资改革管理理论与实践

——基于一般地方本科院校的视角

李军良 黄建新 万玺 等 编著

- | | |
|-------|---|
| 责任编辑 | 秦 薇 |
| 特邀编辑 | 张敏敏 |
| 封面设计 | 何东琳设计工作室 |
| 出版发行 | 西南交通大学出版社
(四川省成都市金牛区交大路 146 号) |
| 发行部电话 | 028-87600564 028-87600533 |
| 邮政编码 | 610031 |
| 网 址 | http://press.swjtu.edu.cn |
| 印 刷 | 成都蜀通印务有限责任公司 |
| 成品尺寸 | 148 mm × 210 mm |
| 印 张 | 8.75 |
| 字 数 | 244 千字 |
| 版 次 | 2014 年 7 月第 1 版 |
| 印 次 | 2014 年 7 月第 1 次 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5643-3127-6 |
| 定 价 | 28.00 元 |

图书如有印装质量问题 本社负责退换

版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前 言

古人云：“善用人者能成事，能成事者善用人。”胡锦涛同志曾在全国人才工作会议上强调：“人才问题是关系党和国家事业发展的关键问题。”党的十八大明确提出，要加快确立人才优先发展战略布局，造就规模宏大、素质优良的人才队伍，推动我国由人才大国迈向人才强国。这为我们进一步做好新形势下的人才工作指明了方向。

当前，在国家实施宏观经济调控、加快生产模式转型和生产技术升级的背景下，高等教育也面临转型发展的课题。党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，在全面深化改革特别是推进社会主义事业改革创新方面，把深化教育领域综合改革摆在了更加突出的位置。高等教育领域的改革与发展、人才队伍的储备与建设越来越重要，人才争夺越来越成为校际竞争的核心。

绩效工资改革是高校收入分配制度改革的重要内容，即在规范津贴补贴的同时，逐步形成合理的绩效工资水平决定机制、完善的分配激励机制和健全的分配宏观调控机制，从人力资源管理角度讲，这对吸引和留住人才具有重要意义。

2006年，人事部、财政部推出了《事业单位工作人员收入分配制度改革方案》（国人部发〔2006〕56号）；2009年1月1日起，在义务教育学校实施。2009年10月1日起，配合医药卫生体制改革，在基层医疗卫生事业单位实施；2010年1月1日起，在包括高等院校在内的其他事业单位实施。高校教师绩效工资制改革作为事业单位收入分配制度改革的重要组成部分，不仅关系到每位教职员工的切身利益，对整个社会的稳定也起着重要作用。高校教师绩效工资设计研究不仅有助于配合我国的收入分配制度改革，同时有助于为事业单位绩效工资改

革提供意见和建议，使绩效工资的发放更为合理和公平。

虽然近年来，针对高校教师绩效评估、绩效工资、薪酬管理的论著产出甚丰，但大都存在重理论轻实践的倾向，尤其缺乏实际可操作和借鉴的方案，可操作性不是很强。

本书在深入研究高校教师绩效评估与分配制度改革的基础上，从一般到特殊，以最新的人力资源管理理论方法为依据，构建了一般地方本科院校教师绩效评估的基本框架，并回答了其中的热点问题。

具体研究内容分为五个章节。

第一章，高校绩效工资改革进程与思路。本章主要介绍高校工资制度改革的进程、高校现行工资制度存在的问题、高校绩效工资改革的目标与原则、高校岗位与岗位设置、高校绩效工资改革中的关键问题与操作要点。

第二章，高校绩效工资体系构建的前期准备：薪酬设计。本章主要研究高校绩效工资体系构建的前期准备，对薪酬设计中的重要问题进行研究，包括工作分析、职位评价、薪酬调查与薪酬结构设计等。

第三章，高校绩效工资体系分配依据：绩效考核。本章主要研究绩效考核与绩效管理理论，绩效考核方法述评，高校教师绩效考核研究与实践，高校教师绩效考核的目的、内容、多元评价与反馈、问题与对策等。

第四章，高校教师绩效考核与绩效工资机制设计。本章主要从建立以岗位责任为基础的绩效考核体系、绩效考核指标体系科学化、加强绩效考核的全过程设计等方面阐述高校教师绩效考核与绩效工资机制设计。

第五章，高校教师绩效考核方案设计。本章以一般本科院校教师绩效考核方案设计为例，重点对考核原则、考核方法、考核内容、考核程序、考核结果应用进行了实际设计，并在附录中设计了两个具体方案，供研究者参考。

在具体内容撰写上，颜立撰写了第1章，胡宪君撰写了第2章，黄建新撰写了第3章，李军良撰写了第4、5章，万玺统稿并撰写了部

分内容。

本书在搜集资料的过程中，参考了很多学者的论著，受益匪浅。本书在写作过程中得到了李志军、李加强、王斌、白航、李钦、张振威、付君善、何军、崔艳敏等的大力支持，他们为本书搜集了大量资料，同时在具体的绩效考核方案方面得到了徐彦、吕庆春、朱光俊、尹立孟、彭军、胡伟清、张丽平、陈强、唐德东等的帮助。另外，很多朋友为本书的出版给予了无私的帮助，付出了很多心血。在此，特别向这些没有一一指明的朋友们表示深深的感谢。

作 者

2014 年 5 月于重庆虎溪大学城

目 录

第 1 章 高校绩效工资改革进程与思路	1
1.1 高校工资制度改革的进程	1
1.1.1 高校工资制度改革的背景	1
1.1.2 高校工资制度的历史沿革	3
1.1.3 高校实行工资改革的必要性	14
1.2 高校现行工资制度存在的问题	16
1.2.1 高校现行的工资制度	16
1.2.2 高校教师薪酬的横向比较	17
1.2.3 高校教师薪酬的国际比较	18
1.2.4 人力资本视角下的高校教师投入与回报分析	20
1.2.5 高校现行工资制度中的问题	22
1.3 高校绩效工资改革的目标与原则	25
1.3.1 高校绩效工资改革的目标	25
1.3.2 高校绩效工资改革的原则	27
1.4 高校岗位设置	30
1.4.1 高校岗位设置现状	30
1.4.2 高校岗位设置管理的基本特征	32
1.5 高校绩效工资改革中的关键问题与操作要点	35
1.5.1 高校绩效工资改革的关键问题	35
1.5.2 高校绩效工资改革中的操作要点	39
第 2 章 高校绩效工资体系构建的前期准备：薪酬设计	43
2.1 绩效工资的概念与特征	43
2.1.1 绩效工资的概念	43

2.1.2	绩效工资的原则	45
2.1.3	绩效工资的主要内容	45
2.2	工作分析, 确定岗位职责	47
2.2.1	工作分析的含义、内容与意义	47
2.2.2	工作分析的方法	50
2.2.3	岗位说明书的内容	60
2.3	职位评价, 确定工作价值	64
2.3.1	职位评价概述	64
2.3.2	职位评价流程	68
2.3.3	职位评价方法	72
2.4	薪酬调查	85
2.4.1	薪酬调查概述	85
2.4.2	薪酬调查实施步骤	89
2.5	薪酬结构设计	95
2.5.1	薪酬结构概述	95
2.5.2	薪酬结构横向设计	102
2.5.3	薪酬结构纵向设计	106
2.5.4	宽带薪酬设计	110
第3章	高校绩效工资体系分配依据: 绩效考核	119
3.1	绩效考核与绩效管理理论	119
3.1.1	绩效的定义及特点	119
3.1.2	绩效考核的定义及功能	121
3.1.3	绩效考核在人力资源中的地位及作用	122
3.1.4	绩效管理	122
3.1.5	绩效管理与其他人力资源管理环节的关系	124
3.2	绩效考核方法评述	125
3.2.1	绩效考核方法的基本类型	125
3.2.2	绩效考核的常用方法	127

3.2.3	绩效考核方法的比较与选择	144
3.3	绩效考核综合方法	146
3.3.1	模糊数量化理论	147
3.3.2	绩效综合评估方法	149
3.3.3	评估的模型及方法应用	150
3.4	高校教师绩效考核	152
3.4.1	高校教师绩效考核研究与实践	152
3.4.2	高校教师绩效考核的目的	155
3.4.3	高校教师绩效考核的复杂性	156
3.4.4	高校教师绩效考核的内容	157
3.4.5	高校教师绩效考核的多元评价与反馈	158
3.5	高校教师绩效考核的问题与对策	159
3.5.1	高校教师绩效考核的常见问题	159
3.5.2	改进高校教师绩效考核的对策	161
第4章	高校教师绩效考核与绩效工资机制设计	165
4.1	建立以岗位责任为基础的绩效考核体系	165
4.1.1	岗位责任制	165
4.1.2	高校岗位责任制	166
4.2	科学构建绩效考核指标体系	169
4.2.1	绩效考核指标体系	169
4.2.2	绩效考核指标体系设计要处理好四个关系	170
4.3	加强绩效考核的全过程设计	182
4.3.1	绩效考核体系的过程设计	182
4.3.2	绩效考核实施的基本原则	182
4.4	绩效考核结果的兑现：绩效工资	183
4.4.1	绩效工资实施原则	183
4.4.2	绩效工资的构成	185
4.4.3	各类岗位考核奖励性绩效工资分配系数	186

4.4.4 绩效工资的计算与核拨	187
第5章 高校教师绩效考核方案设计	190
5.1 指导思想与原则	190
5.2 考核内容与方法	191
5.3 教育教学工作量核算	193
5.3.1 核算原则	193
5.3.2 核算范围	194
5.3.3 核算办法	194
5.4 考核结果等次与运用	196
5.4.1 考核结果等次	196
5.4.2 考核结果运用	196
5.4.3 相关问题的处理	196
5.5 组织领导	198
附录一 国家政府及相关部委针对事业单位、高校收入分配制度 改革所下发的文件	200
附录二 《××学院系列岗位绩效考核办法指标体系》A 模式	222
附录三 《××学院系列岗位绩效考核办法指标体系》B 模式	232
参考文献	263



第1章 高校绩效工资改革 进程与思路

强国必先强教。目前，我国高等教育总规模居世界第一，有高等教育学历的从业人员总数居世界第二，年授予博士学位数居世界第三，我国已成为名副其实的高等教育大国。培养创新人才，建设高等教育强国，不断提升教育的质量与效率，已经成为当今我国赢得国际竞争主动权的关键所在，而提高高校办学活力的一个重要手段就是推行高校收入分配制度改革。

1.1 高校工资制度改革的进程

1.1.1 高校工资制度改革的背景

进入新世纪以来，知识经济逐渐成为经济发展的主要推手。世界各国综合国力的竞争日益激烈，经济和社会发展对自然资源的依赖不断减弱，人力资源特别是人才资源的重要性已高于以往任何时代，国家的综合国力和国际竞争力越来越取决于人才培养教育、科技进步和知识创新的水平和劳动力的素质。

高等教育承担着培养高级专门人才的重任。一个国家的高等教育水平，在很大程度上决定了其综合国力在世界上所处的地位。因此，大力发展高等教育已成为世界发达国家振兴经济、发展科技、壮大国力的基本政策导向。在这样的背景下，许多国家尤其是经济发达国家

纷纷把建设高质量的教育体系作为基本国策，目的就是抢占新的世界科技、经济竞争的制高点。

如今，许多高校提出了建设高水平大学的宏伟目标，如要将学校建成“研究型”“有特色”“综合性”“国际化”的大学，等等。为适应这一变化，许多高等学校正在重新思考和调整人事分配制度改革定位，认为要紧紧围绕学科建设和教师队伍建设，树立“人才资源是第一资源”的观念和指导思想，以吸引、培养和造就高层次创造性人才为目标，从战略高度考虑人事分配制度改革的方向和政策措施。高等学校改革的核心内容是用人制度改革和分配制度改革，两者相互作用、相互支持、相互促进。从用人制度的理论研究和实践发展情况来看，用人制度改革的目标模式已经明确，就是实施岗位聘用制度或聘任制度。多数高等学校按照“老人老办法，新人新办法”的原则，进行了用人制度的改革创新和探索，如对部分新进人员实行人事代理制度、对部分特殊人才采取柔性引进的办法等，还有许多高等学校也进行了岗位聘用制度的尝试。但由于各种原因，特别是受到外部政策环境的制约，完全意义上的聘用制度并没有真正建立起来。^①

2010年发布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》在整个战略目标、发展任务、体制改革和保障措施等方面，对2020年前高等教育的发展和改革做出了新的重要部署，提出了很多新的政策，我国高等教育改革蓄势待发。2006年中组部、教育部、人事部的《事业单位工作人员收入分配制度改革方案》，积极改革单位工资制度，建立符合高校特点、体现岗位绩效和分级分类管理的岗位绩效工资制度，致力于理顺分配关系，规范分配秩序，构建和谐的收入分配格局。各高校加大了对高层次人才的激励力度，如采取一次性重奖或协议工资等灵活多样的分配形式和办法，逐步完善高层次人才分配激励机制。高校教师待遇普遍提高，稳定了教师队伍，激励了优秀人才，初步改变了长期以来高校平均主义分配状况，产生了较好的效果。^②这些年来，

① 杨志兵. 高等学校薪酬制度与薪酬战略研究[D]. 武汉理工大学, 2007.

② 宋延军. 基于公平理论的高校教师薪酬制度设计研究[D]. 西南大学, 2011.

我国在高校教师薪酬制度改革方面积累了很多经验。

1.1.2 高校工资制度的历史沿革

1. 新中国建立初期：基于职务的供给制与工资制并存

新中国建立初期，国家正是百废待兴的时期，通货膨胀和失业现象严重，财政经济困难。当时，全国的工资情况比较混乱，且不尽合理。中央政府根据当时的经济条件，对国家机关和事业单位工作人员实行供给制和工资制的政策。供给制是一种大体平均的分配制度，即根据当时国家财政经济状况和个人生活必需，对工作人员免费供给生活必需品的制度。国家对学校中的大部分人员实行供给制，且保持着较低的水平。随着国家财政状况的变化，供给办法不断修改，供给项目逐步合并、简化，供给标准也不断调整、提高。

1951年11月，为逐步建立全国统一的工资标准，人事部制定了中央政府直属机关各类（共10类）工作人员暂行工资标准等级表。机关行政人员的工资标准，按照职务分为8等，每等若干级，共46级。科学研究人员分4等22级，职务工资级别不交叉，但工资额有交叉。工资计算单位由粮、布、油、盐、煤五种实物为基础计算“工资分”。该工资标准等级表不仅适用于国家机关，也适用于事业单位。

1952年3月，政务院颁发《关于全国供给制工作人员统一增加津贴的通知》。工作人员享受的供给制待遇包括个人生活费和津贴。供给制度按照职务划分为10等24级。几个相同或相近的职务规定一个津贴标准（数职一级）或一个职务一个标准，各职务的津贴标准之间没有交叉。学校中供给制工作人员的津贴费比照政府工作人员的等级发放。凡兼任一个职务以上的，津贴或工资“就高不就低”，不得兼领双份及以上津贴或工资。但学校教员，经批准需要在高等学校训练班兼课的，可领取兼课部门发放的酬金。高等学校的工资制度，围绕建立全国统一的工资制度的目标，伴随着国家机关工作人员工资制度的修订与调整，不断地进行着探索和改革。

2. 社会主义改造时期：全国统一的高等学校等级工资制度逐步建立

随着恢复国民经济任务的完成和国家财政经济状况的好转，为使国家工作人员的工资制度更加统一、合理，使供给（包干）制工作人员的待遇逐步过渡到工资制，并在发展生产的基础上，提高工作人员的待遇，政务院对当时的工资制度和供给标准进行了一系列的修订和调整。

1952年7月，教育部颁发了《全国各级学校教职员工资标准表》。高等学校的工资标准按职务共分为33级，一职数级，上下交叉。工资标准以工资分为计量单位，最高1100分，最低90分。最高工资为最低工资水平的12倍左右。高等学校教职员工的工资，根据按劳取酬、交叉累进的原则，依据其现任职务，结合其“德”、“才”、“资历”进行评定，其中以德才为主，资历次之。同时，考虑高等学校所在地的生活水平和工作人员原来的工资待遇，参考工资标准表，进行具体评定。担任同一职务的工作人员，其工资级别可以不同。高等学校教职员，因工作有特殊成就或发明者，其待遇可以酌情提高，评定工资时不受工资标准表的限制。特级教育工作人员的工资，需根据个人具体情况，提请高等教育部转呈政务院审查批准后，分别予以确定。高等学校医务人员可按全国卫生部门规定的医务人员工资标准评定。高等学校中部分工作人员仍实行供给制，东北、内蒙古两区执行各自的高等学校教职员工资标准。

随着国家经济建设的不断发展，为适当提高教学人员的工资待遇，调整各地区、各高等学校之间及学校内部教职员工资级别不合理的现象，进一步体现按劳付酬的原则，1954年11月高等教育部颁布并执行了《全国高等学校教职员工资标准表》。工资标准表适用于全国各类高等学校，共划分为33级，按照职务一职数级，上下交叉。工资分最高1230分（大学教授的工资标准设有特级，特级教育工作人员工资根据具体情况，其工资最高可达1640分），工资分最低90分。最高为

最低的 13.7 倍（最多可达 18 倍左右）。当时，评定教职员工的工资级别，仍以其时任职务结合其学术成就、工作表现及思想品质评定，并适当照顾资历。与 1952 年工资制度的重要区别之一是高等学校中实习工厂的技工工资按学校所在地国营企业同类技术工人的工资标准评定。实行供给制待遇的工作人员改为工资制，师范院校教职员及东北、内蒙古两区高等学校改行全国统一的高等学校教职员工资标准。至此，全国高等学校建立并实行了统一的工资制度。

3. 高等学校改行货币工资制

为统一国家机关工作人员的生活待遇制度，贯彻按劳取酬、同工同酬的分配原则，督促人们从物质利益上关心自己的劳动成果，将个人利益和国家利益结合起来，同时考虑到工资分所含的五种实物已不能完全包括国家机关工作人员生活的实际需要，1955 年 8 月国务院发布了《关于国家机关工作人员全部实行工资制和改行货币工资制的命令》。将仍实行供给（包干）制待遇的人员一律改为实行工资制待遇，废止工资分计算方法，改行货币工资制，以人民币为计算单位。国务院还颁发了统一的物价津贴标准表，以弥补各地区物价差额，使各地区的工作人员享有大致相同的生活水平，真正体现了全国工资标准的统一。

高等教育部结合高等学校的实际情况，将全国高等学校教职员工资标准表修订为货币工资标准表，并执行国务院规定的物价津贴标准。高等学校工作人员工资收入包括工资标准表中的货币工资和物价津贴两部分。此次工资标准表的修订提高了工资水平，但工资结构没有变化。仍然是一职数级，上下交叉，共 33 级，最高工资标准为 270.6 元，最低工资标准为 19.8 元，工资标准的最大倍数为 13 倍左右。

4. 计划经济体制下高度集中统一的等级工资制

1956 年，社会主义改造基本完成，国家迅速把各项经济权力上收中央，形成了一套由计划行政手段配置和利用经济资源、控制国民经

济运行的高度集中统一的经济管理体制。这种高度集中统一的计划经济管理体制，要求建立起全国高度统一的工资制度。1956年7月，国务院先后下达了《国务院关于工资改革的决定》、《国务院关于工资改革中若干问题的规定》。这次全国性的工资改革，取消了物价津贴制度，改行11类（第11类最高）工资区制度，对边远少数民族地区另加一定比例的生活费补贴。

高等教育部根据国务院的全国工资改革方案，制订并实施了高等学校工资改革方案，对高等学校工资制度实行分类管理。高等学校教职员工工资标准分为行政、教学、教学辅助人员三个标准，采取一职数级、上下交叉的办法。其中，《全国高等学校教学人员工资标准表》共分为12级，相比以前的工资制度加大了级差，减少了级别。教学人员最高工资为最低工资的5.56倍。教授执行1~6级工资标准，副教授执行3~6级工资标准，讲师执行6~9级工资标准，助教执行9~12级工资标准。在科研或教学方面有特殊成就的教授，经高等教育部报请国务院批准，可另发“特定津贴”。高等学校行政人员、工勤人员执行《全国高等学校行政职工工资标准表》，共分为25级，最高工资标准为最低的16倍。个别校长、院长的工资，经高等教育部报请国务院批准，按国家机关工作人员工资标准表中的工资级别评定。《全国高等学校教学辅助人员工资标准表》，共分为12级，最高为最低的4.8倍。

1958—1965年，高等学校对部分人员实行了奖励制度。1958年和1959年，年终发给教职工跃进奖。1960—1963年随着企业实行综合奖励制度，一部分事业单位也实行了奖励制度，奖金率低于生产企业。1963年12月，劳动部发布了《关于某些事业单位职工实行经常性奖励制度的通知》。多数高等学校建立了经常性的奖励制度，但奖励办法和奖金标准不一致。当时实行奖励制度的原则是：加强思想政治工作，贯彻按劳分配，奖励先进，推动落后，防止平均主义，还要核算经济效益，合理使用资金。“文革”期间，工资工作从理论到实践，从原则到具体方针、政策，都受到了极大的干扰和破坏。按劳

分配被说成是“资产阶级法权”，奖励制度被停止实行，强调政治挂帅，将奖金改为附加工资。1967年，为照顾职工生活，统一实行附加工资制度，即把原来发放的奖金，按人平均，按月发给职工，由最初的每月固定发放变为按出勤日数计发，有些地方称之为“活工资”。期间，进行了多次工资升级工作，主要是按工作年限和工资级别划定升级的政策线，没有按照劳动态度、贡献大小等条件进行评定。多次调资工作均采取运动式的管理方式，既没有建立科学的与工资制度挂钩的绩效考核制度，又缺乏正常的晋级增资机制，其根源在于工资制度的内在缺陷。

5. 改革开放初期：引入绩效考核的工资制度的探索

1978年12月，党的十一届三中全会召开，劳资工作随着国民经济的调整和经济体制的改革，进入了新的发展阶段。1979年10月，国务院颁发《关于职工升级的几项具体规定》，要求各基层单位要制定具体的考核标准和办法。此次升级重点是各行各业劳动好、贡献大的职工，包括有研究成果的科技人员、教学好的大中小学教师，升级要以劳动态度、技术高低、贡献大小为依据进行考核。对行政干部和科研、教学等专业技术人员要根据职责条例和技术（业务）职称条例进行实际技术（业务）的考察，按各自的工资标准把当前的和一贯的工作表现结合起来，进行全面评比，以贡献大小为依据，择优升级。

1978—1989年，高等学校全面实行了奖励制度，对附加工资采取了随工资增加逐步冲销的措施，对未恢复奖励制度的高等学校的大部分职工实行了年终奖措施。随着改革的不断深入，大多数事业单位的奖励办法也不断发展和变化，大致分为两个阶段：一是实行增收节支奖，全年发放的奖金一般控制在一个月基本工资以内；二是实行奖金税办法，对有收入的高等学校的奖金发放，由行政手段控制转变为经济手段控制。1979年11月，财政部制定了《关于文教科卫卫生事业单位、行政机关“预算包干”试行办法》，规定在文教卫生科研单位试行财务预算包干、增收节支奖励办法，并区别不同部门的情况，实行收