

三项制度改革激发高职教师队伍活力

文 / 福建电力职业技术学院人资部 陈重洪 王普专

DOI:10.19429/j.cnki.cn11-3776/g4.2022.03.007

福建电力职业技术学院分析高职教师队伍内生动力方面存在的问题，运用三项制度改革在激发高职教师队伍活力方面进行探索与实践，推行全员聘任机制、加强人才队伍管理、严格绩效考核管理，建立了教师队伍能进能出、岗位能上能下、待遇能增能减的教师任用机制，形成了教师队伍业绩比拼、人才竞相成长的良好局面。

三项制度改革是指国务院面向国有企业的劳动、人事、分配制度等三方面进行的系统性改革，是激发队伍内生动力的重要举措，其核心内容是员工能进能出、干部能上能下、收入能增能减。

2019年，国务院发布了《关于印发〈国家职业教育改革实施方案〉的通知》，要求把职业教育摆在教育改革创新和经济社会发展中更加突出的位置。而职业教育教师队伍是职业教育的中坚力量，建设高素质专业化的高职教师队伍是加快推进职业教育现代化的基础性工作。

2020年，教育部等六部门印发《关于加强新时代教师队伍建设改革的指导意见》，提出健全高校教师发展机制、夯实高校教师发展支持服务体系、完善高校内部收入分配激励机制等措施。面对新时代教师队伍建设改革的新要求，高职院校亟需通过劳动、人事、分配制度等三方面改革工作，激发教师队伍的活力和工作热情，从而有效提升工作效能。因此，做好新时代背景下高职院校教师队伍三项制度改革工作意义重大。

高职教师队伍内生动力方面存在的主要问题

岗位终身制引起的潜能发挥不足

目前仍有不少高职院校采用的是岗位聘用终身制，即一旦聘上该岗位，特别是教授、副教授，就可以终身享受教授副教授的相应待遇。这种政策下，常常出现“聘前努力干，聘后减一半”的现象，聘上教授、副教授前，因职数有限、竞争激烈，努力拼业绩、拼成果。而聘上以后，因终身制，没有危机感，工作消极懈怠，甚至有些教师聘

上教授、副教授后，若干年不产生学术成果，堵死了年轻的高水平教师晋升教授之路，不利于激发年轻教师的工作潜能。

编制终身制引起的队伍活力不足

现有体制下，教师是一个“铁饭碗”的职业，除非出现违法乱纪或师德师风问题，否则学校即使再困难，也会通过各种渠道变相安置在职职工。因此，一旦考取编制的教师，失业危机感即刻丢失。没有优胜劣汰和末位淘汰的机制，队伍活力尚显不足。

平均主义观引起的工作动能不足

教师薪酬由基本工资（包括岗位工资和薪级工资）和绩效工资构成。岗位工资标准由教师的岗位等级确定，因固有的传统思想和公办体制，绩效工资与绩效、贡献挂钩的程度不高，常常会有大锅饭现象和平均主义思想。

三项制度改革在激发高职教师队伍活力中的探索与实践

推行全员聘任机制，解决人员“能上不能下”的问题

出台《岗位聘任制管理实施方案》及《教师岗位聘任及考核评价办法》等相关配套办法，强化契约意识、竞争意识、危机意识，实行业绩积分聘期管理，建立健全能上能下岗位管理机制，明确岗位层级聘任条件、考评方案和考评结果应用，完善岗位绩效考核体系。《教师岗位聘任及考核评价办法》规定，岗位聘任期一般为2年，聘任期满后重新开展教师岗位聘任。聘期内，每名教师必须完成5项业绩方为合格，同时聘期第一年必

须完成所聘岗位业绩要求至少 2 项, 未完成的, 在聘期内下一年度降低一个层级岗位聘任。每个聘期开始时, 学院所有教师全体起立、竞争上岗、择优坐下, 根据教师自主申报, 学校对照岗位聘任基本条件和聘任条件及聘期业绩要求实施岗位聘任, 因业绩较为突出者有机会获岗位晋升, 实现本通道上的岗级、薪酬双晋升, 业绩不足者, 将予以降岗(档)聘任。聘期结束后, 开展聘期考核, 在完成聘期业绩要求的基础上, 根据每个教师的聘期工作业绩评价积分对全校每个层级岗位的教师分别考核, 聘期考核结果分为优秀、良好、称职、不称职 4 个等级。考核结果良好及以上者, 可在原岗位续聘、可聘任同层级或更高层级岗位。考核结果称职者, 可在原岗位续聘或同层级岗位流动, 不得聘至更高层级岗位。考核结果不称职者, 下一聘期最高只能申请低一层级岗位的聘任。连续 2 个聘期的考核结果均为不称职的, 将予以待岗处理; 经过第一个聘期的实践, 累计 16 人获得岗位晋升, 14 人降岗(档)聘任, 真正形成了人员“能上能下”的机制。

加强人才队伍管理, 解决人员“能进不能出”的问题

出台《关于做好内部人力资源市场转岗池管理的通知》, 加强内部人力资源市场管理工作, 建立内部人力资源市场“需求池”“匹配池”“转岗池”, 畅通人才流动渠道, 完善“能进能出”机制。转岗池允许部门向内部人力资源市场“模拟退人”, 将未达到岗位能力、绩效要求的员工转入“转岗池”, 2021 年被转入转岗池 1 人。实行新进员工试用期考核管理, 严肃试用期、见习期、首次签订合同期等关键窗口期管理。试用期、见习期、首次签订合同期考核不合格, 将予以延长见习期或解除劳动合同。2020 年以来累计 1 人延长见习期, 1 人见习期未滿时解除劳动合同。

严格绩效考核管理, 解决收入“能增不能减”的问题

《组织绩效管理实施方案》的出台, 促进了学院整体绩效到部门绩效的有效传递, 引导各部门全面落实学院年度工作目标, 建立效率与效益相融合的组织绩效管理体系。《方案》明确了各岗位的岗位系数, 以核定部门月度绩效奖金包, 按照多劳多得原则, 要求各部门制定《部门内部绩效分配实施细则》, 根据《教师工作量

核定办法》衡量部门每个月每名员工的工作量, 按工作量分配部门月度奖金包, 教师根据月度工作量衡量月度绩效奖金。同时要求强制拉开部门员工之间月度绩效工资差距, 无特殊原因未拉开的, 将对责任部门进行执规考核。部门组织绩效考核分为 A、B、C、D 四个等级。设置了安全生产目标奖、缺员奖和专项绩效奖励, 分别给予完成安全生产目标、定员配置率较低和有专项贡献的部门一定的专项奖励金额。

个人绩效层面, 制定《全员绩效管理实施细则》, 促进学院整体绩效到部门绩效、员工绩效的有效传递, 健全“单位级、部门级、员工级”三级考核体系, 增强绩效考核的导向性。员工绩效考核分为 A、B、C、D 四个等级, 考核等级与个人的薪酬分配、岗位调整、人才评价、评先评优等挂钩。A、B、C、D 四个等级年度绩效积分分别积 2 分、1.5 分、1 分和 0 分。A 级员工绩效工资按同层级员工平均绩效工资的 1.2 倍兑现, C 级员工绩效工资按同层级员工平均绩效工资的 0.8 倍兑现, 2021 年员工绩效评为 A 级和 C 级分别有 47 人和 23 人, 并按规定兑现个人绩效。员工近 3 年绩效等级积分累计 4.5 分且上年绩效达到 B 级及以上, 方可聘任更高层级岗位、职务和职员职级, 累计达 5.5 分的, 优先推荐聘任更高层级岗位职务和职员职级, 2021 年绩优人员应用率 76.92%。

结语

为做好三项制度改革, 学院先后出台 13 项配套制度, 通过第一个聘期的实践应用, 累计 16 人因业绩成果较为突出获得岗位晋升, 14 人因业绩不足或积分排名靠后, 被降岗(档)聘任, 累计 1 人延长见习期, 1 人见习期未滿时解除劳动合同, 同等岗位收入差最高达到 35%。考入编制后, 不再是旱涝保收, 评上教授后, 不再是终身职务, 聘上教授后, 不再是“躺平”享受, 极大地激发了教师队伍的活力, 最大限度释放了教师队伍干事创业潜能, 促进了各层级教师的良性竞争, 教师队伍业绩比拼、人才竞相成长局面基本形成, 基本建立了教师队伍能进能出、岗位能上能下、待遇能增能减的教师任用机制, 为建设高水平职业院校、开启高质量发展的新征程奠定了坚实基础。CEPE