

高校绩效工资分配的一种测算方法

苏红丹

(广西财经学院财务处 南宁 530003)

【摘要】绩效工资既是高校有效的激励手段,也是高校一项重要的管理内容,其核心就是分配流程、方法、依据和标准的确定。本文通过分析高校各部门绩效因素,在Excel中建立一个绩效工资分配的仿真模型,测试不同的分配方案,将其结果与管理目标相匹配,可得到最佳分配方案。

【关键词】高校绩效工资 测算方法 工资分配

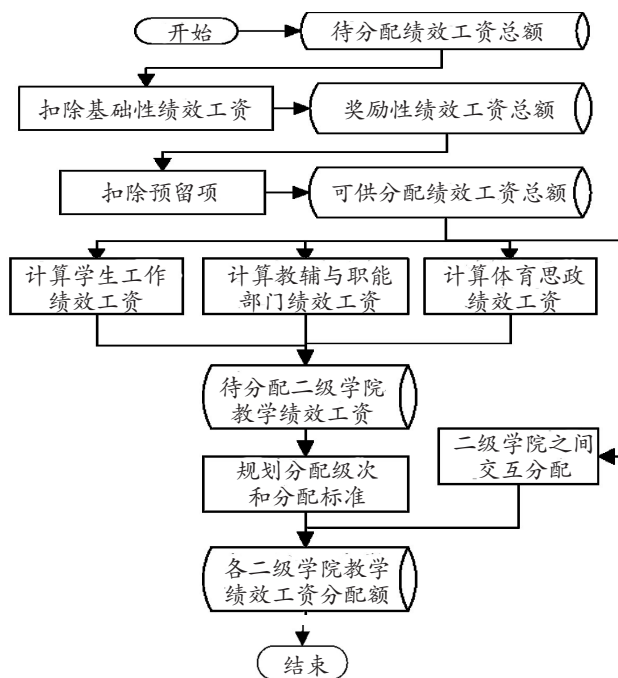
一、引言

近年来,事业单位已逐步实施绩效工资分配制度。绩效工资特别是奖励性绩效工资,既是高校管理的一项重要内容,又是高校的一种重要管理手段。理论界对绩效工资已有了丰富的研究成果。如陶为群等构建了一个按职工年龄段给予限额等差型优化模型,其方法为科学分配绩效工资提供了借鉴。其他一些学者对合理分配绩效工资提出了一些思路和方法,开发了一些分配应用模型和系统。有些高校根据自身具体情况制定了多种分配方案。但是这些思路和方案大多是操作层面的实际应用案例,鲜见提供一般的分析框架和决策模型。

目前,高校一般采用两次分配绩效工资的分配模式:一次分配是校级分配,即学校根据总体绩效在各二级单位之间进行分配;二次分配是各二级单位将本单位应得绩效工资总额在成员之间进行分配。此模式下的两个决策主体是学校和各二级单位。其流程是:学校人事部门事先制定分配依据和标准,并将绩效实数分配到二级单位;各二级单位根据待分配总数和绩效依据再具体进行分配。本文通盘考虑绩效工资各种因素的影响,建立仿真模型分析比较不同方案,可供决策层研究分配方案参考。

二、高校绩效工资分配流程及其分配方法

高校绩效工资的一般分配顺序是:先确定基础性绩效工资并予以扣除;扣除预留的全校统一发放的项目如年度考核奖与公共选修课津贴等;在做上述两项扣除后再计算人均绩效工资,然后确定学生工作绩效工资和教辅、管理、后勤等部门绩效工资;再在计算原始课酬标准基础上确定体育部和思政部的绩效工资,以及在二级学院之间交互分配互换工作量的课酬;最后,对绩效工资预留的余额按照事先规划的班级绩效工资拨付标准在二级学院之间进行分配。具体的分配流程如下图所示:



绩效工资分配流程图

1. 基础性绩效工资和预留项。一些学校从绩效工资总额中分割出一部分(通常称基础性绩效工资)按比例计入固定工资,职工在一般情况下只要完成基本工作量即可获得基础性绩效工资。这样做的好处是简化了一部分绩效工资分配工作量,提高了教职员工的的基本收入。预留绩效工资一般指为专项任务预留,由学校主管部门根据专项任务的完成情况专门进行分配,不纳入一般绩效工资分配过程。这两项直接在待分配绩效工资总额中扣除。

2. 教学院部绩效衡量与工资分配。教学院部的绩效通常以教学、科研、数学管理等方面实绩进行衡量。教学绩效又可通过学生人数、学生班级或完成的教学课时来

衡量。在实行二级管理的高校,学生人数或学生班级是学院教学和日常管理的基本动因,应该成为教学绩效的基本依据。目前多数学校以学生人数作为计算基本教学绩效工资和学生工作绩效工资的基础,大致如下:

(1)基本教学绩效工资。这是绩效工资的主体部分,它是按本学院学生人数计算应得的教学绩效工资。若将学生人数N折算为标准教学班级,以50人折算为一个班,则班级为N/50。分若干档级确定每班给付标准 S_i ,以此计算各二级学院基本教学绩效工资:

$$R_1 = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m \frac{N_{ji}}{50} \cdot S_i \quad (1)$$

式中: R_1 为各学院基本教学绩效工资;n为全校二级学院数量;m为基本教学绩效工资档级; S_i 为某档级绩效工资拨付标准; N_{ji} 为学院在某档级的标准班级数量。

(2)学生工作绩效工资。以管理学生人数作标准来核定教学管理定额,进而确定学生工作绩效工资。若将学生人数N折算核定辅导员人数,按每250人核定一个辅导员,则辅导人员为N/250。再按核定辅导员人数和人均绩效工资 r_p 计算各二级学院学生工作绩效工资:

$$R_2 = \sum_{j=1}^n \frac{N_j}{250} \cdot r_p \quad (2)$$

式中: R_2 为各学院学生工作绩效工资; r_p 为全校年度人均奖励性绩效工资(元/人)。

(3)二级学院之间互授课而需相互分配的绩效工资。本项工作的绩效量与教学课时直接相关,可以按二级单位之间交换课时量和全校课酬标准进行分配。即:

$$R_3 = \sum_{j=1}^n (Im_j - Ex_j) \cdot rh \quad (3)$$

式中: R_3 为各学院分配的绩效工资; Im 为本学院为其他学院承担的课时; Ex 为其他学院为本学院承担的课时; rh 为课酬标准(元/课时)。

3. 其他部门绩效工资分配。体育与思政教学部两个部门无直接管理的班级和学生,而是面向全校所有二级学院提供公共必修的“两课”(即思政和体育两课)教学,因此只能按照所完成的课时从学校的工资总额中分得。鉴于教辅、管理和后勤部门及校领导等完成的是管理和服务性工作,其绩效主要以本职工作完成情况、年度工作考核评价结果为依据,因此这些部门以核定岗位人数、职级为基础确定绩效工资,参照

年度考核进行调节。

4. 工资分配测算重点。工资分配旨在平衡内部分配关系,以激发各部门和全体教职员工的积极性。工资分配测算的重点是二级学院之间,以及与非教学部门之间的分配系数,故设计为较为简单的两档级,测算指标是式(1)中每学院班级数的分配档级(m)及各档级分配标准(S_i)。为此,本文提供一种仿真分析方法,帮助决策者实际应用时测试可选方案,观察不同方案下的结果及其分析指标,从而在各种方案中斟酌选择最适宜的一种。

三、建立分配模型

本文采用Excel模拟出分配过程的各主体、对象、分配行为及结果,并将模型设计为三个相互联系的数据表。

1. 输入数据表。这些数据大部分在分配之前已经确定,是用来进行非分配测算的基础数据,包括全校性(含二级学院)的基础数据和部门基础数据。例如:上级核定本年度绩效工资总额、年度基础性绩效工资、预留绩效工资等。限于篇幅,数据详表已省略。

2. 中间变量表。表1列出了部分基础数据及各项中间变量的含义、数据来源、测算方法和测算结果。

表1 中间变量(及部分基础数据)表

变量代码	变量名称	赋值或结果	单位	数据来源或计算方法	备注
V1	上级核定绩效工资总额		万元	年度预算	
V2	基础性绩效工资		万元	年度预算安排	决策点之一
V3	奖励性绩效工资总额		万元	=V1-V2	
V4	各种预留项		万元	年度预算安排	决策点之二
V8	扣除预留后的绩效工资总额		万元	=V3-V4-V5-V6-V7	
V9	总人数		人	取自各部门测算表	
V10	人均绩效工资		万元/人	=V8/V9	
V11	全校学生工作核定人数		人	取自各部门测算表	
V12	学生工作绩效工资总额		万元	=V10×V11	
V13	扣除学生工作绩效工资后的总额		万元	=V8-V12	
V14	全校教学工作量		课时	教务处统计汇总	
V15	原始课酬标准		万元/课时	=V13/V14	
V16.1	体育思政教学部门教学工作量		课时	教务处统计汇总	
V16.2	体育思政教学部门奖励性绩效工资		万元	=v16.1×v15	
V17	教辅管理后勤职能部门绩效工资		万元	取自各部门测算表	
V18	可向二级学院核拨绩效工资总额		万元	=V13-V16.2-V17	
V19	全校核定班级总数		班	取自各部门测算表	
V20	平均每班核拨绩效工资标准		万元/班	=V18/V19	
V21	A档每班核拨绩效工资标准		万元/班	审议决定	决策点之三
V22	B档每班核拨绩效工资标准		万元/班	根据部门测算表运算	系统自动运算

大部分数据可在表内完成计算,但表中最后两行的标准班级分配标准需进行规划求解,其结果直接影响到各二级学院之间的绩效工资分配。本文实例中,分配级次

仅分为两级,因此只需进行简单的单变量求解即可。本模型布局是在表1第V22行中输入A档数值,模型的部门分配表(表2)的“二级学院绩效工资”即A档获得的结果。此时可分配绩效工资余额与超标准班级数之比即为B档结果。此结果传回表1作为V22的规划结果。此时各部门最终分配结果也将在表2显示。

表2 部门分配表

部门	“两课” 部门绩效 工资	职能部门 绩效工资	二级学院 绩效工资	二级学院基本 教学绩效工资		二级学院 交互分入 绩效工资	合计
				A档	B档		
A学院			***	***	***	***	***
B学院			***	***	***	***	***
C学院			***	***	***	***	***
D学院			***	***	***	***	***
E学院			***	***	***	***	***
F学院			***	***	***	***	***
G学院			***	***	***	***	***
H学院			***	***	***	***	***
“两课”部门	***						
职能部门		***					
合计	***	***	***	***	***	***	***

3. 部门分配表。该表是测算各部门应得各项绩效工资最终结果的工具,通过本文第二部分基础模型的公式来实现本表各单元的自动计算。

四、仿真案例

某高校有约800名职工。其绩效工资分为基础性绩效工资和奖励性绩效工资两部分。基础性绩效工资由上级统一设立为岗位津贴项目,一般按月发放。奖励性绩效工资根据绩效考核结果发放。

基础性绩效工资直接分配到户。而奖励性绩效工资则要进行两次分配,先将之分配到二级学院和教学部等二级单位,再由二级单位制定绩效考核办法和绩效工资分配方案,各部门按照本单位的绩效考核办法和分配方案自主分配。奖励性绩效工资按月预发,年终结算。

1. 方案设计。先对二级学院两级分档核拨标准进行仿真决策分析,经初步计算,该年度每标准班级平均核拨数可达9.13万元。然后据此设计三种仿真方案:

方案一:确保基本班级数(≤ 10)有较高的核拨数,超过基本班级数之上的班级按照较低水平核拨。这一方案使学生规模大的学院的部分利益转移到了小规模学院,确保规模较小学院的基本收益。

方案二:原则上分两个档次,即对基本班级数按照较低水平核拨,对超过基本班级数以上的班级,以较高水平核拨。这一方案鼓励各二级学院开发新专业、扩大办学规模,但对小规模学院形成了一定的压力。

方案三:基本上是一种平均主义思路,该方案介乎方案一和方案二两者之间。

实践中,可以设定更多测试方案,以观察更多仿真结果的差异。除此以外,对体育部和思政教学部和其他职能部门绩效工资的分配思路亦可设定不同的分配方案,通过仿真结果分析分配方案的合理性。

2. 结果及评价。表3列出了三个仿真方案的计算结果,从中可以看出,三种方案绩效工资在各部门之间分配的情况是:第一种方案人均奖励性绩效工资从3.4万元到4.5万元;第二种方案人均奖励性绩效工资从3.2万元到4.8万元;第三种方案人均奖励性绩效工资从3.3万元到4.6万元,平均每课时42元至210元。第一种方案级差最小,调和了各部门之间的分配差距;第二种方案体现了最大的分配级差;而第三种方案级差介乎方案一和方案二两者之间。

表3 仿真结果

定档方案	方案一		方案二		方案三				
A档核 拨标准	12元		8万元		9.13万元				
B档核 拨标准	6.99万元		9.97万元		9.13万元				
部门	总额	比例	人均	总额	比例	人均	总额	比例	人均
A学院	194	7%	3.8	178	6%	3.5	182	6%	3.6
B学院	227	8%	4.1	238	8%	4.3	235	8%	4.3
C学院	220	8%	4.2	222	8%	4.3	221	8%	4.3
D学院	169	6%	3.4	162	6%	3.2	164	6%	3.3
E学院	275	10%	4.2	312	11%	4.8	302	11%	4.6
F学院	224	8%	4.5	220	8%	4.5	221	8%	4.5
G学院	239	8%	4.5	238	8%	4.5	238	8%	4.5
H学院	282	10%	4.0	260	9%	3.7	267	9%	3.8
两课部门	260	9%	4.3	260	9%	4.3	260	9%	4.3
职能部门	739	26%	3.1	739	26%	3.1	739	26%	3.1
合计	2 829			2 829			2 829		

五、结束语

绩效工资在工资中占比较大,并与绩效直接挂钩,是目前激励部门和个人的一种重要手段,因此,科学规范的绩效工资分配对提高学校教学质量和管理水平具有重要的意义。本文的方法旨在为学校绩效工资分配提供一个仿真测算模型,以便比较不同方案的优缺点。将这些特定方案及优缺点与学校管理目标和具体情况相匹配,可以找出最佳工资分配方案。

主要参考文献

1. 陶为群,赵钰.事业单位绩效工资等差型优化分配的模型与实例.技术经济与管理研究,2010;2
2. 周小葵.高校实行绩效工资制度存在的问题与对策.财务与金融,2010;3