

绩效工资改革探索和实践研究

陈保国

人事处、教师发展中心



一、定岗定编

二、绩效工资改革

三、奖励性绩效分配

四、二级管理

汇报提纲



人事处核心工作

职称评审

岗位聘任

人才引进

师资培养

绩效分配

人才培养

学校核心工作

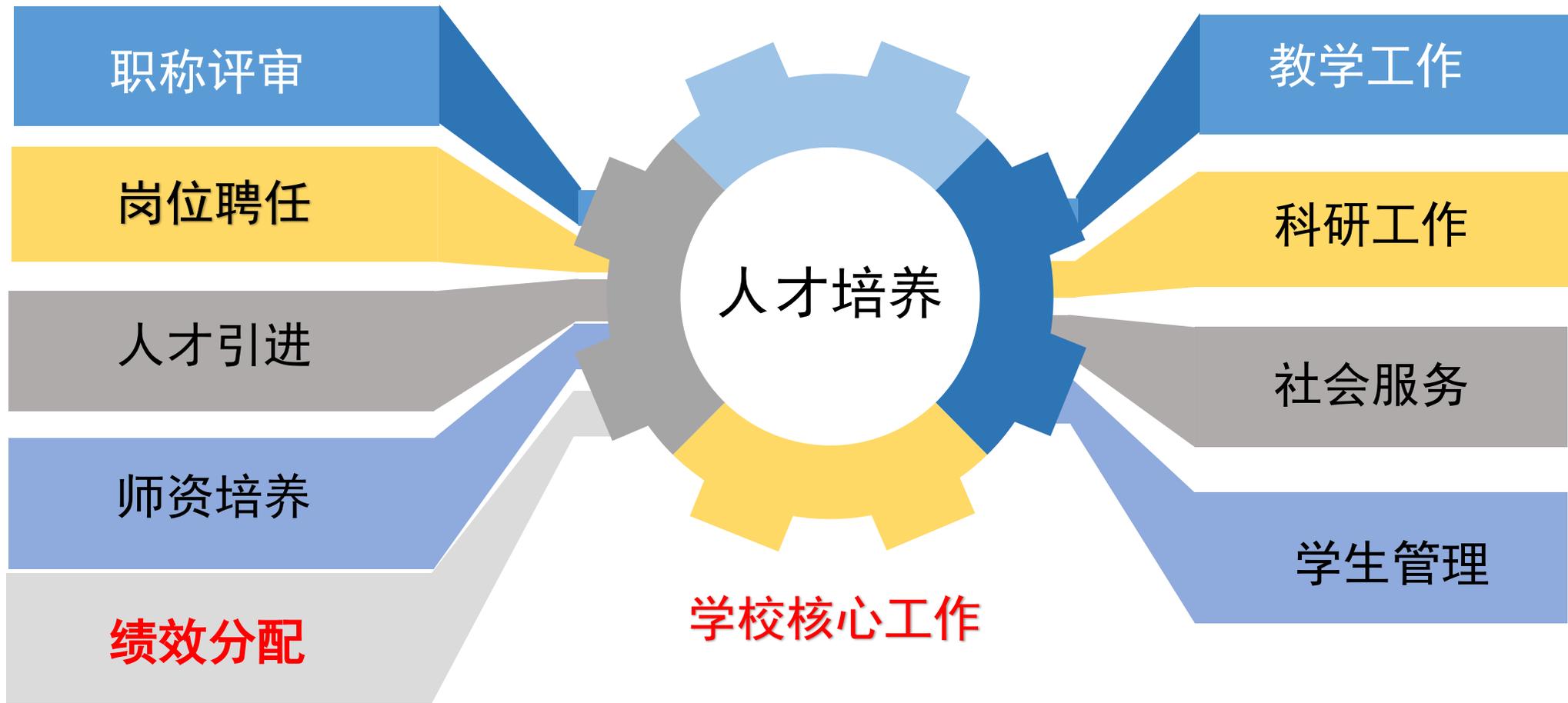
教学工作

科研工作

社会服务

学生管理

教师核心工作

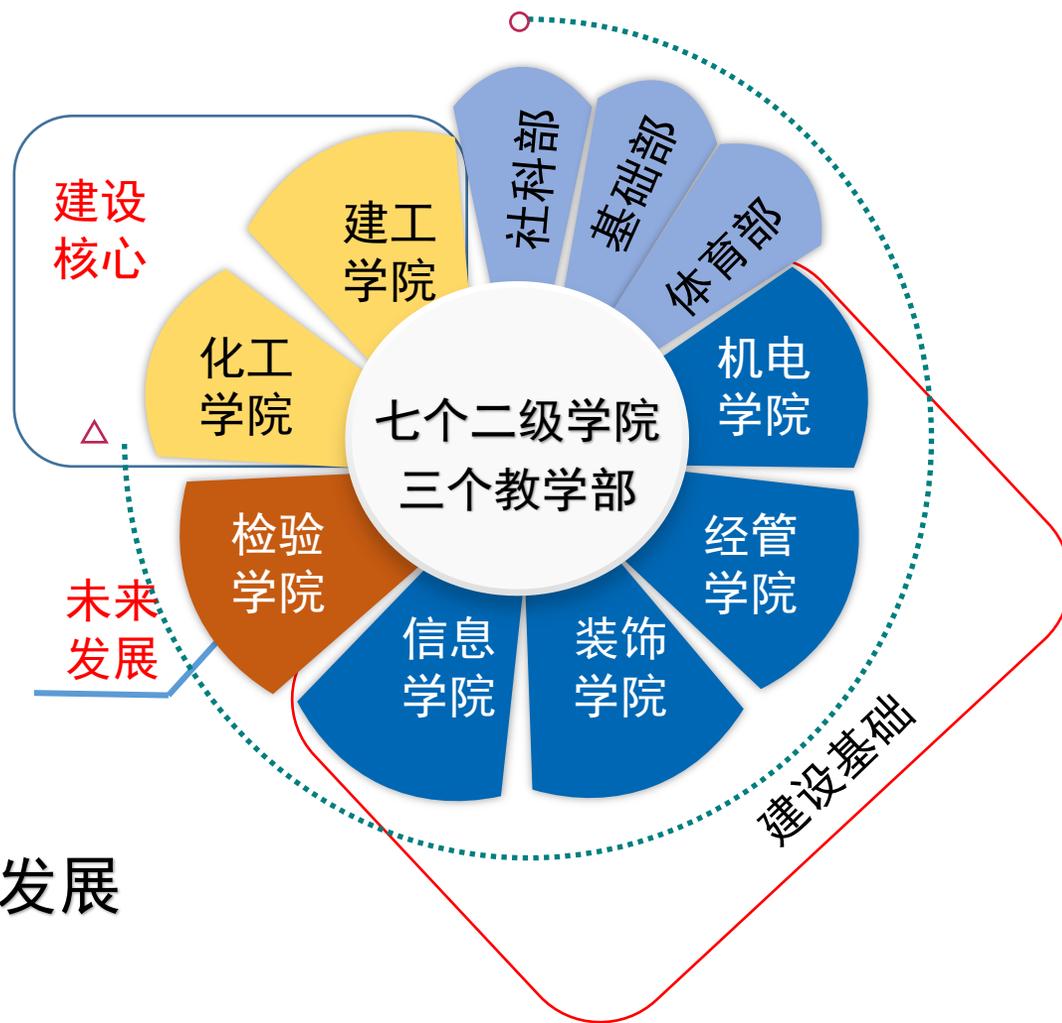
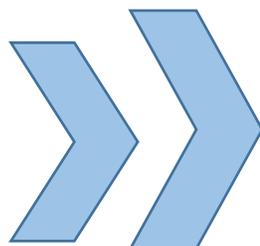


一、定岗定编

➤ 二级学院（部）设置

学生数控制在1500人左右
可以建成2个专业集群
教师数控制在60人左右

- 设置基本原则



- 特色发展

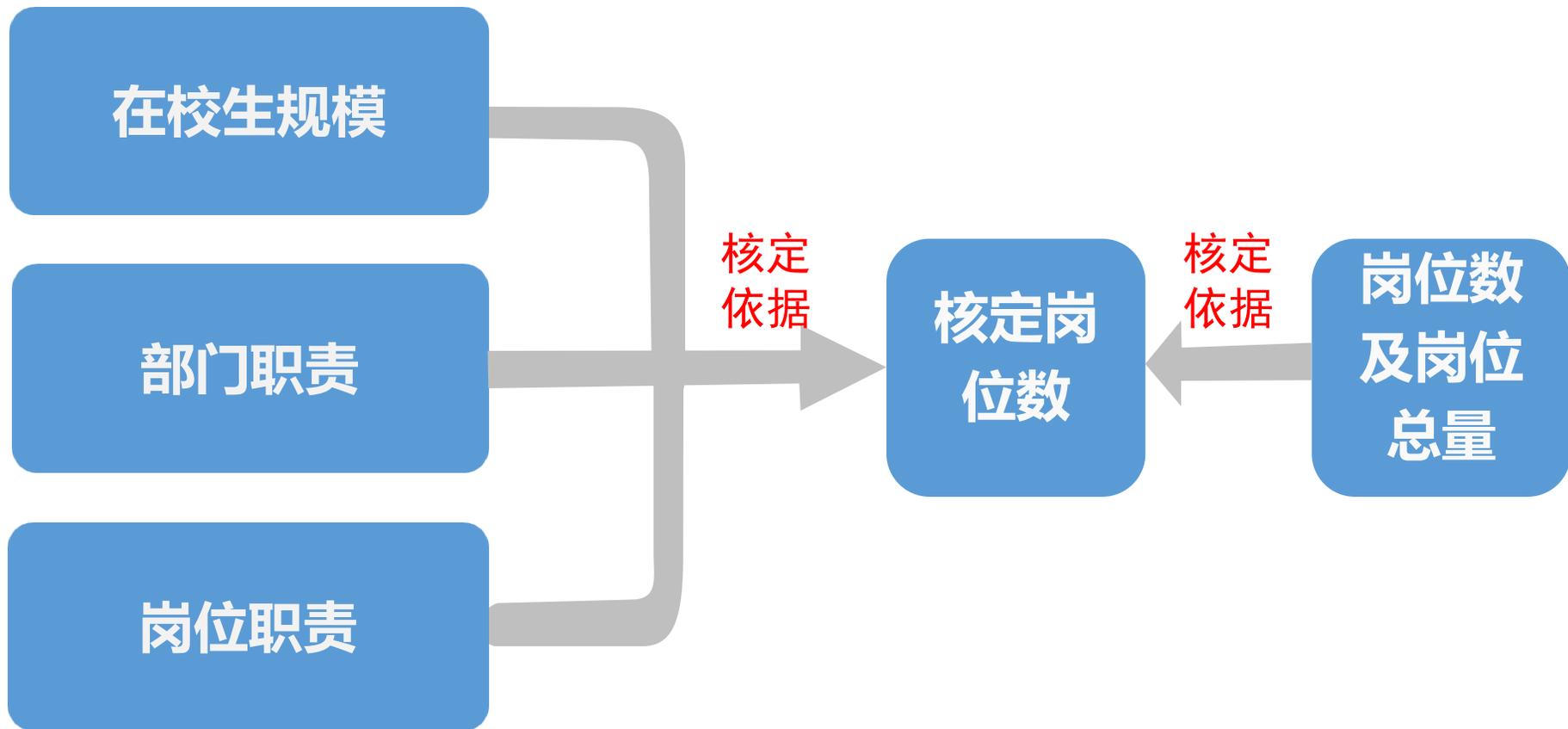
一、定岗定编

➤ 定岗定编的目的



一、定岗定编

➤ 岗位数核定依据



一、定岗定编

➤ 岗位核定

组织部、院办、
教务处、科技
处等几个部门
共同制定

岗位
核定

01

管理岗核定：尊重现状

- 二级学院（部）管理岗、行政机关管理岗：依据在校生规模确定
- 行政机关管理岗占比20%

02

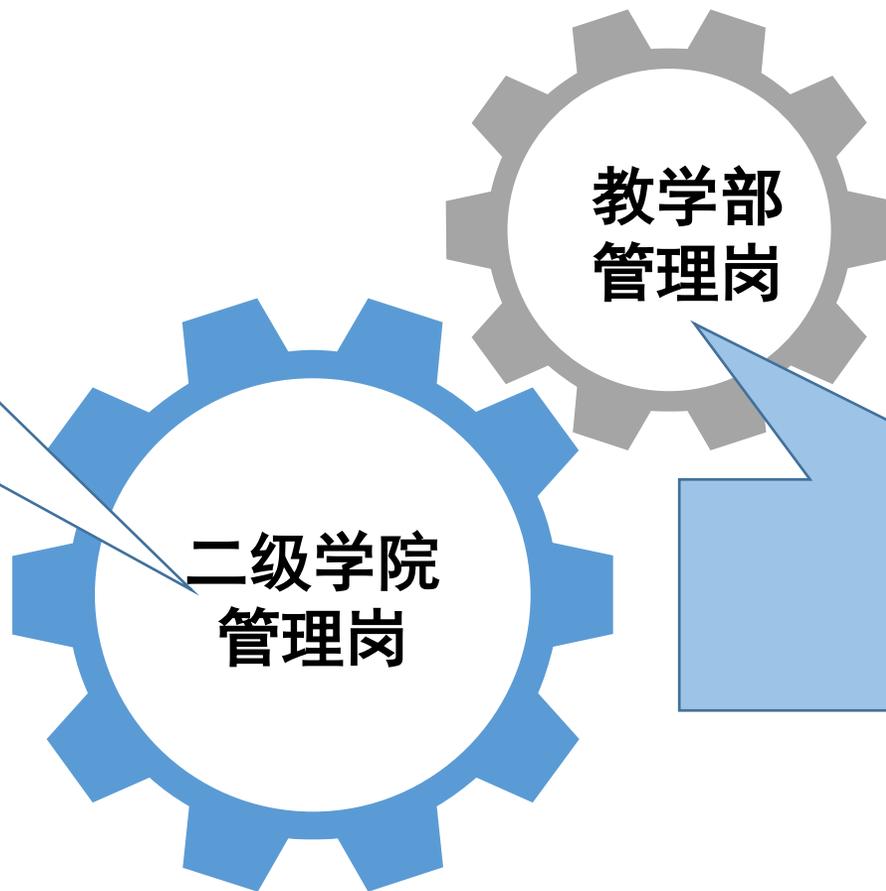
教师岗核定：如何真正落实文件精神

- 教师岗位数核定：依据学生数、教学工作量等
- 教学部教师岗位核定：依据公共课教学工作量等
- 辅导员岗位：师生比1:200
- 思政类专任教师数：1:350

一、定岗定编

➤ 岗位核定

- 少于1000人，管理岗2个；
- 1000-2000，管理岗3个；
- 大于2000人，管理岗4个



- 不多于1个

一、定岗定编

▶ 教学部教师岗位数

$$J = \alpha \times \frac{L_1 + L_2 + L_3}{\Sigma L} \times B$$

公共课比例

J: 基础科学部、社会科学部、体育部教师岗位数;

α : 按照合班上课情况确定的修正系数 $\alpha=0.75$;

L_1 : 基础科学部所授课程在专业人才培养方案的工作量;

L_2 : 体育部工作量;

L_3 : 社会科学部工作量;

ΣL : 学校人才培养方案的教学工作量;

一、定岗定编

▶ 辅导员岗位数

与学工处岗位
数联动

2000人以上:	7人
1500—2000人:	6人
1000—1500人:	5人
600—1000人:	4人
600人以下:	3人

1:200

一、定岗定编

◆ 教师岗位数

$$P = \frac{S}{\sum S} \times (B - J - H)$$

P: 二级学院教师岗位数;

S: 二级学院学生数;

$\sum S$: 学院学生总数;

H: 固定岗位数

◆ 其他专业技术岗位数

二级学院其他专技岗位以教师岗位编制数为基准，工科类二级学院按不高于8%比例确定，其他二级学院按不高于5%比例确定。

◆ 专职科研岗位和流动岗位数

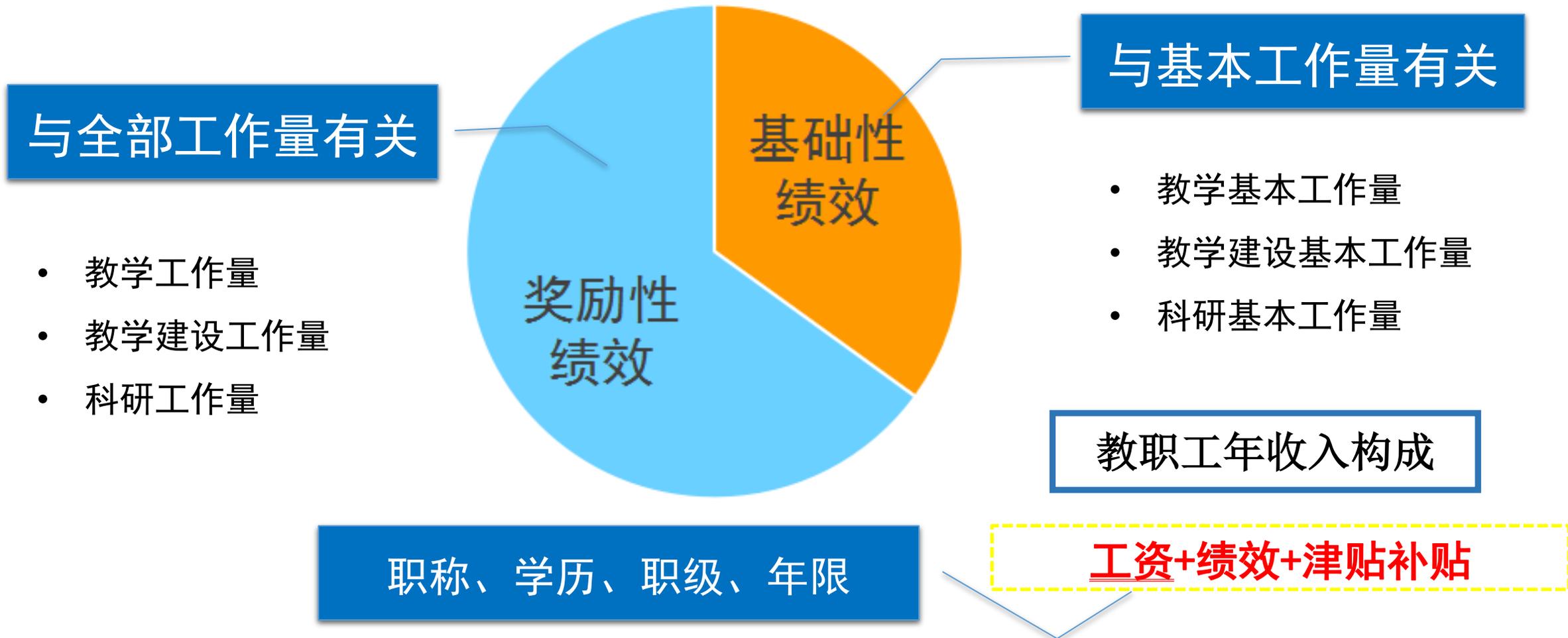
平台、团队、项目、发展

信息管理到知识管理背景下定岗定编

知识管理——部门职责——岗位职责——岗位工作——工作频率——岗位数

二、绩效工资改革

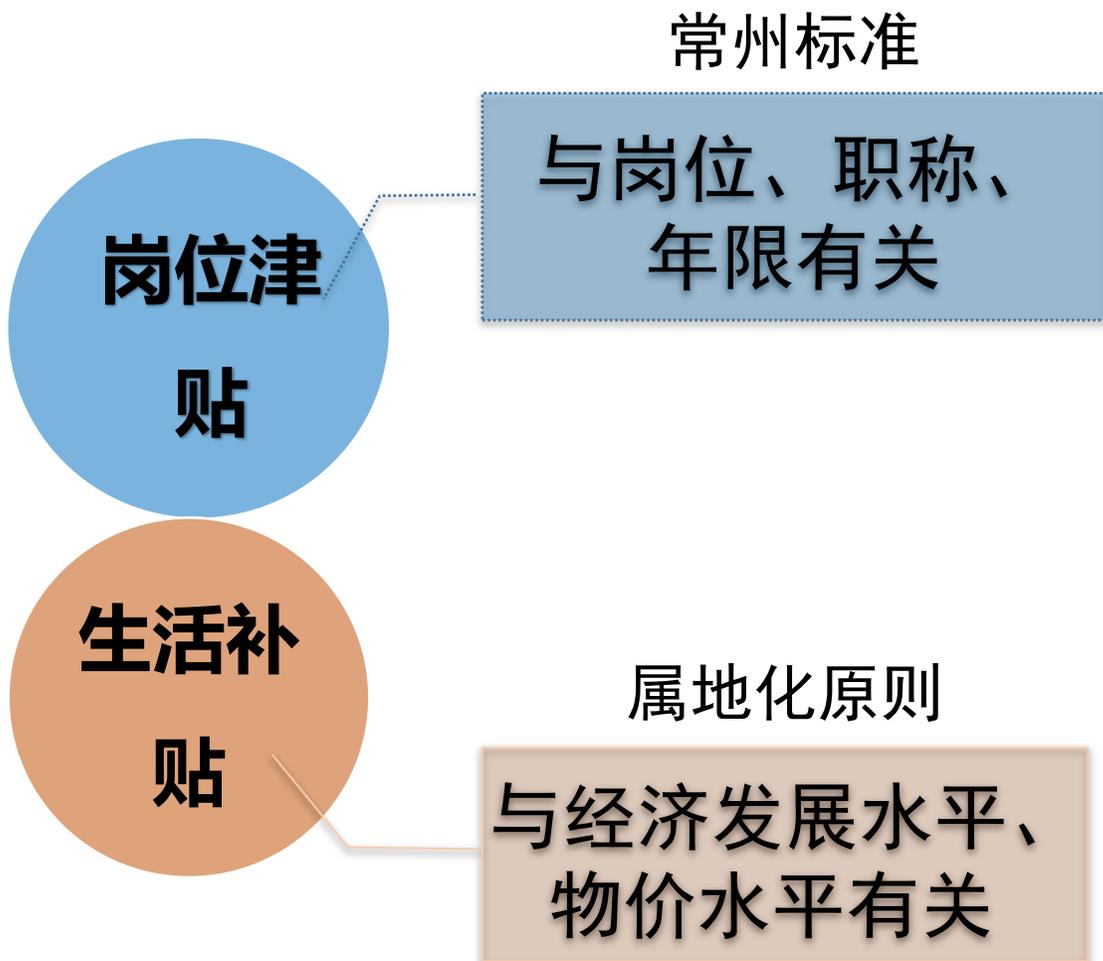
(一) 绩效工资组成



二、绩效工资改革

(二) 基础性绩效工资

➤ 组成



➤ 发放

按月发放基础性绩效工资

完成基本
工作量

未完成

岗位	教学工作量	科研工作量	教学建设工作量
教学岗、双肩挑	70%	15%	15%
其他专技岗、辅导员	无	15%	15%
专职科研岗	70%	30%	无

各类岗位基础性绩效工资（岗位津贴）
分配比例一览表

二、绩效工资改革

(二) 基础性绩效工资

➤ 基本工作量要求

单位：学时

职称	教学岗人员	科研岗人员	“双肩挑”人员
教授	192	32	32
副教授	288	64	64
讲师及以下	320	64	-

教学工作量

单位：分值

专业技术职务	教学岗人员	“双肩挑”人员
教授及相应职称	180	45
副教授及相应职称	120	30
讲师及相应职称	60	--

教学建设工作量

分岗位、分职称

二、绩效工资改革

(二) 基础性绩效工资

➤ 基本工作量要求

单位：分值

专业技术职务等级	专业技术岗	“双肩挑”人员	其他专业技术岗
正高2级	300	150	150
正高3级	250	120	120
正高4级	200	100	100
副高5级	95	50	50
副高6级	85	40	40
副高7级	75	35	35
中级8级	55	-	30
中级9级	50	-	25
中级10级	45	-	20



科研工作量

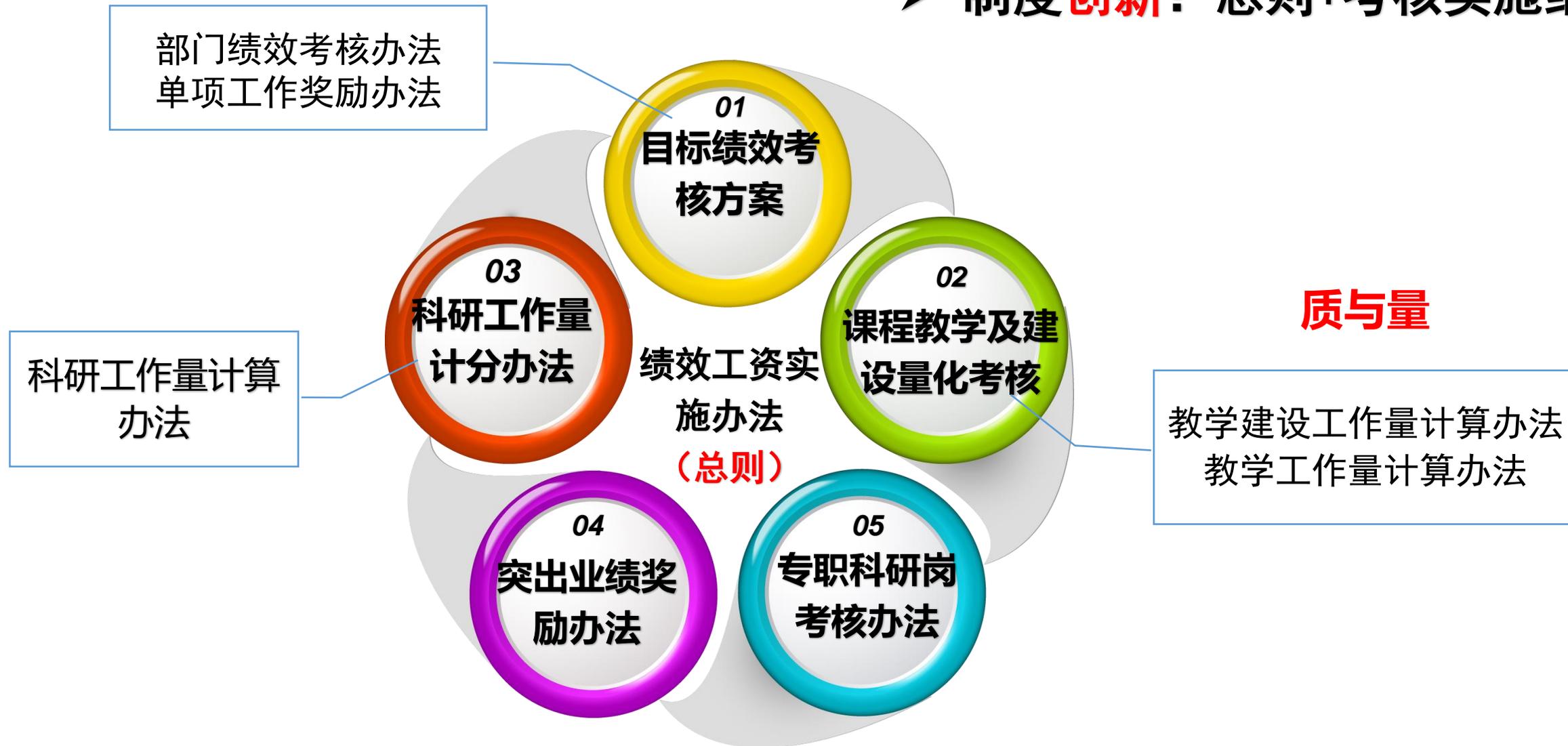


分岗位
分职称
分级别

二、绩效工资改革

(三) 奖励性绩效工资改革

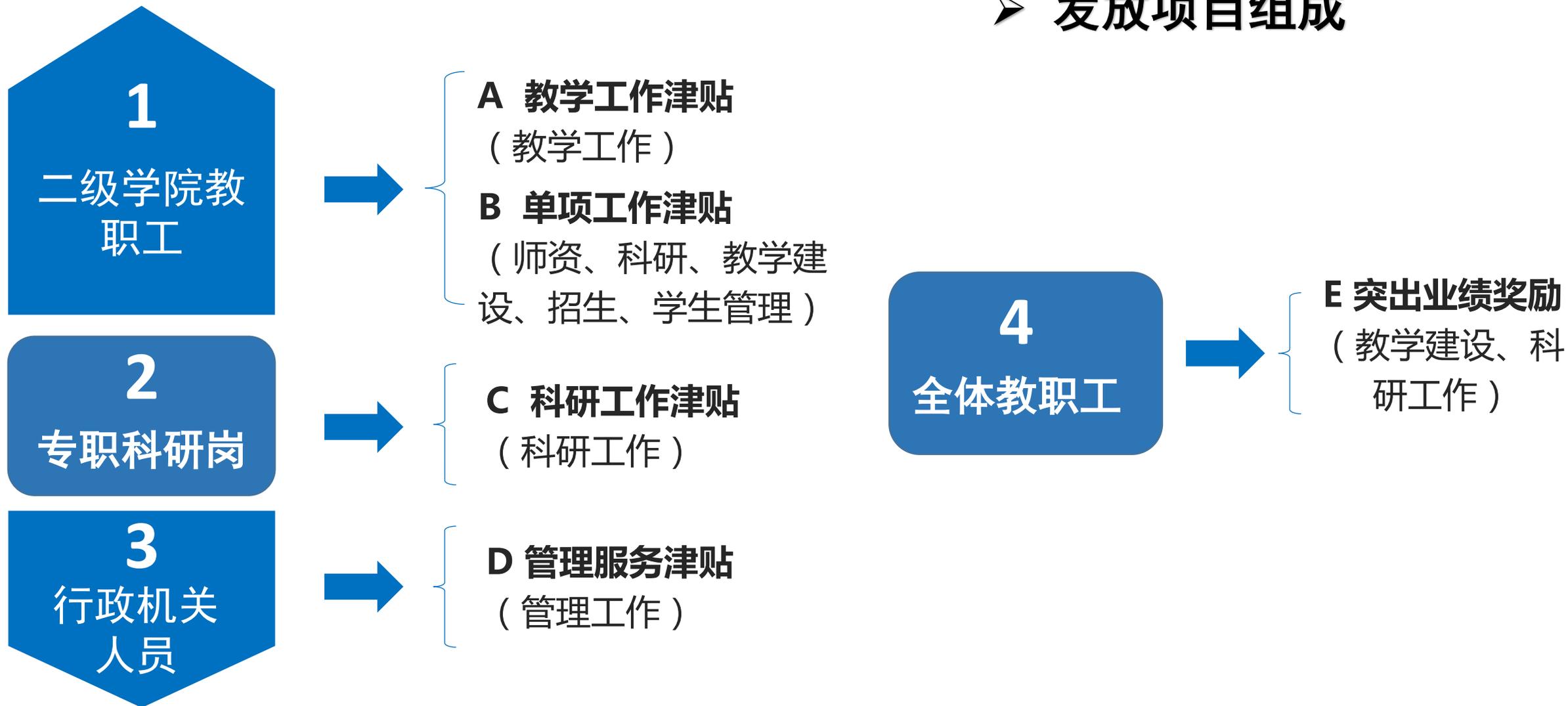
➤ 制度**创新**：总则+考核实施细则



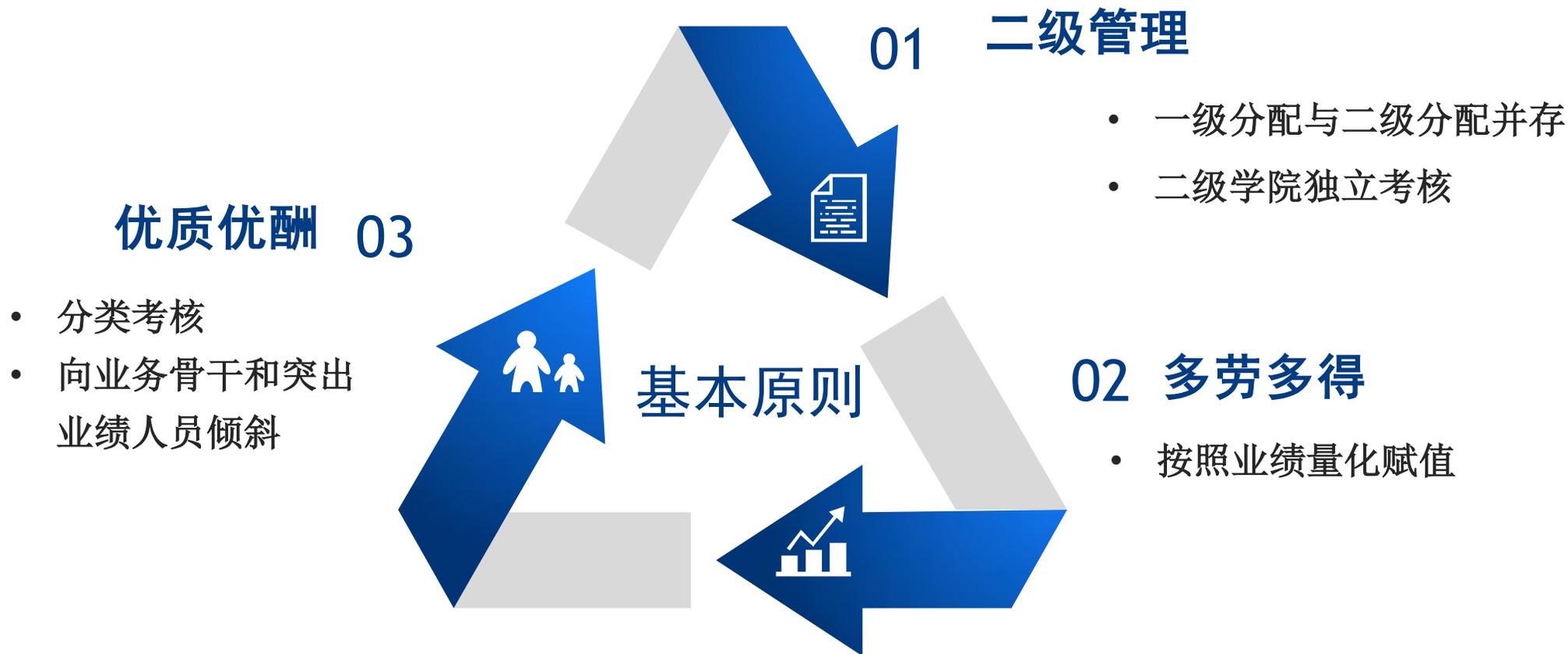
二、绩效工资改革

(三) 奖励性绩效工资改革

➤ 发放项目组成



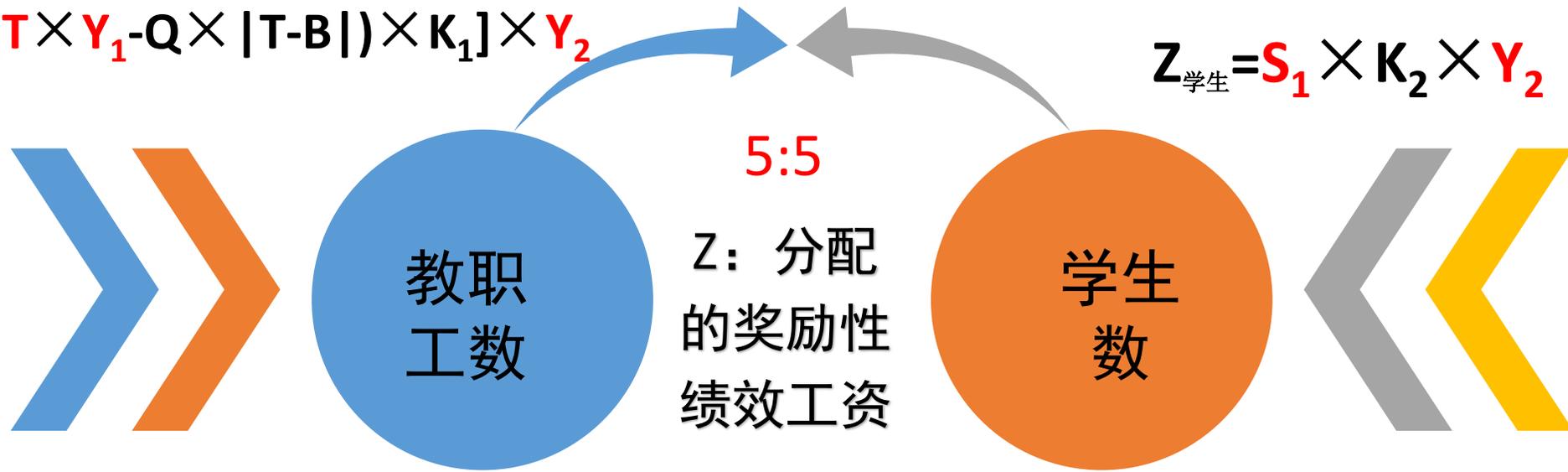
➤ 绩效分配原则



➤ 奖励性绩效工资分配——教学工作津贴

$$Z_{\text{教师}} = [(T \times Y_1 - Q \times |T - B|) \times K_1] \times Y_2$$

$$Z_{\text{学生}} = S_1 \times K_2 \times Y_2$$



- T: 二级学院（部）教职工数
- K_1 : 教师划拨基数
- Y_1 : 二级学院（部）教职工平均职称系数
- B: 二级学院（部）岗位编制数

- K_2 : 学生划拨基数
- S_1 : 各二级学院在册学生数
- Y_2 : 部门考核系数

➤ 奖励性绩效工资分配——教学工作津贴

$q \leq 10\%$

$$Z_{\text{教师}} = [(T \times Y_1 - Q \times |T - B|) \times K_1] \times Y_2$$

(1) 超(缺)编率 $q \leq 10\%$

$Q=0$, Q 指编制调节系数

- **超编**状态的二级学院(部)根据**实际教职工数(T)**分配奖励性绩效工资;
- **缺编**状态的二级学院(部)根据**编制数(B)**分配奖励性绩效工资。

➤ 奖励性绩效工资分配——教学工作津贴

q>10%

$$Z_{\text{教师}} = [(T \times Y_1 - Q \times |T - B|) \times K_1] \times Y_2$$

(2) 超(缺)编率q > 10%

Q=0.1

- **缺编率q > 10%时**，奖励性绩效分配公式为：

$$Z = [T \times Y_1 + (B \times 0.9 - T) \times Q \times 1.15] \times K_1$$

- **超编率q > 10%时**，奖励性绩效分配公式为：

$$Z = [B \times 1.1 \times Y_1 + (T - B \times 1.1) \times Q \times 1.15] \times K_1$$

超编的二级学院
(部)，引进的
博士和教授不计
入编制数

三、奖励性绩效分配

1. 奖励性绩效工资分配

➤ 奖励性绩效工资分配——科研工作津贴

职称	正高职称					副高职称				中级职称		
档次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
科研工作量	>2000	1750	1500	1250	1000	525	475	425	375	275	250	225
分配系数	2.5	2.4	2.3	2.2	2.1	1.85	1.75	1.55	1.3	1.15	1.1	1.05

分配基数参照行政
机关人员执行

根据工作量完成
情况可以**升档**

➤ 奖励性绩效工资分配——管理工作津贴

• 管理服务津贴=岗位分配系数×分配基数 (M)

• P——二级学院（部）教学工作津贴平均水平

$$P=Z/(T_1 \times 0.95 + \sum T_2)$$

• M——分配基数 $M=0.95 \times P \times T_1 / \sum X_i Y_i$

• X_i ——机关i岗位的分配系数

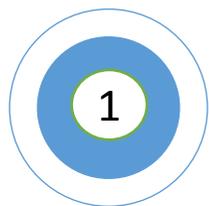
按照职务、职称、技术等级进行确定，实行就高原则

管理服务津贴是
分配给二级学院
(部)教学工作
津贴的0.95倍

三、奖励性绩效分配

1. 奖励性绩效工资分配

➤ 奖励性绩效工资分配——单项工作津贴



科研工作

- 纵横向人均到账经费排名



招生工作

- 招生任务完成率



教学建设工作

- 人均教学建设工作量积分排名



学生管理工作

- 年度目标任务完成率
- 班主任满意度
- 文明宿舍评比
- ○ ○ ○ ○ ○



师资队伍建设

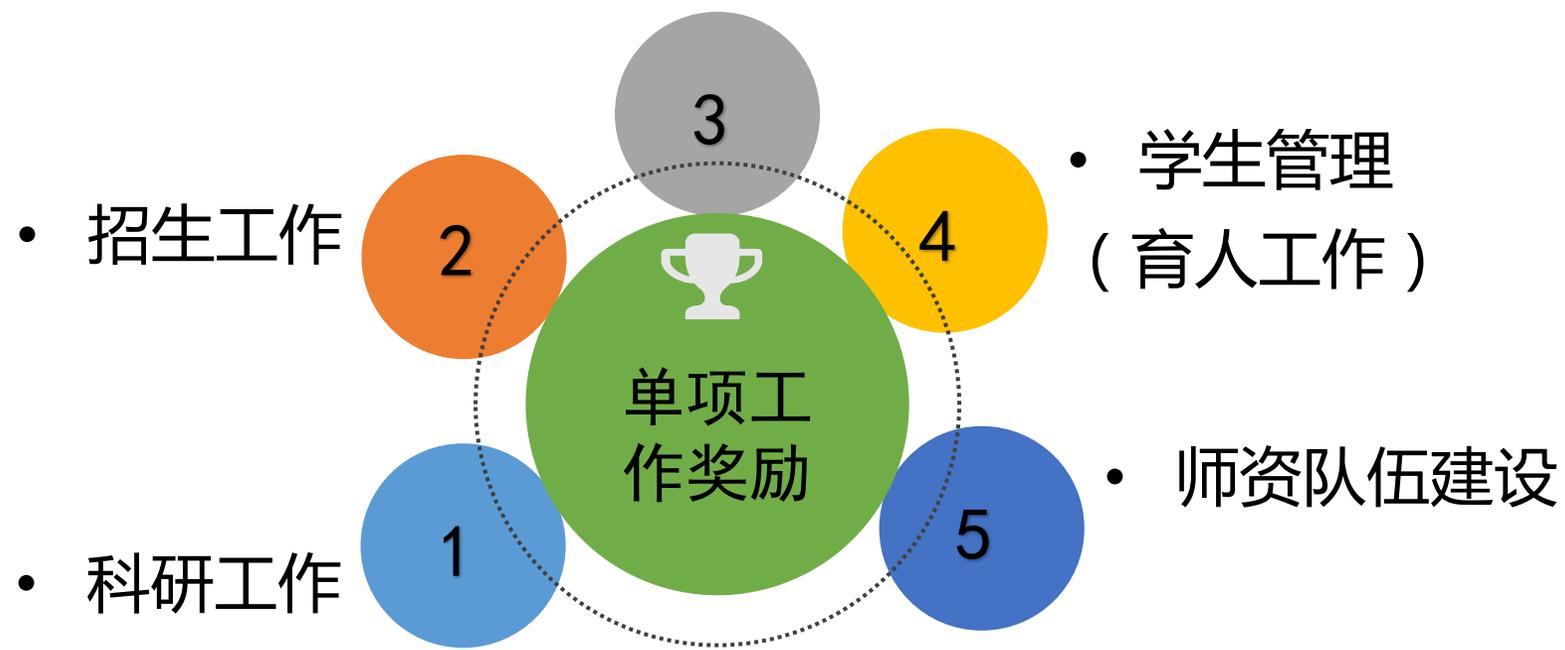
- 高层次人才完成率
- 硕士学位比例
- 企业实践教师占比
- 双师素质占比

学院当年发展
重点工作

单项工作评比内容

➤ 奖励性绩效工资分配——单项工作津贴

- 教学建设工作



- 奖励基数：
部门教职工数

- 二级学院奖励标准：
第一名1000元/人
第二名800元/人
第三名500元/人

- 教学部奖励标准：
第一名800元/人

三、奖励性绩效分配

1. 奖励性绩效工资分配

➤ 奖励性绩效工资分配——突出业绩奖励

01

政府主管部门、教育、
科技主管部门奖项



主管部门奖励项目

02

通过验收，建效突出



教学质量工程项目

03

体现学校突出竞争力



标志性突出成果

直接分配
至个人

突出业绩分
配项目类型

➤ 绩效考核 (Y_2) —— 二级单位



- 前20% 的单位：考核系数**1.06**
- 20%-40%单位：考核系数**1.04**
- 40%-80%单位：考核系数**1.02**
- 后20%的单位：考核系数**1.00**



- 按照岗位、职级、职务一级管理



- 淡化身份
- 强调业绩

➤ 特殊人群

- **脱产社会实践教师**
按照行政岗位相同职称等级的最低岗位分配系数

1

- **脱产学位进修教师。**
按照行政岗位相同职称等级的最低岗位分配系数

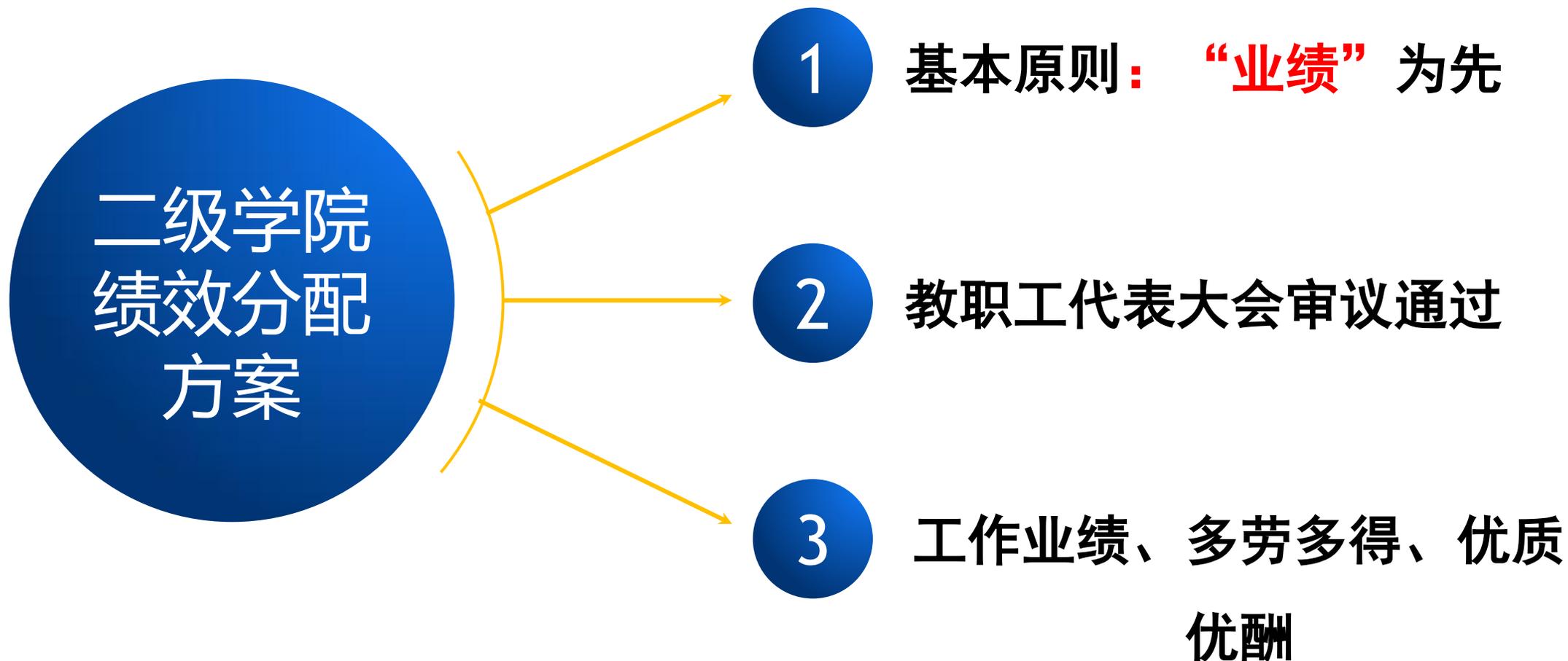
2

- **新入职博士、教授**
第一年，三项工作量不作要求（一年过渡期）。

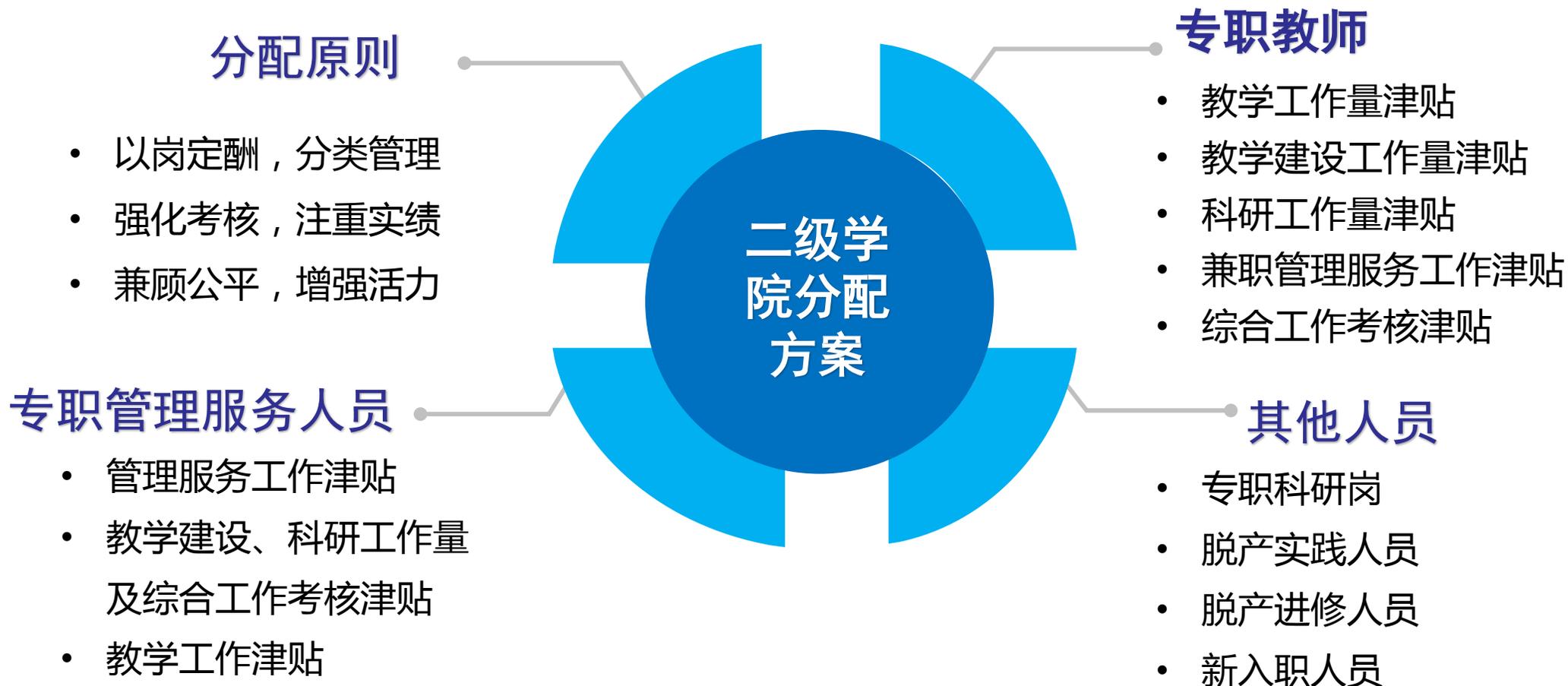
3

直接分配至
个人

➤ 二级分配方案总体要求



➤ 二级分配方案基本类型



四、二级管理

➤ 分权治理

学校

职能部门

- 管理与指导
- 参谋与协调
- 服务与保障
- 检查与评议
- 监督与评价

二级管理体系

- 两级教学管理实施办法
- 专业设置与动态调整管理
- 绩效工资分配办法
- 部门考核管理办法

明确
职责

制度
建设

二级院（部）

- 执行与实施
- 过程管理
- 结果质控

制度实施

责、权、利

- 资金包干
- 人事权
- 培训收入分配

二级院部

四、二级管理

责、权、利

- **资金包干：** 办公费、学生管理费、业务费（学生企业实习费用、专家费、实训耗材费）
- **人事权：** 二级学院内部人员调整、人才引进、内部机构设置及配备、系主任和教研室主任任命、学工办主任和综合办主任任命
- **培训收入分配：** 课时费支出、院长资金、福利资金、发展资金使用自主

四、二级管理

➤ 成效与反思

动力

排名越高，绩效分
配量越高
高（低）水平竞争



增加二级学院分配
量，自主分配
巡视



高大上项目，教
师名利双收



付出越多，业绩
越多，收入越高
嫉妒



招生动力
(文化)



压力

二级学院（部）
收入不平衡

二级管理对教职
工的心理冲击

存在相互攀比
现象

不完全清楚自
己全年收入

二级管理的深
入推进

未来发展—水平低下的竞争、部门考核毫无意义！

高水平院校建设人事制度如何更好地改革和创新？

未来人事分配制度怎么办？（**红旗法案**）

走进深水区的魄力有没有？（**陆奇命运**）

人浮于事的人怎么办？

如何激发技术人员的积极性？

能上能下如何在所有的岗位中体现？

二级管理任重而道远！

.....

合适的教育是最好的教育

合适的人事分配制度就是最好的制度

感谢您的聆听

谢谢专家 / 敬请指正

 常州工程职业技术学院

