

基于“双螺旋”模型的高校管理人员宽带薪酬结构重组与创新

杨芙蓉

西南交通大学人力资源部, 四川 成都

收稿日期: 2026年5月13日; 录用日期: 2026年7月23日; 发布日期: 2026年7月31日

摘要

高校管理人员是推动高等教育治理现代化的关键力量,其薪酬体系直接影响管理效率 and 专业化队伍建设。然而,现行以行政级别为主导的薪酬体系长期受制于“职级固化”和“资历导向”,难以有效衡量复杂管理劳动的真实价值,也制约了高校治理能力提升。文章立足国家关于高校薪酬制度改革的最新政策导向,结合行政劳动的“隐性跨界”和“资产专用性”特征,提出基于“岗位价值-胜任力”双螺旋评价模型的宽带薪酬重构体系。通过引入要素计点法建立多维岗位评价矩阵,科学测定薪酬宽幅、重叠度及薪酬比率,并设计“基础+动态+专项”的模块化激励机制。该体系旨在打破传统科层制薪酬束缚,以横向能力成长替代纵向晋升,推动薪酬分配向“柔性管理”转型,为提升高校整体治理能力提供理论依据和实践路径。

关键词

高校管理人员, 宽带薪酬, 要素计点法, 双螺旋模型, 薪酬管理

Structural Reorganization and Innovation of Broadband Compensation for University Administrators Based on the “Double Helix” Model

Furong Yang

Human Resources Department, Southwest Jiaotong University, Chengdu Sichuan

Received: May 13, 2026; accepted: July 23, 2026; published: July 31, 2026

文章引用: 杨芙蓉. 基于“双螺旋”模型的高校管理人员宽带薪酬结构重组与创新[J]. 社会科学前沿, 2026, 15(7): 767-776. DOI: 10.12677/ass.2026.157626

Abstract

University administrators are a crucial force in driving the modernization of higher education governance, and their compensation system directly impacts administrative efficiency and the development of professional teams. However, the current compensation system, dominated by administrative levels, has long been constrained by “rank rigidity” and “seniority orientation”, making it difficult to effectively measure the true value of complex administrative labor and restricting the enhancement of university governance capabilities. Grounded in the latest national policy directives on university compensation reform and integrating the characteristics of “implicit boundary crossing” and “asset specificity” inherent in administrative labor, this paper proposes a broadband compensation restructuring system based on a “job value-competency” double helix model. By introducing the point-factor method to establish a multidimensional position evaluation matrix, this study scientifically determines the bandwidth, overlap degree, and compa-ratio of the compensation, and designs a modular incentive mechanism comprising “basic + dynamic + special” components. The proposed system aims to break the constraints of traditional bureaucratic compensation, replace vertical promotion with horizontal competency growth, and drive the transition of compensation distribution toward “flexible management”, thereby providing a theoretical foundation and a practical path for improving the overall governance capacity of universities.

Keywords

University Administrator, Broadband Compensation, Point-Factor Method, Double Helix Model, Compensation Management

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言：高校行政人员的薪酬困局与管理效能提升

在我国高等教育迈向高质量发展的背景下，高校内部管理的精细化与专业化水平成为衡量高校管理现代化的核心指标。行政管理人员作为教育政策执行者和资源协调保障者，其管理效能直接关系运行效率与办学目标达成。然而，与教师科研人员薪酬改革取得突破不同，行政人员薪酬体系仍滞留于科层制，面临职级依附造成的深层困境。一方面，纵向晋升通道因编制与职数限制极为狭窄，“天花板”效应显著。薪酬与行政职级高度捆绑，一旦晋升停滞，收入增长便基本停滞，极易引发职业倦怠。另一方面，绩效分配倾向平均主义，与教学科研的显性成果不同，管理劳动多为跨部门协调、制度优化、危机干预等隐性贡献，难以量化考核。传统考核常按职务系数简单切割，导致“干多干少差异不大”，严重削弱管理队伍锐意进取、创新服务的内生动力，制约高校管理现代化。

2. 理论基础与文献回溯：宽带薪酬的逻辑延展与理论契合

面对传统薪酬体系的激励失灵，亟须引入具有较强弹性和包容性的现代人力资源管理理论。宽带薪酬(Broadbanding)作为整体薪酬理论的创新实践，为破解高校管理薪酬困局提供了坚实的理论依托。

2.1. 宽带薪酬的核心要义

宽带薪酬起源于 20 世纪 80 年代末的美国企业界，其提出初衷是为适应组织扁平化及流程重组的需求[1]。其核心要义在于：对传统薪酬体系中数量众多、层级森严的狭窄薪酬等级进行压缩，归并为少数

几个跨度较大的“宽带”(Band);同时,每个宽带内部的薪酬浮动区间显著拉宽,以增强薪酬灵活性和激励效果[1]。在传统的科层制薪酬体系下,员工只有通过职务高升才能跨越狭窄的薪酬区间;而在宽带薪酬模式下,制度为员工开辟了一条平行的横向发展通道。员工即使在行政级别上原地踏步,只要其专业胜任力不断提升、管理绩效持续向好,也能在同一条宽带内实现多次档位晋升。这种从“岗位等级主导”向“能力业绩主导”的转变,正是高校从“管控本位”走向“专业驱动”的关键一步。

2.2. 公平理论视角下的宽带薪酬重构

亚当斯的公平理论指出,员工不仅关注自身报酬的绝对水平,更重视报酬的相对性,即投入与产出之间的比例关系[2]。这一理论为企业在设计宽带薪酬体系时提供了参考依据,使薪酬调整不仅考虑市场标准,也兼顾内部公平[1]。在传统的高校薪酬体系中,一名初出茅庐的“副处长”的薪酬往往高于一名在基层默默奉献十余年、业务极其精湛的“正科长”,这种仅凭行政级别一刀切的分配模式,严重违背了内部公平性原则。公平理论要求我们重构“投入”的衡量标准——不应仅有行政职级,还应包括专业能力、经验积累与隐性贡献。宽带薪酬通过科学设定薪酬宽幅与重叠度,允许低职级中的“业务专家”薪酬超越高职级中的“初任干部”,从根本上修复了管理队伍内部的心理契约,重建了组织公平感。

2.3. 国内高校薪酬改革的实证研究进展

近年来,国内学者围绕高校及事业单位绩效薪酬改革积累了丰富的实证成果。例如,甘婉霖(2023)对本科院校行政管理人员的绩效考评现状进行了系统研究,指出现行绩效考评体系普遍存在考评指标设置不合理、考评主体单一、反馈机制缺失等问题,导致绩效工资激励功能难以有效发挥,这恰好印证了岗位评价模糊对绩效薪酬激励效果的根本性制约[3]。张芸(2023)深入分析了高校行政人员薪酬激励问题,发现现行薪酬体系存在“重资历、轻能力”的明显倾向,薪酬分配与实际贡献脱节,且缺乏与岗位价值相匹配的差异化设计,这种“职级固化”导致的激励失灵正是高校管理人员薪酬制度改革亟需突破的核心障碍[4]。此外,李新与卿松(2022)以高校绩效工资考核及分配方案设计为例开展实证研究,从内外因角度剖析了高校收入分配激励机制不足的主要表现与成因,明确指出薪酬激励导向不明确、岗位评价基础薄弱等结构性缺陷已成为制约高校人才队伍建设和内涵发展的关键问题[5]。以上研究揭示了一个核心困境:高校管理人员绩效薪酬改革的“激励失灵”并非源于绩效薪酬理念本身,而是根植于岗位评价模糊、能力认证缺失以及管理机制滞后等结构性缺陷。

3. 深度透视：高校行政管理劳动的特性与激励难点

高校管理工作呈现出极其复杂的“隐性跨界”特性,因此,将宽带薪酬引入高校绝不能生搬硬套企业的工具,而必须建立在对高校行政劳动特性的准确把握之上。

3.1. 跨部门协同的无界性与知识溢出

高校内部的诸多战略性任务(如新一轮“双一流”申报、大型学科评估、本科教育教学审核评估等)绝非单一部门可以独立完成。这些任务需要发规处、教务处、科研院以及各二级学院进行高频次的跨界协同。在这个过程中,行政管理人员需要投入大量的隐性精力进行利益平衡、资源调度与信息沟通,传统的“固定僵化”式定岗定薪难以科学衡量这种动态的协同贡献度。

3.2. 风险兜底与秩序维护的隐性价值

优秀的行政管理往往体现为将风险与矛盾化解于未然。例如,财务合规的预先审查、突发事件的早期干预、校园舆情的有效疏导等。这种“预防性贡献”具有高度隐性——风险未发生即无显性“业绩”,

但一旦失守，后果远超普通工作失误。在以显性成果为主的计件式考核中，此类劳动极易被边缘化，导致长期从事风险防控的骨干人员薪酬回报与责任担当严重不匹配，产生职业倦怠。

3.3. 管理经验的“资产专用性”

高校的运行逻辑具有极强的特殊性，一名优秀的行政管理人员往往需要数年甚至数十年的时间，才能彻底摸清学校的历史沿革、人际网络、政策红线与师生诉求。这种积累形成的“管理经验”，构成了较高的人力资本“资产专用性”。如果因为职务晋升无望而导致这类资深管理骨干流失，将给高校管理带来巨大的沉没成本。宽带薪酬正是为了留住这些具有高资产专用性的管理人才，而专门设计的一种制度性留人机制。

4. 核心模型重构：基于“岗位价值 - 胜任力”双螺旋的薪酬设计

如果仅凭主观意愿拉大收入差距，宽带薪酬极易异化为新的利益分配乱象。因此，本文提出构建“岗位价值(责任基准) - 胜任力(能力基准)”双螺旋评价模型(见图 1)，以此作为重构高校行政管理人员薪酬体系的基础。

4.1. 责任螺旋：建立多维岗位价值评价矩阵

宽带薪酬(Broadbanding)设计的第一步是“并级”，即打破原有以行政职务为唯一标尺的定薪格局，引入基于本土化改造的要素计点法(Point-Factor Method)，对所有管理岗位进行责任与价值重估。结合高校实际管理需求，可将岗位评价体系划分为四大核心一级要素及十二个二级要素：

4.1.1. 问题解决难度与创新要求(权重 30%)

常规性与复杂性(10%)：评估岗位面临问题的标准化程度。

政策解析度(10%)：评估岗位解读上级文件并制定校内实施细则的难度。

制度创新度(10%)：评估岗位主导业务流程重组与制度创新的要求。

4.1.2. 影响范围与决策风险(权重 30%)

战略影响度(15%)：评估岗位职责对学校整体战略及核心排名的影响。

决策风险性(15%)：评估岗位决策失误可能给学校带来的财务损失、法律风险或声誉危机。

4.1.3. 沟通与协同广度(权重 20%)

校内协同频率(10%)：评估跨部门沟通的频率与阻力。

外部拓展难度(10%)：评估与政府部门、企事业单位进行外联公关的强度。

4.1.4. 任职资格与强度(权重 20%)

专业门槛(8%)：岗位所需的学历背景及专业技术证书要求。

经验积淀(7%)：岗位所需的特定高校管理年限。

心理与精力负荷(5%)：评估突发事件处理频率及工作时间的非规律性。

通过组织专家委员会对全校管理岗位逐一进行记点赋分。根据最终加权总分，将全校管理岗位聚类合并为 3 至 4 个宽带(如：高级管理决策带、中枢专业执行带、基础综合事务带)。这从根本上确立了“同级不同酬”的合法性基础。

4.2. 能力螺旋：基于胜任力模型的带内档位设置

在确定各岗位的薪酬宽带后，带内薪酬增长以胜任力模型(Competency Model)为核心驱动，而不是单

纯依赖工龄。针对高校行政管理人员，可构建专项胜任力词典，提取核心胜任力指标，并设计动态认证与晋档通道，从而实现薪酬成长与岗位胜任能力的有机结合。

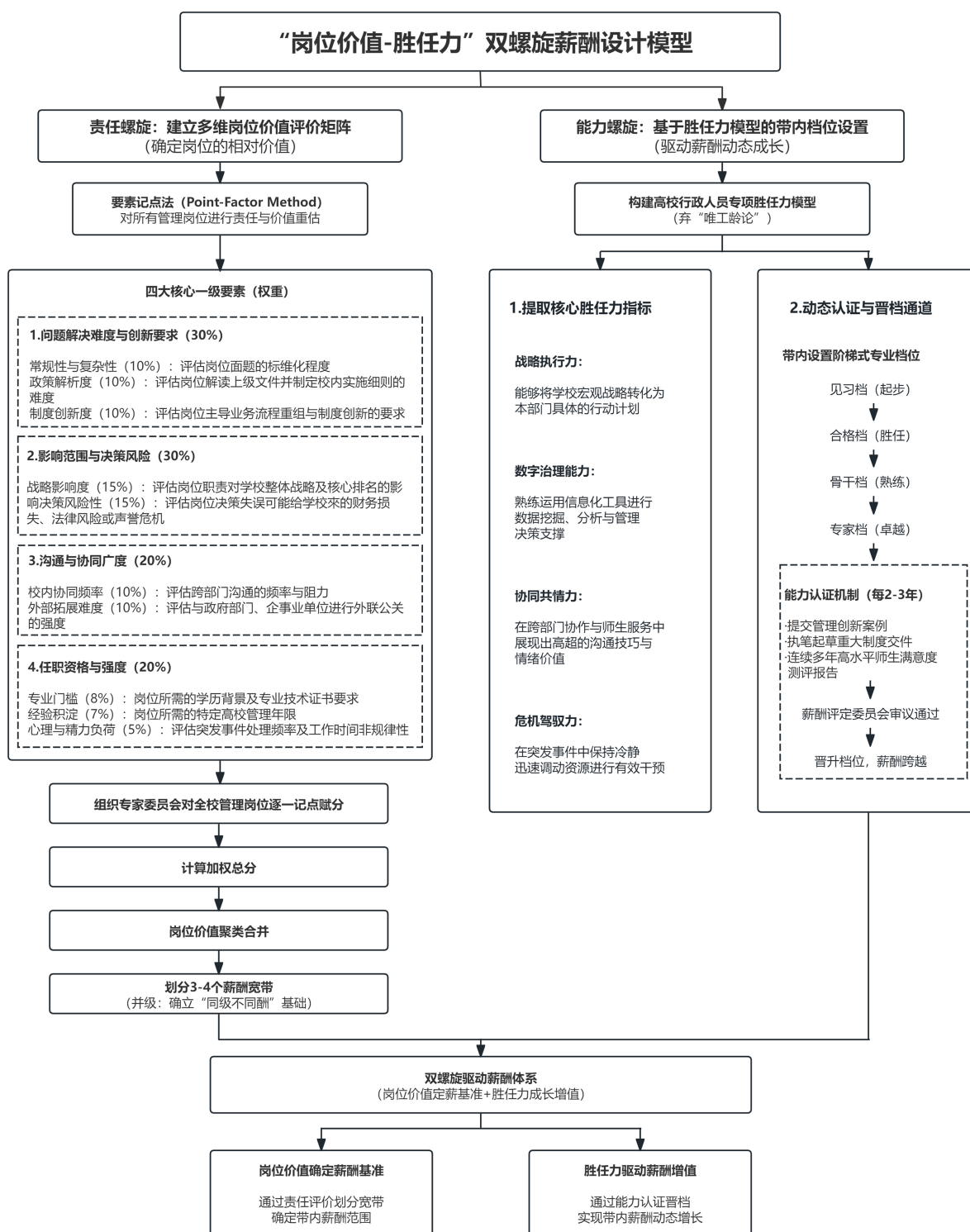


Figure 1. The “Job Value-Competency” double helix model for compensation design

图 1. “岗位价值 - 胜任力”双螺旋薪酬设计模型

4.2.1. 提取核心胜任力指标

战略执行力：能够将学校宏观战略转化为本部门具体的行动计划。

数字管理能力：熟练运用信息化工具进行数据挖掘、分析与管理决策支撑。

协同共情力：在跨部门协作与师生服务中展现出高超的沟通技巧与情绪价值。

危机驾驭力：在突发事件中保持冷静，迅速调动资源进行有效干预。

4.2.2. 动态认证与晋档通道

在每个宽带内，设置阶梯式的专业档位(如：见习档、合格档、骨干档、专家档)，并且宽带内的晋升应当建立类似教师评职称的“能力认证机制”。每隔 2~3 年，允许管理人员提交具有代表性的管理创新案例、执笔起草的重大制度文件，或连续多年的高水平师生满意度测评报告，经专门的薪酬评定委员会审议通过后，方可晋升档位，实现薪酬跨越。

5. 探索性案例研究：Y 大学管理岗位的模拟评估

为检验上述理论模型的现实可操作性并揭示潜在的实施障碍，本研究选取了西部地区某教育部直属高校(化名 Y 大学)作为探索性案例，对其部分管理岗位进行了宽带薪酬的模拟评估与访谈分析。Y 大学拥有教职工约 4500 人，其中行政管理人员约 800 人，正面临传统薪酬体系激励不足的典型问题。

5.1. 代表性岗位选取与试评估过程

选取以下四个跨不同业务领域、不同职级的典型管理岗位：

A 岗：教务处教学研究科科长(中枢专业执行带，正科级)

B 岗：财务处预算管理科科长(基础综合事务带，普通科员)

C 岗：学生工作部(处)心理健康教育中心主任(中枢专业执行带，正科级，专业性强)

D 岗：发展规划处副处长(高级管理决策带，副处级)

由校内外 7 名专家(含 2 名人力资源管理教授、3 名具有 15 年以上高校管理经验的中层干部、2 名第三方咨询顾问)组成的评价委员会，独立依据 4.1 节中的四维度十二指标进行百分制打分，取平均值后加权计算。

试评估结果(加权总分排序)：

D 岗(发规处副处长)：91.2 分→归入“高级管理决策带”

A 岗(教务处教研科科长)：78.6 分→归入“中枢专业执行带”

C 岗(心理中心主任)：77.3 分→归入“中枢专业执行带”

B 岗(财务处预算科员)：61.5 分→归入“基础综合事务带”

初步发现：A 岗与 C 岗虽同为正科级且总分接近，但得分结构差异显著。A 岗在“政策解析度”(8.9 vs 7.2)和“校内协同频率”(9.1 vs 8.0)上得分更高；C 岗在“心理与精力负荷”(8.5 vs 6.0)和“危机驾驭力(胜任力预判)”(8.2 vs 6.5)上得分更高。这说明即便职级相同，其岗位价值画像也存在显著差异，支持了“同级不同酬”的合法性。

5.2. 模拟测算中的核心问题发现与访谈反馈

在试评估结束后，研究团队对相关岗位的在职人员及分管领导进行了半结构化访谈(N=12)，发现了模型在实践中可能面临的三个突出问题。

5.2.1. 问题一：要素权重的“一刀切”争议

财务处 B 岗(科员)的在职人员提出，其岗位的“决策风险性”虽不如 D 岗(发规处副处长)，但“操作

风险”极高(如预算科目编码错误可能导致审计问题)。现行四维度中“决策风险性”权重为 15%,但并未涵盖“操作风险”或“合规执行风险”。

调整方向:建议将“决策风险性”扩展为“风险暴露度(含决策与操作风险)”,并针对不同业务领域设置风险类型调节系数。例如,财务、审计、实验室安全等岗位,可额外赋予 0.8~1.2 的“操作风险加权因子”。

5.2.2. 问题二:“隐性劳动”量化的信度挑战

教务处 A 岗(科长)反映,其岗位大量的“跨部门协调”与“制度创新”难以通过静态的岗位说明书体现。例如,牵头修订《本科人才培养方案》涉及 12 个学院、200 余位教师的反复沟通,但要素计点法中的“校内协同频率”仅能反映沟通的广度,难以衡量沟通的政治难度和利益博弈强度。

调整方向:建议在要素计点法基础上,引入“关键事件法(CIT)”作为补充佐证。要求各部门每年提交 2~3 个“高难度协同案例”,由薪酬委员会进行定性评级(A/B/C 三级),评级结果直接与宽带内的“专项激励模块”挂钩,而非完全依赖静态指标。

5.2.3. 问题三:中层管理者对“重叠度”的公平性质疑

在访谈中,部分副处级干部(D 岗同级别)对文中提出的 20%~30%薪酬重叠度表达了担忧:“如果一名优秀的科长薪酬超过了我,他的资历和视野是否真的匹配其岗位责任?”

调整方向:这恰恰验证了公平理论对参数设计的指导价值。化解质疑的关键不是取消重叠度,而是将其透明化与规则化。建议在制度设计中明确:“只有连续两年年度考评为‘优秀’且通过‘骨干档’胜任力认证的科长,其薪酬方可进入副处级宽带的下限区间。”同时,为副处级干部开辟更高级别的胜任力晋档通道(如“专家档”可达副处级宽带上限的 120%),以维持高职级岗位的长远激励。

5.3. 案例启示:从技术理性到管理适配

Y 大学的探索性案例表明,要素计点法与宽带参数设计虽具备技术上的可行性,但在实践中必须克服指标僵化、隐性劳动难以捕捉以及中层公平性质疑三大障碍。这要求高校在推行改革时,不能仅依赖一次性测评,而应建立周期性校准机制(如每 3 年重新评估一次岗位价值),并配套关键事件法与 360 度反馈等定性工具,实现“量化基底 + 定性调优”的混合管理模式。

6. 技术参数测算与模块化结构设计

宽带薪酬的有效运转需要精密的参数测算与结构支撑,以确保制度既具有激励性,又符合高校财务预算的硬约束。

6.1. 宽幅(Bandwidth)与重叠度(Overlap)的精细设定

6.1.1. 宽幅的差异化设定

宽幅决定员工在同一薪酬带内的增长潜力,其差异化设定可根据岗位价值、职责和绩效要求进行调整。宽幅计算公式如下:

$$w = \frac{\text{Max} - \text{Min}}{\text{Min}} \times 100\%$$

其中,Max 和 Min 分别表示该薪酬带的最高和最低薪酬水平。通过合理设计宽幅和重叠度,可以在激励员工的同时,兼顾高校财务可承受性,实现薪酬制度的科学化与可操作性。在实践中,高层级管理带(高级管理决策带)的宽幅可设定在 60%~80%,以突出高位责任的高绩效要求;中坚执行带设定在 50%~65%;

基层事务带的宽幅可设定在 40%~50%，以保障队伍基本面稳定。

6.1.2. 重叠度的科学控制

重叠度是指相邻两个宽带之间薪酬区间的重合比例。其计算公式为：

$$O = \frac{\text{Max}_{\text{Low}} - \text{Min}_{\text{High}}}{\text{Max}_{\text{Low}} - \text{Min}_{\text{Low}}} \times 100\%$$

根据公平理论的指导，通常建议相邻宽带之间保持 20%~30%的薪酬重叠度。例如，如果“专业执行带”（较低带）的上限为 15 万元，而“高级管理带”（较高带）的起薪为 13 万元，则未晋升的业务骨干在薪酬上可能超过高宽带初任干部，这一设计有助于打破传统“职级本位”薪酬体系。

6.1.3. 薪酬比率(Compa-Ratio)的动态监控

引入薪酬比率(员工实际薪酬/宽带薪酬中点值)作为监控工具，用于监控带内薪酬分布。人事部门密切关注各部门管理人员的薪酬渗透率，确保整体分布符合正态分布规律，防止“普调”导致的宽带失效。

6.2. “基础 + 动态 + 专项”的模块化薪酬结构

在具体发放上，建立三维度的复合薪酬模块。

基础稳定模块(约占 40%)：包含国家规定的基本工资及部分基础绩效工资，保障员工的基本生活安全感，不受短期政策波动的剧烈影响。

动态绩效模块(约占 50%)：资金池由员工所在的宽带档位系数及年度常态化考核结果决定。在考核评价上，必须引入“360 度评价”，加大服务对象(一线师生)的评价权重，遏制内部“人情打分”。

专项激励模块(约占 10%)：针对应对突发公共危机、重大会议组织、核心管理流程数字化再造等阶段性、突破性贡献，设立跨越宽带限制的“单项重奖”，作为激发组织活力的催化剂。

7. 管理创新：宽带薪酬平稳运行的实践保障路径

宽带薪酬改革绝不仅是一项单纯的人力资源技术测算，更是一场触及高校深层次利益格局与权力分配的系统性管理变革。若缺乏相应的管理生态支撑，极易遭遇“水土不服”。

7.1. 权力重构：建立校院两级的统筹与放权博弈机制

我国高校体量庞大，管理人员既分布在机关部处，也大量扎根于二级学院。改革必须理顺校院两级的权责关系。

学校层面(宏观红线管控)：负责牵头制定全校的宽带基准线、宽幅比例，并精准核拨各二级学院行政管理人员的绩效总量。必须在制度上设立“底线”，坚决防止在学院内部二次分配时，出现拥有话语权的学术群体过度挤占行政人员绩效待遇的现象。

学院层面(微观放权驱动)：赋予学院充足的分配自主权。允许学院结合自身的学科属性、学生体量以及行政团队的实际工作负荷，制定符合院情的带内档位晋升细则，使考核分配真正下沉并贴近业务一线。

7.2. 程序正义：夯实透明化监管与申诉救济体系

薪酬差距的合理拉大，必然伴随部分群体对公平性的审视与质疑。化解公平焦虑的唯一途径是坚守程序正义。

一方面，依托高校数字化转型，实现考核分配的全景透明化。构建校级人力资源数据中台，将岗位

价值评价的维度得分、胜任力认证的具体标准，以及年度绩效考核的过程数据全面“上链留痕”，让每一次定薪与晋档都有迹可循，彻底根除主观人为干扰。

另一方面，建立制度化的纠偏与申诉网络。高校应设立由纪委监委部门、工会代表、教代会代表及外部专家组成的独立“薪酬仲裁委员会”。当管理人员对评定结果存在严重异议时，可通过规范程序提出申诉。同时，对于面临降档的低绩效人员，组织部门应配套提供管理技能再培训、心理疏导或岗位轮换机会，彰显现代大学管理的人文温度。

7.3. 契约重塑：涵养以专业主义为核心的新型组织文化

任何制度的推行都离不开组织文化的浸润。传统的高校行政文化往往带有较强的“身份依附”与“职级本位”色彩，这与宽带薪酬所倡导的绩效主义与专业主义天然冲突。

推行宽带薪酬必须同步进行组织文化的深层重塑。高校管理者需通过制度引导，促使行政队伍的思维方式从“对上级的身份依附”转向“对岗位职责的契约兑现”，使管理人员深刻认识到：薪酬的获取不再是对职务级别的被动依附，而是源于自身对岗位价值的深度挖掘与对管理效能的契约化交付。通过构建这种以专业主义为核心的新型文化，方能从根本上瓦解“唯行政级别论”，让“专业管理创造管理价值”成为全校共识。

8. 风险分析与对策研究

宽带薪酬制度的实施是一个充满阻力的系统工程。为确保制度平稳落地与长效运行，高校必须前置多重风险防范机制，并制定具体的应对预案。

8.1. 财务风险：增量资金可持续性不足与刚性膨胀

风险描述：宽带薪酬允许员工在带内多次晋档，若缺乏财务约束，长期可能导致薪酬总额刚性上涨，超出高校财力承受能力。尤其在地方高校，财政拨款增长乏力时，增量资金难以为继。

具体预案与化解策略：

建立“薪酬总额与学校财力增长挂钩”的动态调节机制。明确每年可用于宽带晋档和绩效奖励的增量资金上限(如不超过上年度学费收入增长率的70%或财政拨款增长率的50%)。

设置“晋档名额比例控制”。借鉴职称评审的成熟经验，规定每个宽带内每年晋升至“骨干档”或“专家档”的人数不超过该宽带总人数的20%~25%，形成内部良性竞争。

设立“改革缓冲基金”。从学校发展基金或年度预算中预先提取相当于行政人员年薪酬总额3%~5%的储备金，用于应对改革初期因制度切换可能产生的短期财务冲击。

8.2. 操作风险：评价主观性与权力干扰

风险描述：要素计点法中的权重设定、胜任力认证中的案例评级，均可能受到内部权力结构的干扰(如“因人设岗”、“领导印象分”)，导致评价失真。同时，360度考核中可能出现“老好人”式打高分或报复性打低分现象。

具体预案与化解策略：

引入“第三方独立复评机制”。每三年邀请专业人力资源咨询机构或兄弟高校的薪酬专家，对岗位评价结果进行抽样复评，复评差异超过15%的岗位需重新评议。

设计“防策略投票”的360度评分算法。剔除每位被评价者的最高分与最低分后再计算均值；同时，对不同评价主体(上级、同级、下级、服务对象)的评分设置差异化权重(如服务对象占40%，上级仅占30%)，并公开各主体评分的离散度(标准差)。

实施“评委会回避与终身追责制”。薪酬评定委员会成员在评议本人或直系亲属时须强制回避。若事后发现存在主观恶意打分或利益输送，取消其评委资格并记入师德师风档案。

8.3. 文化惯性风险：“职级本位”惯性及平均主义反弹

风险描述：高校长期形成的“行政级别决定一切”的观念根深蒂固，中层以上干部可能抵制“科长薪酬超过处长”的制度设计；普通科员也可能因害怕竞争加剧而形成集体惰性，对能力认证持消极态度。

具体预案与化解策略：

实施“双轨制过渡方案”。设置 2~3 年的改革过渡期。过渡期内，保留原行政职级薪酬体系的“影子计算”，若员工通过宽带薪酬计算的实际收入低于原体系，由学校补足差额；若高于原体系，则按高出部分的 50% 发放，逐步引导预期。

设计“管理序列 + 专业序列”并行的职业发展双通道宣传策略。通过内部宣讲会、改革白皮书等形式，重点宣传“专业管理专家”不通过职务晋升也能实现薪酬增长的成功案例(如试点岗位的模拟数据)。

将改革参与度纳入中层干部考核。明确各二级单位负责人是推动宽带薪酬落地的第一责任人，其本单位改革推进情况(如方案宣传、申报材料质量)占年度绩效考核权重的 5%~10%，形成自上而下的推动力。

9. 结语

高校推行管理人员宽带薪酬制度，既是破解现有分配机制固化、缓解行政管理人员职业倦怠的现实路径，也是推进高校管理体系现代化、专业化发展的重要举措。依托“岗位价值 - 胜任力”双向评价框架搭建宽带薪酬框架，高校能够绕开编制与职级的刚性约束，为管理人员搭建公平通畅的专业发展路径。

宽带薪酬长效运行，既需要科学开展岗位价值评估，合理测算薪酬带宽与层级重叠区间；也需要落实校院两级分权、健全公开监督与申诉机制，培育专业务实的组织文化。本文以 Y 大学为案例，证实该模式具备实践价值，同时梳理出指标权重争议、隐性劳动难以量化等现实难题，并提出优化思路。唯有平衡精细化制度设计与良性管理生态，宽带薪酬才能落地见效，充分激活管理队伍内生动力、提升高校治理效能，为高等教育高质量发展筑牢制度支撑。

基金项目

西南交通大学 2025 年度软科学项目：基于宽带薪酬的激励型薪酬制度研究(项目编号：2682025RK039)。

参考文献

- [1] 乔治·米尔科维奇. 薪酬管理[M]. 第 11 版. 北京: 中国人民大学出版社, 2017: 156-162.
- [2] 罗宾斯. 组织行为学[M]. 第 14 版. 北京: 中国人民大学出版社, 2015: 120-122.
- [3] 甘婉霖. 本科院校行政管理人员绩效考评现状研究[J]. 黑龙江科学, 2023, 14(1): 144-146.
- [4] 张芸. 高校行政人员薪酬激励问题分析[J]. 办公室业务, 2023(13): 158-160.
- [5] 李新, 卿松. 高校收入分配激励机制的构建对策研究[J]. 经济师, 2022(4): 82-83.