

参 考 信 息

江苏技术师范学院图书馆主办 第 11 期 (总 16 期) 2004 年 10 月 20 日

高校薪酬制度改革现状及发展趋势

[编者按]1999 年国家教育部启动了跨世纪的“211 工程”，要求北大、清华、复旦、南大等一批高等院校向研究型高校发展，从此，我国开始了新一轮的高校薪酬制度改革。目前，我国高校薪酬存在以下问题：第一，中青年教师的薪酬与贡献不相适应。第二，科研和教学的收入比率失调。第三，人员编制臃肿，资源浪费，激励不足。第四，等级序列工资制度按工龄递增，缺乏有效的激励。第五，收入的绝对水平和相对水平不高。

薪酬制度改革是高校人事分配制度改革的重点和难点。在新一轮的人事分配制度改革中，各高校根据具体情况在这方面进行了积极的研究和探索，并取得了一定的成效。但从整体上看，由于受到现有管理体制、人员观念、管理水平等因素的影响，高校薪酬制度改革相对滞后，平均主义的分配形式依然存在，发挥薪酬分配的激励作用不够。因此，如何通过总结现有高校薪酬制度改革的实践，建立以公平与效率为核心、富有激励和约束作用、具有持续竞争优势的适应社会主义市场经济要求和学校长远发展需要的薪酬制度，是进一步深化高校人事分配制度改革工作的当务之急。我们江苏技术师范学院也拟在此方面采取重要举措，现正广泛征求大家意见，力求制定出符合我院实际的新的薪酬制度。为此，我们选编了国际和国内高校薪酬制度设计和改革的相关研究资料供大家参考。

一、国际高校薪酬制度的共性及对我国高校薪酬制度设计的启示

我们对国际高校薪酬制度的参考，主要针对美国、法国、德国和印度等国家的高校，这些国家高校的教育体制和薪酬制度各有特色，但也有其共性，有很多地方我国在进行高校薪酬制度设计时可以借鉴。

第一，高校教师的收入水平和社会地位。无论是作为发达国家的美国、法国和德国，还是发展中国家的印度，高校教师的收入水平在他们国内都属于中上阶级。

第二，薪酬制度。美国实行了年薪制，不同人根据不同的学术背景设置不同的年薪，体现了市场经济的作用。而法国、德国和印度基本实行的是职务等级制度，根据不同的级别设置不同的工资，在同一级别内基本根据工作的年限递增工资。

第三，终身制度。美国、法国和德国都实行了教授的终身制度，这能够为教授提供心理和生活的保障从而使得他们能够专心地工作。但是美国的终身教授也需要每年都进行考核，如果没有达到标准，会得到警告。如果得到三次警告，就会剥夺终身教授的资格，并驱逐出学校。因此即使终身教授也有努力科研的压力。

第四，任用制度。在美国高校中存在残酷的“非升即走”的现象；在德国，副教授、助教和讲师等职位都是聘用制度，如果在聘用期内没有获得晋升，获得终身教授，聘用期结束也得走人，因此这对青年教师的压力很多，能激发他们努力工作。

第五，招聘和晋升制度。四个国家都存在严格的教师招聘和晋升制度。首先要成为教师必须具备一定的学历要求，在美国至少要有博士的学历。其次，招聘和晋升都需要经过学术委员的严格筛选，应聘者必须提供过硬的学术、科研和教学等证明。再者，在法国和德国要成为教授必须按照一定的步骤，经过若干年才可以。

第六，薪酬结构。四个国家高校的薪酬制度均存在向高职称倾斜的情况，即学历越高，工资越高；职称越高，工资越高。

第七，评审依据。美国在教师的招聘、晋升和薪酬设定时主要的评审依据是教师的学术成就，特别是权威期刊上发表的文章。

我国正在启动新一轮研究型高校的建设，各国高校的薪酬制度可以为我国在进行高校薪酬制度设计中提供宝贵的启示。

首先，继续大幅度提高高校教师的收入水平，使得高校教师的收入处于国民收入的中上水平以上。只有这样才能一来保留高校中有能力的教师，减少流失率；其次提高教师行业的吸引力，让更多有能力的人才进入到教师的队伍中来；再者可以减少现有教师中心猿意马的情况，安心于本职工作。

第二，设定严格的招聘、考核以及淘汰制度。要建设一流的研究型高校，关键是要建设一支高素质的教师队伍。因此首先就需要在招聘环节上把好关，摈弃传统的人事分配制度。接着要对所有的教师都进行每年的考核，以学术为主，兼顾教学，对达不到要求的教师进行警告。然后需要设定相应的淘汰制度，对达不到要求的教师实行淘汰，这样才能通过竞争和压力提高教师的水平。

第三，采取年薪制，因人而异。上海已经有一所著名的高校开始试点年薪制，设定几种档次的年薪，拉开档次，由教师自行选择应聘。然后在年底进行考核，看教师是否达到标准，对没有达到标准的教师进行惩罚和降级。

第四，聘用制和终身制兼顾。给予一些成就突出的教授终身制的荣誉，鼓励他们为引进人才、领导科研继续作出贡献，而在其他教师中实行聘用制，改变原有的人员编制制度，在一聘用期内，如果没有达到继续聘用的标准，则不再聘用。

第五，提高对教师学术科研的资助和奖励，鼓励教师从事学术和科研活动。一是在考核、晋升等方面加入更多的学术指标，二是提高对学术的评审标准，不以数量而以质量作为依据，三是提高对科研的奖励和直接的资助。

(摘自：《高校薪酬制度的国际比较对我国研究型高校薪酬制度改革的启示》上海管理科学/2003.2)

二、国内高校现行薪酬制度模式的比较分析

大多数高校现行的工资制度是一个以职务等级工资制度为核心的多元结构工资制，主要包括全国统一的事业单位职务等级工资制度，地方政府的津贴、补贴和校内津贴三个部分，形成了国家工资制度与校内分配制度互补并存的工资分配格局。由于高校教职工的国家工资、国家奖金和津贴、补贴等都是国家和地方政府财政直接拨款给予的，几乎所有高校的薪酬制度改革仅限于校内创收的部分，即原来的校内津贴和奖金部分。高校部分的改革主要是参照企业的薪酬制度，逐步形成了以岗位工资为主要代表的以下几种薪酬模式：以职位为中心的薪酬模式、以能力为中心的薪酬模式和以业绩为中心的薪酬模式。这三种薪酬模式的比较如表 1 所示。

表 1 高校现有薪酬制度模式比较表

模式 比较项目	以职位为中心的薪酬 模式	以能力为中心的薪酬 模式	以业绩为中心的薪酬 模式
核心思想	以位定薪	以能定薪	以绩定薪
管理理念	以事为中心	以人为中心	以人为中心
管理的难点	职位评价与工作分析	人的能力评价	人的工作绩效评价
突出的薪酬 功能	保障	调节	激励
保障性	大	中	小
激励性	小	中	大
公平性	弱	中	强
竞争性	弱	中	强
灵活性	弱	中	强
追求的目标	组织目标	个人目标	个人与组织目标
常见的表现形	岗位津贴	特聘教授、长江学者等特殊	课时酬金、科研奖励

式		津贴	酬金
适用的条件	内外部环境比较稳定	知识、能力竞争突出的环境	外部竞争激烈的环境

从表 1 可知，没有哪一种薪酬模式是完美无缺的，同样，也没有哪一种薪酬是毫无价值的。不同的组织、不同的人员、不同的工作和不同的环境将适用不同的薪酬模式。高校的薪酬策略将更加灵活，以适应新的环境要求。高校薪酬改革的方向将是以为人中心的薪酬模式与以职位为中心的薪酬模式相互补充、共同发展，单一的薪酬模式将被复合的薪酬模式所取代，并向国际流行的整体薪酬体系接轨，激励型整体薪酬模式将是高校薪酬模式的新趋势。所谓激励型整体薪酬模式就是以职位薪酬为基础，兼顾能力薪酬，突出业绩薪酬的激励型整体薪酬体系。这是一种宽带薪酬制度，体现“效率优先、兼顾公平”的分配原则，代表着高校薪酬制度改革新的方向。

三、国内高校激励型整体薪酬模式设计基本原则

1. 公平性原则。即根据员工们所提供的劳动价值公平地支付薪酬，让多数教职工能产生“公平感”，这是薪酬设计的首要原则。公平性原则要求我们在薪酬设计上处理好三种公平性问题：**一是外部公平**，即本校教职工与其他高校同类人员之间的薪酬水平的公平性；**二是内部公平**，即校内不同系列人员之间（如教学人员与管理干部、教学人员与教辅人员等）的薪酬水平的公平性；**三是个人公平**，即学校内部同类人员之间的薪酬水平的公平性，本人的劳动付出与所得薪酬之间的公平性，以及个人原来、现在和未来期望薪酬之间的公平性。

2. 竞争性原则。有竞争才有动力和活力，这是激励型整体薪酬模式的最主要特征之一。竞争性原则体现在内部的竞争性和外部的竞争性两个方面。内部竞争性要求薪酬设计明显提高有关学校发展与建设的关键及重要岗位的薪酬水平；外部竞争性要求薪酬设计在参考市场（特别是其他高校）的薪酬水平基础上，结合本校特点，合理设计有市场持续竞争力的薪酬水平，吸引、稳定和激励人才特别是关键和重要岗位的教师，保持人力资源的持续竞争优势。

3. 激励性原则。即在激励型整体薪酬模式设计上要坚持绩效优先、兼顾公平的原则，**一方面**做到不同系列和同一系列的不同岗位的教职工之间保持合理的差距，对有突出贡献的给予特殊薪酬，激励全体教职工产生更加高效工作的动力，使优秀人才脱颖而出；**另一方面**要结合校情和尊重历史，在保证关键及重要人才的情况下，也要考虑其他人才的发展。激励型整体薪酬设计对所有岗位的薪酬都有一个正常的增长机制，只要员工安心做好本职工作，都能得到一个薪酬不断增加的机会，以激励全体人员努力工作，形成合力，保证学校人力资源的整体开发。

4. 系统性原则。这是激励型整体薪酬模式的最显著特征。**要求在薪酬设计时做到：**

(1) 有全面设计思想。即指设计时要考虑不同系列岗位员工的薪酬，也要考虑同一系列不同层次员工的薪酬，还要考虑每个员工过去、现在和将来的薪酬发展，形成一个薪酬体系。**(2) 不同系列的薪酬独成体系又相互联系。**考虑不同系列员工的工作性质和特点，设计出各具特色的薪酬体系，同时考虑不同系列的相互联系性，顾及不同系列薪酬水平的平衡性。高校其他系列的薪酬水平都应以教师的薪酬水平为基准，做到其他系列与教学系列的薪酬相适应和平衡。**(3) 有发展思想。**薪酬水平要根据市场变化和发展的需要，建立一个正常的增长机制。

5. 经济性原则。提高薪酬水平固然可以提高其激励性和竞争性，但也带来单位人力成本的增加。因此，如何从学校的财力现状和发展水平出发，正确处理好激励性、竞争性和经济性的关系，直接关系到薪酬水平可持续性增长，也会影响到学校的长远发展。在薪酬设计方面，一定要根据学校的承受能力，坚持长远性和可持续性观点，切忌短期行为。

6. 合理性原则。即要求高校的薪酬设计应有法律依据和理论根据作为支撑，特别是对于长期受计划经济思想影响的高校教职工来说，改革本身对其冲击较大，如无充分的依据和道理，员工的逆反心理就会很大，不利于改革的发展。但由于改革本身有很多不完善的地方，也有些难以得到法律支撑，这是就必须用其他理论、实践和合情合理的方式来妥善处理。因此，在薪酬设计上，一定要有法可依，以理服人，做到合法、合理和合情相结合。

四、国内高校激励型整体薪酬模式设计的基本思路

针对当前高校薪酬项目繁杂、结构不尽合理、差距不大、导向不清、激励卓越发挥不明显的弊病，吸收现有三种薪酬模式的优点，打破原有高校薪酬项目结构，优化薪酬结构，做到“突出激励功能，激励、保证和调节三大功能相互协调”，建立起以职位工资为基础、突出能力工资和绩效工资“三元”结构的激励型整体薪酬模式。

1. 打破传统薪酬结构，建立“三元”薪酬结构模式。“三元”薪酬结构包括基本工资、职务津贴和岗位绩效工资三部分。基本工资是有教职工退休后仍保留的工资部分构成。它以国家规定的职务（职级或技术等级）工资为主体，主要表现为职位薪酬，满足教职工极其家庭基本生活开支，体现了薪酬的保障功能；职务津贴是有技术职务津贴和领导职务津贴构成的，它是按照教职工的专业技术能力和管理能力的相对大小来确定的，反映教职工知识和技能的差异，主要表现为能力薪酬，体现薪酬的调节功能；岗位绩效工资是根据教职工的岗位重要程度、工作质量高低和数量大小综合确定的，反应教职工在各自岗位上的实际贡献大小，主要表现为绩效薪酬，体现了激励功能。因此，“三元”薪酬结构是职位薪酬、能力薪酬和绩效薪酬的综合体现。

2. 优化比例，突出激励功能。由于高校教职工中的专业技术人员多，工作自主性大，可开发性强，提高绩效工资的比例有利于激励教职工自主能动地工作。因此，针对现有工资结构的保障比例过高、激励比例过低的情况，应对“三元”结构比例进行优化，降低基本工资比例，提高调节功能，实现薪酬由保障型向激励型的转变，最大程度地发挥薪酬的综合效能。由于受国家有关政策约束及对教职工承受能力的考虑，在基本工资额不变的情况下，又要提高职务工资特别是岗位绩效工资的比例，惟有较大幅度地增加后两者工作额才能实现优化结构的目标。从我校薪酬制度改革实践看，“三元”薪酬结构中的基本工资、职务津贴和岗位绩效工资的比例为：40%：10%：50%比较合适，这样突出了绩效工资的地位，大大强化了激励功能，有效地整合了薪酬的保障、激励和调节三大功能。

3. 按照分类管理的原则，建立不同类型人员的激励型岗位绩效工资制度。由于基本工资由国家有关政策文件确定，学校难于自主调整；职务津贴由其所在岗位的重要程度和相对价值以及省市对有关岗位津贴的政策文件综合确定，在薪酬总量中所占比例较少，也不是学校改革重点。因此，学校薪酬制度改革的重点在于建立激励型岗位绩效工资制度。根据学校教职工的工作特点和性质，按照建立激励型岗位绩效工资制度的原则，重点确定教师和管理人员两类人员的岗位绩效工资计算办法。我们认为由于教师的工作绩效度量办法比较完善、量化指标比较合理，教师的能力大小也就比较容易确定。因此，教师岗位绩效工资可通过量化公式计算，教学科研工作的数量与质量挂钩，建立一种更加体现能力、更加突出绩效的激励型岗位绩效工资制度。而管理人员的管理工作难于量化，其能力和绩效主要体现在其本人能力和岗位的重要程度上，管理人员的工作绩效最终必须体现在教师的工作绩效上，教师与管理人员两者的工作绩效具有互动协同效应。因此，管理人员的岗位绩效工资必须综合考虑管理人员的岗位重要程度和学校教师的教学工作平均绩效来确定，建立一种突出业绩、兼顾职位和能力的激励性薪酬制度。

4. 以教师岗位绩效工资为基准，正确处理好各类人员的岗位绩效工资平衡，特别是教学人员与管理人员之间的平衡关系，既体现向教学科研一线倾斜，又保证各类人员的稳定和协调发展。坚持系统观念，按照高校激励型整体薪酬模式设计基本原则，科学合理地设计薪酬系统。系统设计要突出动态变化、持续发展、能力与绩效二维定薪、终身激励等特点，真正实现由“身份管理”向“岗位管理”转变，体现终身激励的管理思想，使受聘教职工安心各自岗位工作。

5. 突出薪酬体系设计的人性化和灵活性。所谓人性化和灵活性就是在薪酬体系设计中，充分考虑满足高校教职工心理多元化的心态，让教职工能根据自身履行岗位职责情况和发展的能力，灵活选择适合自身发展的薪酬标准和增长路径，处理好经济损失与心理压力的平衡问题，较好地满足教职工多元化心理需求，真正起到激励作用。

（摘自：《高校激励型整体薪酬模式的设计研究》中国高教研究/2004.8）