



基于宽带薪酬体系的高职院校行政人员绩效工资设计与思考

——以宁波职业技术学院为例

□陈 科



针对高职院校行政人员工作难以量化的特点，基于宽带薪酬理论，对高职院校行政人员的绩效工资体系进行设计，以工作业绩、累计工作年限、对学校贡献度为维度，制定激励与约束并重且符合高职院校行政人员职业发展客观规律的绩效工资方案。

一、宁波职业技术学院行政人员工资制度现状

2011年宁波市政府下发《关于印发市级其他事业单位绩效工资实施办法的通知》，根据文件要求，宁波职业技术学院从2012年1月起正式开始实行绩效工资制度，经过近十年的实践与完善，在岗位设置与管理的基础上，基本建立了以优绩优酬为导向的岗位绩效工资制度。目前，宁波职业技术学院行政人员薪酬结构主要由基本工资、绩效工资、奖励基金三部分组成。

1. 基本工资包括岗位工资和薪级工资。岗位工资主要体现工作人员所聘岗位的职责和要求。按教职工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。根据教职工的工作表现、资历和所聘岗位等因素确定薪级，执行相应的薪资。

2. 绩效工资由基础性绩效工资、奖励性绩效工资两部分组成。基础性绩效工资主要与当地收入水平及岗位职责等因素挂钩，由生活补贴和岗位津贴两部分组成。其中生活补贴主要由上级部门制定发放标准，

不同岗位执行统一标准。岗位津贴实行一岗一薪。奖励性绩效工资主要与教职工教学科研工作量和年度考核结果等因素挂钩，根据教职工工作量完成情况按比例发放。奖励性绩效工资由岗位奖金、专项津贴等项目组成。岗位奖金体现教职工基本工作量的完成情况。专项津贴主要体现一线特殊岗位和特殊人才的激励。

3. 奖励基金由超额劳务报酬、考核奖金等项目组成。超额劳务报酬体现对教职工非本职工作及超工作量的报酬。考核奖金主要用于对全体教职工及优秀集体的工作业绩实施奖励。

二、宁波职业技术学院行政人员绩效工资制度存在的问题

现行宁波职业技术学院工资制度中，岗位工资、薪级工资以及基础性绩效工资的发放基于岗位以及工作年限，教职工对此认可度高，无太大争议。奖励性绩效工资与奖励奖金由于与工作业绩、考核结果挂钩，在实际实施过程中，教学科研人员业绩大多可以量化，也形成了行之有效且认可度较高的考核办法，绩效工资制度发挥了应有的激励作用。而学校行政管理人员由于各种原因，存在以下几个方面的问题：

1. 发放标准固定，无法体现岗位差异。按照绩效工资制度的本意，绩效工资制度需要体现各不同岗位

之间工作量以及教职工岗位贡献度之间的差异程度,发挥激励与约束的作用。但目前宁波职业技术学院实行的绩效工资制度仍然建立在本人实际聘任的岗位等级基础上,按本人聘任的岗位等级发放岗位奖金,使绩效工资变成基本工资的延伸,没有体现每个岗位、每个工作人员的贡献度。在现实中出现普通行政岗位的工作人员因本身职称较高的原因,绩效工资大大高于本部门同类型人员,甚至高于本部门正副职领导的情况,绩效工资制度没有起到应有的激励作用,保障功能的属性强于激励功能。

2. 绩效工资水平偏低,吸引力较弱。按照现行学校绩效工资文件的规定,考虑到行政人员工作性质的特点,宁波职业技术学院管理人员的薪酬主要来自基本工资、绩效工资两个部分,无法通过科研、教学、竞赛等从奖励基金获得奖励,导致行政管理人员的整体薪酬水平低于校内二级分院的教师平均水平。行政管理岗位的吸引力偏低,人才流失,多次出现行政管理岗位学校内部招聘时无人报名的窘况。

3. 考核机制不健全,薪酬分配不合理。宁波职业技术学院对于行政管理人员尚未形成成熟的绩效考核机制,还是以年度考核为主。虽然年度考核本身从教学、科研、服务育人等多维度对教职工进行考核,但最终结果还是以定性为主,分为优秀、合格、基本合格、不合格四档。不同考核结果在绩效工资发放上的差异几乎可以忽略不计。实际上,工作强度与难度会因岗位不同而不同,个人的付出与成果也存在不对等的情况,这些差异在现有的绩效考核制度中都没有得到很好的体现。

4. 晋升路径狭窄,职业天花板较低。受限于上级政府主管部门的岗位设置数量,大部分行政管理人员难以通过职务级别的晋升来提高薪酬。同时在职称晋升方面,为保证高校教师系列的主体岗位数,职称评审中非教师系列的岗位数量也受到严格的限制。这些问题的普遍存在,严重影响了行政管理人员的工作主动性和工作效率。一些年资较长的教职工对工作产生职业倦怠,工作动力不足。长此以往,学校的行政工作缺乏吸引力,难以吸收优秀人才加入学校的管理队伍。

现有薪酬体系中,基本工资、基础性绩效工资已由国家、市级单位明确发放标准,只有奖励性绩效工资由学校主导,宁波职业技术学院以学校行政管理人员职员制改革为契机,采用先进的薪酬理念,以业绩

成果为导向,设计了一套全新的行政管理人员绩效工资体系,希望发挥岗位绩效工资制度应有的积极作用。

三、宽带薪酬

1. 宽带薪酬的定义与特征。20世纪90年代,美国人力资源专家艾德华·海首次提出宽带薪酬理论,对原有的较多的薪酬等级及薪酬变动范围进行重新设计和组合,从而变成只有相对较少的薪酬等级及相应较宽的薪酬变动范围。宽带薪酬制度具备科学性、灵活性、个性化等特点。21世纪初,国内部分外资企业将宽带薪酬制度引入。一些国有企业和民办高校也相继对宽带薪酬制进行了尝试,并取得了一定的成功经验。

2. 宽带薪酬的作用。传统的职位薪酬体系下,每个职位(等级)对应一个薪酬标准,如果职工想获得薪酬的提升,必须通过提升级别。大部分职工长时间处在同一级别的岗位,即使作出重大的贡献,如果级别不能晋升,薪酬水平也就无法提升,职工得不到有效的激励。实行宽带薪酬后,每个岗位等级的薪酬宽度、等级薪酬浮动的幅度均有一定程度的增加,尽可能对同一层级划分多一点的薪酬层级,与此同时,每一个层级均存在重叠的部分,理论上一级薪酬层级的较高级别,可以达到上一级薪酬层级的中等偏上水平。这样只要职工踏实肯干,可以保证职工的薪酬水平通过提升岗位等级晋升,或通过薪酬层级的提升实现双重路径提升薪酬待遇。同时,通过设置与本人能力、工作业绩、岗位忠诚度相挂钩的晋升机制,促使教职工不断提高自己的业务水平和工作业绩,有利于教职工与学校事业的共同进步和发展。

四、宁波职业技术学院行政人员宽带绩效工资设计思路与体系

宁波职业技术学院自2012年实施绩效工资制度后,历经多轮方案调整与完善,积极构建符合学校事业发展的薪酬分配机制,目前基本形成了以岗位为基础的薪酬分配体系。但学校行政管理人员的薪酬体系一直未做大的调整,沿用专业技术人员的发放机制,存在较多的问题,对行政管理人员的激励度也不够。因此,学校开始探索行政管理人员职员制改革,结合宽带薪酬设计新的绩效工资体系。

1. 确定宽带薪酬的结构。宁波职业技术学院基于专业技术人员薪酬标准、原行政管理人员薪酬发放方式等,综合对比测算,同时考虑个人原聘职称职务、工作成果差异等,通过确定带宽、递增系数、层级差、重叠度、绩效系数等得出行政管理人员的薪酬表,详



见表1。

表1 行政管理人员薪酬表

岗位层级	层级薪酬系数	岗位层级			
一级	8	高级 职员			
二级	7.5				
三级	7				
四级	6.6				
五级	6.2	中级 职员			
六级	6				
七级	5.8				
八级	5.6				
九级	5.2	初级 职员			
十级	4.6				
十一级	4				
十二级	3.5				
十三级	3.3				办事员

2. 岗位等级的确定和晋升规则。学校基于现有普通行政管理人员的职称、学历、工作年限、现聘任岗位等级等要素，统筹设置了高级职员、中级职员、初级职员、办事员四个岗位等级。建立各岗位等级基本门槛的前提下，拓展晋升空间，教职工除通过岗位、职称晋升外，还可以通过个人业务能力提升或工作贡献度晋升相应的岗位等级，例如受聘中级职员满12年并作为主要执笔人起草管理文件6份及以上或在三级核心及以上期刊以第一作者发表与工作岗位密切相关的研究论文1篇；同时在此期间至少获得5次校级综合荣誉或获得2次市级及以上荣誉的可晋升高级职员。具有博士学位的或受聘初级职员满8年并在专业期刊以第一作者发表与工作岗位密切相关的研究论文2篇；同时在此期间至少获得3次校级综合荣誉，或获得1次市级及以上荣誉的可晋升中级职员。硕士研究生毕业或受聘在办事员岗位满5年且获得至少1次校级综合荣誉的，可晋升初级职员。通过岗位等级的晋升机制，提高了普通行政管理人员的职业天花板，极大地调动了行政管理人员的工作积极性。

3. 岗位层级的晋升和考核规则。根据该宽带薪酬体系设计，行政管理人员的岗位层级实行动态调整。管理人员晋升岗位等级后，原岗位层级低于新聘岗位等级的对应最低层级的，晋升到新聘岗位等级对应的最低层级；原层级已在新聘岗位等级的层级对应范围的，在原层级的基础上晋升一个层级。另外，管理人

员在符合一定业绩成果的前提下，在岗位等级对应的宽带范围内可晋升一个层级，例如在管理岗位累计5年年度考核结果为合格以上等次的，或累计4年年度考核结果为合格以上等次且具备下列条件之一的，可以在岗位等级对应范围内晋升一个层级，包括累计年度内取得1次校级及以上综合荣誉，或累计年度内教职工满意度测评3次列全校前50%或2次列前30%，或累计年度内在专业期刊以第一作者发表与工作岗位密切相关的研究论文2篇。管理人员出现年度考核不合格的，则降低一个层级。

五、结语

在此次行政管理人员绩效工资体系的方案设计中，首次将宽带薪酬理论融入学校的管理，对学校的薪酬管理进行了一次有意义的创新尝试。对比现行的绩效工资方案，该设计方案具有以下几个优点：

第一，该方案与教职工的长期贡献度挂钩，各岗位等级的薪酬标准存在互相重叠的部分，低一级岗位的高层级薪酬系数高于高一级岗位的低层级薪酬系数，给聘任同一职称或职务的教职工有了较大的薪酬提升空间，只要在本岗位上积极作出成绩，同样可以获得满意的回报。

第二，该方案与教职工的短期贡献度挂钩，行政管理人员取得年度考核优秀或教职工满意度测评排名靠前的，即可以提前一年晋升一个岗位层级。

第三，该方案体现了岗位差异度，同一职称或职务的情况下，聘任部门主管的岗位等级可高于普通行政管理人员的岗位等级，体现有效的激励机制。

第四，该方案建立了正向激励机制。担任普通行政管理人员长期聘任高级职员后，达到最高岗位层级的，其绩效工资部分最高可高于学校职能部门副处长水平。

考虑到事业单位本身的特殊性，本宽带薪酬体系的设计仅打算应用在奖励性绩效工资部分，相对整体薪酬来说，占比还不是很高，且存在没有体现工作内容差异、岗位没有进一步细分等局限性。目前，该体系设计还处于论证阶段，希望本文能对同类高职院校行政管理人员的薪酬制度改革提供一定的参考，提升行政管理人员的工作满意度。■

(作者单位：宁波职业技术学院人事处。)

编辑 冯玺玲