

基于绩效的高校教师薪酬模型研究

杨 志 兵

[摘 要] 教师的工作绩效不仅取决于能力,也取决于受激励的程度,它是计量教师绩效薪酬的基础。运用模糊评价方法,可以制定针对高校教师绩效薪酬水平的方法与模型。

[关键词] 高校教师;绩效评价;绩效薪酬;模型

[中图分类号] D01 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2009)05-0719-04

高校的绩效是指个人或者团队在一个既定的时间内对学校的贡献。绩效不仅取决于能力,还取决于受激励的程度,它是“效率”与“效果”的综合表现,即用正确方法做正确的事。

高校教师绩效薪酬就是与学校绩效相关的薪酬。从广义上理解,高校教师绩效薪酬是依据教师个人、团队和学校业绩的变化而确定的弹性薪酬。从狭义上理解,绩效薪酬将教师的薪酬与绩效直接挂钩,根据教师个人的行为表现和业绩的变化来确定其薪酬的高低^[1](第 47 页)。高校绩效薪酬是对学校绩效的反馈,一般可分为基础性绩效薪酬和奖励性绩效薪酬。基础性绩效薪酬表现为永久性、金额小、长期激励的特点,奖励性绩效薪酬数额则表现为一次性、金额大、短期激励的特点^[2](第 320 页)。

高校教师绩效薪酬体系主要包括三方面内容:确认绩效要素及建立绩效标准;建立绩效评估体系并评估绩效;设计绩效与薪酬之间的对应关系。其关键目标就是提高薪酬投入产出绩效或学校竞争力,以及将教师个人绩效薪酬作为高校改革的手段,传递高校的核心价值观,实现学校发展的战略目标。

一、高校教师的绩效评价

高校教师个人的工作绩效是计量教师绩效薪酬的基础,是绩效薪酬制度的核心。教师绩效评价(teacher performance evaluation)是对教师在工作中的表现,也就是教师的行为进行评定,以了解教师工作的质量。通常是在工作中通过课堂观察,由上级、同行和学生等作出主观性评定^[3](第 130 页)。绩效评价的方法可以分为正式评价体系和非正式评价体系,正式评价体系建立在完整的评估系统之上,强调评估的客观性;而非正式评价体系则主要依靠管理者对教师工作的个人主观判断。

(一)绩效评价的目标

有效的绩效目标必须服务于组织的战略规划和远景目标,具有一定的挑战性和激励作用,而且符合 SMART 原则——Specific(具体的)、Measurable(可衡量的)、Attainable(可以达到的)、Realistic(现实的)、Timed-bound(有时限的)^[4](第 148 页)。高校教师绩效评价的目的不仅是为付给教师合理报酬提供依据,更重要的是充分发挥教师个人的能力和创造性,达到教师个人发展目标与高校发展战略目标的一致。因此,在确定评价目标时,应遵守下列原则:(1)教师对评价目标接受认可;(2)绩效测量手段公正、客观、可靠,评价结果及时与被评价教师沟通;(3)对绩效优秀的教师给予奖励,对绩效较差的教师要帮助和督促其制订完善计划,提供改进条件。

(二)业绩要素的选择

业绩要素要有代表性,能全面、客观地反映被评价教师的业绩,并便于评价者做出公正的评价^[5](第 59 页)。选择业绩要素时应注意:(1)要素选择与评价方式相结合;(2)避免选择一些与工作关系不大、纯属个人特点和行为的要素;(3)培养关注绩效评价的文化氛围。

(三)绩效评价的控制

高校教师绩效评价要规范化、程序化,并注重评价效果。一般控制方法为:(1)界定教师工作职责;(2)订立可度量的目标;(3)实施评价,且根据目标来考核评价的结果;(4)反馈^[6](第 105 页)。

二、高校教师整体绩效评价及薪酬水平的确定

借鉴企业整体绩效考评的平衡记分卡方法(BSC 方法),针对高校教师薪酬规划中的整体绩效管理,可以设计一套类似的评价方法,以利于充分调动、运用教师整体资源,将教师队伍建设举措聚集于高校整体战略目标,并将目标分解、落实为具体行动,从而发挥高校教师队伍的整体战略优势。

按平衡记分卡方法建立高校各院系教师队伍整体绩效评价指标体系,全部指标共 20 项(见图 1),其中效益与功能指标 4 项,内部管理指标 5 项,外部管理指标 6 项,学习与创新指标 5 项。通过以上对各院系教师整体绩效考核指标体系的建立,充分展现各院系教师队伍在学校现在和未来发展中的功能、作用和各个关联层面,便于在执行战略目标、制定实施方案的过程中随时发现问题并及时调整,从而使教师整体绩效与学校发展战略始终保持一致。需要说明的是,教师队伍绩效指标体系建立之后,还需经过一段时间的运行,不断补充、修改和完善。

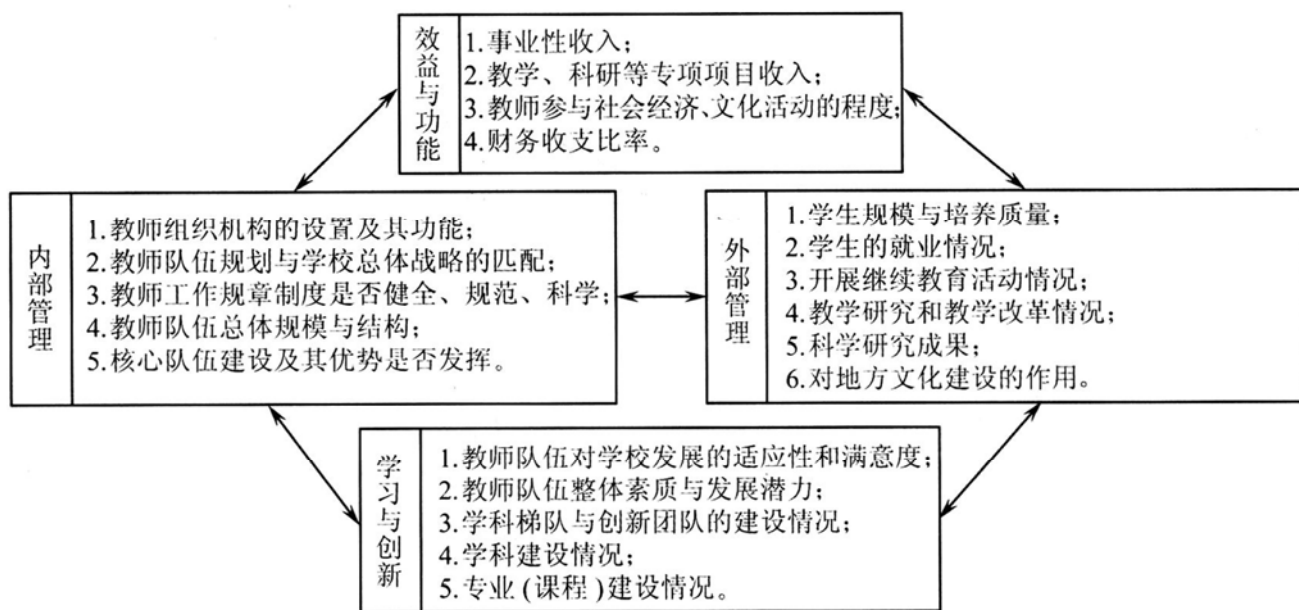


图 1 高校教师队伍整体绩效评价的平衡计分卡

根据 BSC 方法,对各院系教师队伍的整体绩效按平衡记分卡中关于教师队伍整体效益与功能、内部管理、外部管理以及学习与创新的各项指标分别进行评分,计算的分值分别对应不同评价等次,并对应该院系教师整体绩效薪酬系数,即可得到不同院系的薪酬水平。

需要注意的是,评价等次与教师整体绩效薪酬系数应根据一定的程序,在一定的范围或层次进行充分讨论后确定。另外,由于不同教师对本院系整体绩效的贡献是不同的,教师整体绩效薪酬的总额应纳入教师个体绩效薪酬计算的分配总额之中,以教师个体绩效评价值为权重进行非等额分配。

三、高校教师个体绩效评价及薪酬水平的确定

(一)建立教师个体绩效评价的指标体系

高校教师的绩效考核评价,可通过建立评价指标体系和数学模型,采用模糊计量方法,对能够体现高校教师的共同特点及绩效价值的诸多非货币性因素进行综合定量评价^[7](第 205 页)。

针对教师工作业绩和工作成果,建立相应的绩效评价指标体系。指标体系设定应遵循以下原则:一是不同岗位、职级的人员对该评价指标具有可比性;二是能客观、真实地反映教师在主要方面的差异;三是能系统、全面地反映不同教师的工作业绩;四是可通过直接的观察给予较准确的测量估计;五是每一个指标体系之间既有独立存在的意义又有独立的内容。指标体系的确定可以采用目标管理法、专家评定法、或教职工集体讨论与专家咨询相结合的方法等。

一般说来,教师绩效评价内容可选取以下四大类指标,即教学、科研、社会服务和师德^[8](第 113 页)。具体评价指标见表 1。

表 1 教师绩效评价指标体系

一级指标	二级指标	指标内容
1. 教学	11. 教学工作量	课堂讲授时数; 双语教学; 实习、实验和临床指导; 学生数量; 课程类别; 指导各类竞赛; 指导研究生 ……
	12. 教学过程质量	教材的选用; 教案的编写; 教学大纲的执行 ……
	13. 教学效果	学生评价; 同行评价; 上级评价; 所在单位评价 ……
	14. 教材、教法的贡献	教学论文; 教学改革; 教材使用; 教研项目及经费 ……
	15. 教学成果获奖	教学获奖; 教材获奖; 教学改革获奖; 辅导学生获奖
2. 科研	21. 论文、文章发表	权威及重要期刊论文; 核心期刊论文; 一般刊物论文; 国际/国内会议论文篇数; 发表在重要报纸的文章 ……
	22. 论文收录	SCI; EI; ISTP; SSCI; CSSCI; A &HCI; 人大复印资料; 新华文摘收录的次数 ……
	23. 科研项目 and 科研经费	国家重点项目; 国家纵向项目; 国际合作项目 ……
	24. 科技成果鉴定及成果获奖	国家级; 省部级; 通过鉴定 ……
	25. 口头发表	各类学术会议的口头发表; 大型学术会议的演讲; 特别演讲; 邀请演讲; 各类学术会议的组织工作 ……
	26. 专利和成果产业化	取得发明专利的数量; 成果产业化的效益 ……
	27. 艺术、体育和建筑	展览会、演奏会、体育比赛、艺术展览的时间、地点、规模和获奖; 建筑设计、文物修复的投标和中标等 ……
3. 社会服务	31. 参与院系层面的服务	院系的各项有助于学科、专业发展的活动 ……
	32. 参与学校层面的服务	学校的各种管理及咨询委员会的数目和贡献 ……
	33. 参与社会层面的服务	在校外各团体(协会、学术杂志)中承担的角色和数量; 对社会的服务(各种科研评审、公益事业服务、社会演讲、承担校外调查研究的工作) ……
4. 师德	依据教育部颁布的《高等学校哲学社会科学研究学术规范(试行)》中的指标和标准进行评价	《规范》对高校哲学社会科学研究的基本规范、学术引文规范、学术成果规范、学术评价规范和学术批评规范都作了规定。其他学科都可以参考执行其中教师的师德评价指标。

(二)运用模糊评价法进行评价

第一步: 确定绩效评价的指标体系。

基于高校教师薪酬分配的绩效评价体系可设定为两级指标体系, 一级指标分别用 $f_1, f_2, \dots, f_n$ 等表示; 二级指标是针对每个一级评价指标列出的下一级评价指标, 分别用 $f_{11}, f_{12}, \dots, f_{1k_1}, f_{21}, f_{22}, \dots, f_{2k_2}, f_{n1}, f_{n2}, \dots, f_{nkn}$ 等表示。建立模糊评价指标基本集合, 绩效评价的一级指标集合为 $F = \{f_1, f_2, \dots, f_n\}$, 二级指标集合 $f_1 = \{f_{11}, f_{12}, \dots, f_{1k_1}\}, f_2 = \{f_{21}, f_{22}, \dots, f_{2k_2}\}, f_n = \{f_{n1}, f_{n2}, \dots, f_{nkn}\}$ 。

第二步: 确定绩效评价中各指标对应的权重体系。

不同教师的指标选取及评价权重是不同的, 根据各指标相对于教师工作业绩和工作成果的影响度的差异, 合理确定相应一、二级指标对应的权重。确定各指标对应权重的原则一是 $0 < W_{fi} < 1$; 二是不同岗位教师评价权重不同, 不同的评价目的其权重不同。具体可使用逐对比较法、专家评定法、专家咨询与教职工集体评定法等。

第三步: 模糊综合评价值的确定。

一是确定单项评价价值。在确定评价指标体系与权重体系后, 单项评价价值的确定十分重要, 直接涉及评价的最终结果, 主要有专家评定法、德尔菲法。

二是根据单项评价价值计算一级综合评价价值。根据一级评价值得出隶属度矩阵 R 。

$$R_1 = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \cdots & r_{1m} \\ r_{21} & r_{22} & \cdots & r_{2m} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ r_{k_1 1} & r_{k_1 2} & \cdots & r_{k_1 m} \end{bmatrix}$$

$$R_i = \begin{bmatrix} r_{i1} & r_{i2} & \cdots & r_{im} \\ r_{2i} & r_{22} & \cdots & r_{2m} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ r_{ii} & r_{i2} & \cdots & r_{im} \end{bmatrix}$$

其中 $i = k_1, k_2, \dots, k_n$ 。

根据模糊评价理论, $B_i = W_{fi} \circ R_i$ 。 W_{fi} 表示第 i 个指标所属子指标集上的模糊子集, 即所属子指标对于第 i 个指标的权重。

三是用模糊变换求出综合评价向量 S 。

$$R = \begin{bmatrix} B_1 \\ B_2 \\ \dots \\ B_n \end{bmatrix} \quad S = W_f \circ R = (w_1, w_2, \dots, w_n) \circ \begin{bmatrix} b_{11} & b_{21} & \dots & b_{1m} \\ b_{21} & b_{22} & \dots & b_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ b_{n1} & b_{n2} & \dots & b_{nm} \end{bmatrix}$$

四是计算个体综合评价值 U 。

$$U = W_f \circ S^T$$

步骤四:将绩效评价结果用于薪酬分配。

(三)教师个体绩效薪酬水平的确定

第一步:计算出各院系全体教师的个人绩效薪酬,用公式表示为:

$$\boxed{\text{院系全体教师的个人绩效薪酬}(Q)} = \boxed{\text{该院系教师绩效薪酬分配的经费总额}(G)} \times \boxed{\text{绩效薪酬中用于教师个人的绩效薪酬的百分比}(P)}$$

第二步:计算出该院系全体教师的个人绩效评价总分为 Q 。根据上述对个人绩效评价的计算结果(U),在计算该院系每个教师的个人绩效评价后,得出该院系全体教师的个人绩效评价总分为 Q 。

第三步:计算教师个体的绩效薪酬 A_t 。

$$A_t = G * P * U / Q$$

教师绩效评价指标的确定是绩效薪酬设计的基础。在教师绩效评价指标的确定过程中,教学与科研在高校教师的工作时间分配上往往是一个难以处理的矛盾。在高校发展战略中,既要提升科研水平,也要提升教学水平,加强对教学过程的质量控制。同时,教师完成科研工作的绩效指标相对于教学指标则要复杂得多,一定要依据高校发展战略,分解战略目标,构成院系的学科建设、实验室建设和学科基地建设目标,在此基础上确定教师的科研绩效指标和标准。在高校不同的发展阶段或层次,教师绩效评价选择、确定的侧重点是不同的,而且成功的薪酬设计方案也取决于教师的认可程度。因此,在确定绩效评价指标时,需广泛调研、征求意见,并邀请相关专家咨询小组共同完成。此外,高校教师绩效薪酬设计还应综合考虑薪酬的支付形式、关注的对象、配置比例、绩效等级、绩效分布、分配方式、薪酬增长等内容。

[参 考 文 献]

- [1] 胡四能:《美国教师绩效工资改革述评——以 20 世纪 80 年代以来的改革为对象》,载《现代教育论丛》2004 年第 6 期。
- [2] 康士勇:《薪酬设计与薪酬管理》,北京:中国劳动社会保障出版社 2005 年版。
- [3] 蔡永红、黄天元:《教师评价研究的缘起、问题及发展趋势》,载《北京师范大学学报(社会科学版)》2003 年第 1 期。
- [4] 李宇庆:《SMART 原则及其绩效管理关系研究》,载《商场现代化》2007 年第 19 期。
- [5] 李元元、王光彦等:《高等学校教师绩效评价指标研究》,载《高等教育研究》2007 年第 7 期。
- [6] 傅旭东等:《学术评价绩效的影响因素分析》,载《中国科技论坛》2005 年第 2 期。
- [7] 王秋萍、苏哲斌:《多级模糊综合评判在高校教师考评中的应用》,载《数学的实践与认识》2008 年第 8 期。
- [8] 唐晓静、张圣梅、徐小君:《教师综合素质评价模型的研究》,载《长春理工大学学报》2004 年第 3 期。

(责任编辑 叶娟丽)

Study on College Teachers' Salary Model Based on Performance

Yang Zhibing

(Personnel Department, Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, Hubei, China)

Abstract: Not only decided by ability, also decided by the degree of drove, teacher's performance is the foundation of deciding pay-for-performance. By application of the fuzzy appraisal, the paper proposes the method and model of deciding college pay-for-performance.

Key words: college teachers; achievements evaluation; pay-for-performance; model