

# 新时代高校教师奖励性绩效工资拨款策略研究

施维属

(福建农林大学 人事处, 福建 福州, 350002)

**【摘要】** 高校深化奖励性绩效工资拨款机制改革, 正确发挥对学院和教师激励导向和约束作用, 对实现大学内涵式发展具有重要现实意义。分析高校奖励性绩效工资拨款机制的改革现状, 借鉴福建农林大学改革实践的特色创新做法, 在此基础上提出高校奖励性绩效工资拨款制度设计应坚持的若干原则, 即: 坚持整体发展与重点建设相结合、拨款保障性与激励性相结合、标准普遍性与特殊性相结合、合理预期与动态调整相结合、奖励优秀与激励进步相结合、学院自治与加强协作相结合。

**【关键词】** 新时代; 高校; 奖励性绩效工资; 拨款; 改革

**【中图分类号】** G645.1 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 2096-3300 (2019) 01-0071-06

党的十九大之后, 中共中央、国务院出台《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》, 这是新中国成立以来党中央出台的第一个专门面向教师队伍建设的里程碑式政策文件<sup>[1]</sup>。该意见明确提出新时代深化高校人事制度改革的指导思想和总体要求。绩效工资改革作为人事制度改革的题中应有之义, 也必将进入全面深化的新阶段。高校教师绩效工资包括基本工资、基础性绩效工资和奖励性绩效工资三大部分。其中奖励性绩效工资属于激励性收入, 是唯一可由高校在上级核定总量内自主分配的工资部分。随着校院管理体制改革的不断深入, 越来越多的高校打破绩效工资传统单一的分配模式, 将奖励性绩效工资分配权下放学院, 建立起学校宏观调控、学院自主分配的绩效管理模式, 这极大增强了学院办学自主权, 有效提升了整体办学绩效。但由于奖励性绩效工资拨款涉及学校、学院和教师的利益权衡, 需要综合考虑多方办学因素。因此, 设计一套可行性强、激励性高的奖励性绩效工资拨

款制度并非易事。

美国心理学家弗鲁姆的“期望理论”认为, 人们在采取某种行动时, 所期望的结果通常包括直接结果和间接结果, 而直接结果往往是间接结果的手段, 间接结果则是目的<sup>[2]10</sup>。高校要实现调动广大教师工作积极性的目的, 就必须创新制度设计, 激发学院的内生动力。因此, 学院教师奖励性绩效工资“怎么给”的问题就成为新时代高校深化绩效工资改革的关注焦点。本文以福建农林大学奖励性绩效工资拨款机制改革实践为例, 深入剖析改革方案, 总结经验做法, 在此基础上提出高校奖励性绩效工资拨款制度设计应坚持的若干原则, 以期为新时期高校深化绩效工资改革提供参考和指导。

## 一、高校奖励性绩效工资拨款机制改革背景

### (一) 改革内涵

奖励性绩效工资拨款机制指高校根据学院完成办学绩效情况, 结合学校当年财力情况, 核拨给学院一个周期的奖励性绩效工资经费总量。学院在学

收稿日期: 2019-01-10

基金项目: 福建省社会科学规划一般项目“福建省高等教育人才发展研究”(2012B180)。

作者简介: 施维属(1984-), 男, 福建晋江人, 助理研究员, 硕士, 研究方向: 高等教育人事管理。

校绩效分配制度框架下,依规自主确定院内奖励性绩效工资分配细则,并建立绩效考核与监督机制,对新一周期的奖励性绩效工资经费总量进行修正。奖励性绩效工资拨款机制的建立,有效强化了高校成本核算和成本管理的意识,扩大了学院薪酬分配自主权,调动了广大教师工作积极性,打破了高校长期存在的激励不足、分配不公、监督不力的绩效分配现状<sup>[3]</sup>。

## (二) 改革必要性

1. 奖励性绩效工资拨款机制改革是新时代教师队伍建设改革的要求。进入新时代以来,党的十九大从加快建设社会主义现代化强国的战略高度,提出教育强国和“培养高素质教师队伍”的目标要求。十九大之后,国家出台《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》,召开全国教育大会,对新时代教师队伍建设改革做出全面部署<sup>[4]</sup>。绩效工资改革作为推进教师队伍建设改革的重要抓手,被提到更加重要的位置。高校应坚持以新时代教师队伍建设需求为导向,理顺绩效工资分配体制机制,努力完善适应各类岗位特点的绩效工资分配激励机制。

2. 奖励性绩效工资拨款机制改革是高校建立现代大学制度的内在需求。2010年,国家出台《关于开展国家教育体制改革试点的通知》,提出建设现代大学制度的改革目标。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》也将建设现代大学制度确立为一项重要的战略任务。2017年,教育部等五部门出台《关于深化高等教育领域简政放权放管结合优化服务改革的若干意见》,明确提出健全符合中国特色现代大学特点的薪酬分配制度。现代大学制度的建立深刻改变了高校校院管理体制变革进程,高校绩效工资改革必须紧跟步伐,改变过去传统单一、激励作用不显著的做法,尽快建立奖励性绩效工资拨款机制分配模式。

3. 奖励性绩效工资拨款机制改革是高校内涵式发展的必然选择。当前,我国高等教育发展已经进入一个以质量提升、内涵发展为核心的关键阶段,必须从提高高等教育整体办学水平和办学质量出发,改革制约高校提高人才培养水平和质量的各种体制

机制,增强高校整体办学活力。内涵式发展促使高校在校院管理体制改革的创新设计与实践,必然在绩效工资分配上有新要求,也需要一个与之相适应的奖励性绩效工资拨款机制作为制度保障。

## 二、高校奖励性绩效工资拨款机制改革现状

通过对福建农林大学等10余所省内院校和暨南大学等6所省外院校调研发现,高校教师奖励性绩效工资拨款制度设计主要有以下四种:一是按教师岗位级别的拨款制度。学校根据每位教师岗位级别对应的奖励性绩效工资标准,核定学院教师奖励性绩效工资经费年度总量;二是按教师编制的拨款制度。学校以“教师数”与“年人均拨款标准”的乘积核拨学院教师奖励性绩效工资经费年度总量;三是按学生规模的拨款制度。学校以“学生数”与“年生均拨款标准”的乘积核拨学院教师奖励性绩效工资经费年度总量;四是按教师数与办学绩效相结合的拨款制度。学校根据教师人数或编制,预先核定学院教师奖励性绩效工资经费年度基本量,再根据学生规模、教学工作量、科研经费、人才队伍、专项奖励等绩效指标完成情况,核拨学院教师奖励性绩效工资经费年度考核量<sup>[5]</sup>。

调研高校普遍认为,学院教师奖励性绩效工资拨款机制的建立,在一定程度上强化了学院办学主体地位,激发了学院办学活力,但与此同时也暴露出一些新问题。例如:“按教师岗位级别的拨款制度”和“按教师编制的拨款制度”可以促进学院更加关注教师队伍建设发展,但也容易导致学院把着力点单纯放在教师队伍规模发展上;“按学生规模的拨款制度”可以促进学院更加关注学生规模发展,但容易导致学院把着力的重点放在招生规模扩张上,背离高校内涵式发展的要求;“按教师数与办学绩效相结合的拨款制度”在保障学院奖励性绩效工资经费基本量的基础上实行绩效激励,这种模式适合在改革初期推行,在改革深化期将存在较大局限性。调研结果表明,当前高校奖励性绩效工资拨款制度的设计仍存在不少弊端,难以全面激发学院办学活力。面对新时代全面深化改革的新要求,高校还需要进一步健全和完善制度设计,构建以绩效为主导的奖励性绩效工资拨款机制。

### 三、福建农林大学奖励性绩效工资拨款机制改革实践

经过多年探索和实践，福建农林大学在奖励性绩效工资拨款机制改革方面取得积极成效，初步形成一套可复制、能推广的以绩效为主导的拨款模式，对其他高校深化绩效工资改革具有重要借鉴意义。2014年，福建农林大学成为福建省重点建设的3所高水平大学之一。作为推动高水平大学建设的改革先导，校院管理体制试点成功后，该校出台《学院日常运行管理规定》，建立奖励性绩效工资经费拨款机制，下放奖励性绩效工资分配权，激发学院办学活力，旨在为实现高水平大学建设目标提供政策保障。

#### （一）总体概况

该校推行绩效工资改革后，教师的基本工资和基础性绩效工资仍由学校统一发放，奖励性绩效工资改由学院在学校核拨奖励性绩效工资总量内，按照学院分配方案进行二次分配。该校建立了奖励性绩效工资拨款制度，以八类经费构成学院奖励性绩效工资经费总量<sup>[6]</sup>。

1. 学院发展性补助经费。指的是用于学院完成学校要求的高水平大学建设任务、实现学院整体发展需要及其重点突破的统筹、引导、激励、补助性经费。按照“先报、再审、后拨、终考”的程序核定，根据学院目标的实现程度拨付经费。

2. 本科生学费分成。学校按学费收入的一定比例核拨，并根据学校发展需要和学院实际确定系数予以调节、调整。按本科生应收学费收入的50%核拨，并设置专业类别系数给予调节。

3. 研究生教育补助经费。学校根据在读博士、硕士生人数，给予培养学院全日制研究生定额补助。以研究生数为基数，按博士生、硕士生、海外留学生3类人均拨款标准，给予核拨。

4. 科研类补助经费。包括科技立项补助经费、科技成效补助经费。科技立项补助经费根据学院年度科技项目到位经费分段按一定比例拨付；科技成效补助经费按学院年度科技奖励经费总和的一定比例给予补助。

5. 新增平台专项奖励。学校对新增的国家级和

省部级科研及教学平台给予专项奖励。根据平台级别，如国家级、部级、省级，从高到低确定奖励标准。

6. 社会服务类经费。指的是学院的教育服务收入、技术成果转化、技术服务、短期培训费等非财政性投入的社会服务收入，按事业收入分配管理办法核拨。

7. 考核奖励经费。学校对学院实行目标考核管理，依照所签订的目标考核内容，经考核良好及以上者，学校给予奖励。考核结果为优秀和良好的教师，分别奖励学院奖励性绩效工资总量的10%和5%。

8. 院际互开课结算。跨学院开设的课程产生的课时费用，按开课计划中的实际标准时数，以每标准时数一定费用，相互结算。

#### （二）主要做法

1. 建立覆盖办学全局的拨款指标体系。从学校办学全局出发，设置“学院发展性补助经费”“本科生物学费分成”“研究生教育补助经费”“科研类补助经费”“新增平台专项奖励”“社会服务类经费”“考核奖励经费”“院际互开课结算”等八类指标。每项指标都能体现其在办学中的地位和作用，整体指标充分涵盖学校办学职能，形成有利于推动学校办学事业科学发展的绩效导向。

2. 着眼于高水平大学建设战略目标。一方面，根据学校阶段性重点任务需求，动态调整指标权重，形成有利于实现学校战略目标的绩效导向；另一方面，设置“学院发展性补助经费”指标，旨在统筹、引导、激励学院实现整体发展需要及其重点突破，完成学校要求的高水平大学建设任务。

3. 充分发挥奖励性绩效工资激励功能。一方面，学校“基础性绩效工资”与“奖励性绩效工资”的比例按照3:7核定，旨在强化奖励性绩效工资激励功能，赋予学院更大薪酬分配权；另一方面，设置“考核奖励经费”指标，突出绩效考核，强化内生动力。学校对考核优秀、良好的学院分别给予奖励年度下拨奖励性绩效工资的10%和5%，在学院之间形成“你追我赶”的干事创业氛围。

4. 实行以办学绩效为主导的拨款制度。拨款指

标不与学院教职工数量、编制、岗位、职称等因素挂钩,而是突出办学绩效导向,围绕学生规模、科研经费、平台建设、社会服务、教学工作等业绩设计指标,引导学院紧密围绕学校战略部署落实各项任务,使学院各项办学行为自觉指向学校战略目标,服务办学发展大局。

5. 依据财力动态确定核拨标准。加强学校财务管理,本着量入为出、事前控制的原则,各项拨款指标的具体比例、成本、奖励、标准等与划拨数额由学校根据当年财务状况动态核定,确保奖励性绩效工资总额合理控制在学校财力承受范围内。

6. 实行鼓励发展与兜底保障的拨款模式。坚持稳中求进的工作基调,在激发学院办学活力的同时,根据各学院不同的特点和发展实际,考虑学科、院际等差异,设置“学院发展性补助经费”指标,分类指导,鼓励学院创新发展,又通过学校财力“兜底”调控,确保在稳定的前提下实施改革创新,促进全面协调发展<sup>[7]</sup>。

### (三) 取得成效

1. 直接成效。一是促进观念更新。奖励性绩效工资拨款的建立,改写了过去全校执行统一绩效分配标准的历史,打破了“吃大锅饭”的政策格局,让学院更加致力于增强办学效益,提升绩效水平。这种良性的竞争模式使得学院和教师的观念得到更新,使大家意识到只有多劳才能多得,优绩才能优酬,形成百舸争流的干事创业氛围;二是形成绩效导向。学院紧密围绕拨款指标,在学费分成、科研类补助、发展性补助、学科平台专项补助等八个方面下功夫,并将其有机融入到学院奖励性绩效工资分配细则当中,实现个人绩效考核与分配紧密挂钩,为推动学院办学发展、调动教师工作积极性注入活力;三是激发学院活力。奖励性绩效工资拨款的建立,让最了解第一线情况的学院真正心动并行动,倒逼学院结合各自学科发展、教学水平、科研实力、办学特色等,量身设计相应的绩效分配办法,决定教师绩效工资分配方案,实现管理重心下移,推动该校从“校办院”到“院办校”的转变。

2. 间接成效。经过3年多的实践,该校办学绩

效导向不断强化,完成了高水平大学建设目标责任书确定的五大重点任务及二十六项核心指标。该校新增国家级高层次人才数、发表高水平论文数、新增国家级科研平台、新增国家级科研项目、具有博士学位专任教师比例、国家级/国际学科竞赛获奖数等六个关键性指标大幅超额完成<sup>[6]</sup>。2017年该校顺利通过省级主管部门验收,得到充分肯定。该校在省高水平大学建设绩效评价中连续三年排在前列,三年累计获得绩效奖励1.2亿元。2018年该校被列入省“双一流”建设高校行列。

### (四) 实践思考

该校绩效工资拨款机制改革的实践,达到了引导学院紧密对焦学校战略目标、服务办学发展大局的效果,但也存在一些问题。如本科生学费分成未体现专业办学绩效、考核奖励经费未兼顾进步学院、院际互开课结算未考虑异地校区差异、跨学院协同创新绩效没有体现等,这些问题都需要我们认真思考并在今后工作中加以解决。

### 四、奖励性绩效工资拨款制度设计的若干原则

改革并创新奖励性绩效工资拨款制度,是一项漫长而艰难的渐进式制度变迁。面向新时代,高校应该建立一套更加科学规范、覆盖办学全局、突出办学绩效、符合发展实际的奖励性绩效工资拨款制度,引导学院把精力完全投入到服务学校发展大局当中,全面提升学校整体办学水平。基于此,奖励性绩效工资拨款制度的设计应坚持六个原则。

1. 坚持整体发展与重点建设相结合。高校承担着人才培养、科学研究、社会服务、文化传承等重要职能,但这些职能的最后履行者既不是书记校长,也不是机关部门,而是要回归到学院<sup>[8]</sup>。高校奖励性绩效工资拨款制度的建立正是为了引导学院聚焦内涵建设,提升办学实力。因此,高校奖励性绩效工资拨款制度设计必须紧密围绕大学职能展开,并结合“双一流”建设等阶段性战略重点。

2. 坚持拨款保障性与激励性相结合。赫茨伯格的“双因素”理论认为,当保健因素缺乏、不足或在工作情境中处于否定状态时,职工无法获得满意感<sup>[2]12</sup>。任何改革都需要和谐稳定的环境,绩效工

资改革更是如此。奖励性绩效工资拨款制度设计应体现一定的保障功能，满足学院日常运转基本需求，保障改革平稳过渡。“双因素”理论告诉我们，存在并处于肯定状态的激励因素会使职工更加努力<sup>[2]25</sup>。高校深化绩效工资改革的初衷是为了提高办学绩效水平，奖励性绩效工资拨款制度设计必须重点突出激励功能，充分发挥学院办学主体作用，实现优绩优酬。

3. 坚持标准普遍性与特殊性相结合。矛盾的普遍性和特殊性辩证关系原理认为，在实际工作中要坚持矛盾普遍性与特殊性相统一。奖励性绩效工资拨款制度设计也是如此，每项指标对于学院来说既有普遍性，又有特殊性。以福建农林大学为例，该校“院际互开课结算”指标确定的结算标准是否适用所有学院需要考虑各学院的办学实际。如有些学院办在异地校区，跨校区开课必然会考虑异地教学成本，这就需要学校在制定政策时分类指导，另行制定异地校区结算标准或单列核拨异地校区课酬补助。

4. 坚持合理预期与动态调整相结合。高校办学需要创造性，因此激励机制的作用更加重要。适当提高奖励性绩效工资在绩效工资总量中的比重，有利于高校更好地调动学院和教师干事创业的积极性。通过调研，认为奖励性绩效工资占绩效工资的比重控制在60%~80%较为适宜。高校在确保奖励性绩效工资占比高的基础上，应动态调整奖励性绩效工资拨款各项指标的具体比例和拨款标准，确保奖励性绩效工资经费总量合理控制在高校财力承受范围内。

5. 坚持奖励优秀与激励进步相结合。现代管理阶段的激励体系趋势主张激励的范围不是某个特定群体，而是全员激励。“双一流”建设背景下，高校更愿意选择集中资源建设优势学科，而这些优势学科所在学院往往办学实力强劲，长期高居学院绩效榜首，经常囊括各种优秀奖励；其他多数学院因实力一般，很难分到一杯羹，但这些学院同样需要激励。高校在奖励性绩效工资拨款制度设计上，既要奖

励优秀学院，也应设置进步奖，激励进步较快的学院，实现全员激励。

6. 坚持学院自治与加强协作相结合。当今时代，高校跨学科研究组织在解决重大问题上发挥着重要作用，对提升国家自主创新能力与综合实力、提高高等教育质量具有重要意义，但跨学科研究组织协同创新运行同样是一项复杂的系统工程<sup>[9]</sup>。跨学科研究组织的成员大多来自不同学院，具有不同的绩效分配制度，需要学校从顶层设计上协调院际差异，建立合理的激励机制。奖励性绩效工资拨款制度作为高校办学发展的“指挥棒”，在实现学院绩效分配自治的同时，也应考虑加强跨学院协作。

#### 参考文献：

- [1] 中国教育部. 努力造就党和人民满意的高素质专业化创新型教师队伍——教育部负责人解读新时代教师队伍建设改革意见[EB/OL]. (2018-12-01)[2019-01-02]. [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_xwfb/s271/201801/t20180131\\_326089.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/s271/201801/t20180131_326089.html).
- [2] 熊川武, 江玲. 学校管理心理学(第2版)[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2011.
- [3] 南凡, 李颖, 王恂. 高职院校二级管理体制中的绩效工资分配制度探究[J]. 无线互联科技, 2012(2): 89-90.
- [4] 管培俊. 建设高素质教师队伍关键在深化改革[J]. 中国高等教育, 2018(11): 6-8.
- [5] 孙雯钦. 地方高校内部二级分配制度改革的探求与思考——以上海地方高校为例[J]. 科教文汇(下旬刊), 2014(11): 3-4.
- [6] 杨明丽. 基于责任中心的X大学学院奖励性绩效工资改革实践[J]. 商业会计, 2017(22): 86-88.
- [7] 陈伟, 林清泉, 苏金福. 校院两级管理体制改革的思考与探索——以福建农林大学的改革实践为例[J]. 中国农业教育, 2015(1): 15-19.
- [8] 王旭初, 黄达人. 关于“双一流”建设若干关系的思考[J]. 高等教育研究, 2018(5): 9-13.
- [9] 杨连生, 钱甜甜, 吴卓平. 跨学科研究组织协同创新的影响因素及运行机制的探析[J]. 北京教育(高教), 2014(3): 25-27.

## Research on the Appropriation Strategy of Incentive Performance Salary for University Teachers in the New Era

SHI Weishu

(Office of Personnel Management, Fujian Agriculture and Forestry University, Fuzhou 350002, China)

**Abstract:** To reform the appropriation mechanism of performance salary and give its incentive and restraint role into full play are of great practical significance for the connotative development of colleges and universities. This paper analyzes the present status of the reform in the appropriation mechanism of incentive performance salary in colleges and universities, and puts forward some principles in the design of the appropriation system of incentive performance salary in colleges and universities by borrowing the innovative practice of Fujian Agriculture and Forestry University, namely: to combine overall development with key construction, appropriation support with motivation, universality with particularity of standards, reasonable expectation with dynamic adjustment, awarding excellence with motivating progress, college autonomy with collaboration.

**Key words:** new era; colleges and universities; incentive performance salary; appropriation; reform

(责任编辑: 练秀明)

(上接第 23 页)

## The Interactive Relationship between R&D Investment and Innovation Performance

—An Empirical Study Based on PVAR Model

XU Jifang

(School of Mathematics and Statistics, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China)

**Abstract:** The improvement of innovation performance is the key to speeding up the implementation of technological innovation and making China an innovative country. Based on panel data from 31 provinces in China from 2005 to 2015, this paper establishes a PVAR model to study the short-term and long-term impact of R&D investment on innovation performance by using impulse response function and variance decomposition. The empirical results show that in the short term, the contribution of R&D capital investment to innovation performance is the largest while R&D personnel investment has a dampening effect on innovation performance; however, in the long term, the contribution rate of R&D personnel investment to innovation performance is the greatest; innovation performance has no obvious promoting effect on R&D investment both in the short term and long term.

**Key words:** R&D investment; innovation performance; PVAR model

(责任编辑: 杨成平)