

面向应用型高校的薪酬改革与设计

童锐

合肥城市学院，安徽合肥，230601；

摘要：本文以研究高校薪酬管理为主题，从高校教师薪酬体制的历史发展进程以及在当前国内外高校薪酬管理的相关理论成果的基础上，找出一些薪酬方面问题，接着从多方面进行剖析原因，进而提出对应用型高校薪酬体制改革的对策。研究的对策主要包括：从薪酬设计入手建立教师职业生涯规划、建立科学考核体系，保证薪酬制度的公平性、加大教育投入，提高高校教师薪酬水准、提供多样化报酬等形式丰富激励手段。最后，对本文应用型高校的薪酬改革与设计方案进行总结，并在此基础上进行研究与展望。

关键词：高校；薪酬管理；应用型；改革

DOI：10.69979/3029-2700.25.04.086

1 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 高校教师薪酬体制的历史发展

第一阶段：建国伊始，实施供给制与工资制相结合的薪酬体制

第二阶段：初步建立工资等级制度

第三阶段：货币工资制

第四阶段：高度统一的等级工资制度

第五阶段：以职务工资为基础的结构工资制

第六阶段：职务等级工资加津贴制

第七阶段：校内津贴制度的改革

第八阶段：聘任制下的岗位工资加津贴制

1.2 研究意义

1.2.1 高校应对社会发展变化的需要

目前，社会、经济、文化等各方面发展迅速，市场竞争日益激烈，人才市场的需求变化程度日益激烈，这对高校的灵活性和适应变化的能力提出了更高的要求。高校若要获得持续稳定发展，需要大量优秀人才注入，但当前人才竞争激烈，因此高校要吸收，留住和培养优质人才必须要做好对高校薪酬制度设计进行再调整。

1.2.2 高校战略目标实现的需要

高校薪酬制度设计必须要与高校的发展战略相结合，能有效整合高校的各种资源，起到有效的激励作用，提高组织绩效、个人绩效。同时，薪酬制度也要随着内部环境与外部环境的变化而调整^[1]。

1.2.3 高校与教师共同发展的需要

高校的发展离不开高校广大教职员工的共同努力，因此高校薪酬制度应该对教师起到良好的激励作用，为教

师提供良好的工资氛围。所以，科学合理并且实用的薪酬制度既可以有助于高校战略目标的实现，还可以对教师起到良好的激励作用，做到以人为本，从而实现高校与教师的共同发展和进步。

2 应用型高校教师薪酬体制存在的不足及成因分析

2.1 薪酬体系存在的问题

2.1.1 关于教师的薪酬设计不足

(1) 薪酬设计对高校教师心理层面考虑欠缺

薪酬高低反映一个人的社会价值大小、也是自尊心理的需求。一旦高校教师产生强烈的心理落差和极大的不公平感，就会滋生出对现实不满的情绪，从而产生种种负面影响，如消极作业、辞职、换工作等，这都是薪酬设计对高校教师心理层面考虑欠缺所带来的负面影响，不利于高校的健康发展。

(2) 薪酬设计对高校教师物质需求考虑欠缺

著名学者——马斯洛在《人类激励理论》论文中，提出物质需求是人类最基本的需求的观点，人们只有在基本的物质需求得到满足的情况下才会有追求更高层次需求的动力。现在物价飞涨，房价居高不下，人们对物质需求不断加大，这是当今社会的趋势。

(3) 薪酬设计对高校教师个人未来发展和自我实现方面考虑欠缺

美国著名学者——坦姆仆在《21世纪的管理挑战》书中，提出了知识型员工的概念。知识型员工指的是那些在企业中通过运用符号和概念、知识和信息进行工作的高级人才。高校教师便符合知识型员工的特点。坦姆仆为得出知识型员工最注重的四个激励因素，在这些方

面进行了大量实证研究,从研究中发现其中个体成长因素位于第一,工作自主、业务成就和金钱财富因素分别位于其后,各占总量的34%、31%、28%和7%^[2]。由此可见:相比物质需求,多数高校教师更为重视个人未来发展和自我实现因素。

2.1.2 薪酬设计致使教师归属感和责任感缺失

首先,薪酬满意度低致使教师归属感缺失。2023年教育部为获知高校职工对他们的收入满意情况,针对高校教职工展开了大面积调查,其最终调查结果表明,只有不到1/3的高校教职工对收入表示基本满意或很满意,1/2以上的高校职工对收入表示不太满意,甚至有约至1/5的高校职工对收入表示很不满意^[3]。

其次,薪酬激励不足致使教师责任感缺失,下面用人力资本理论分析。人力资本就是人自身所具有的创造社会价值大小能力的计量结果,它表现为知识和技能。高校教师作为复杂劳动、高人力资本的群体之一。从成为高校教师结果看,需要高学历、长期教育投资形成的;另一方面,从职位匹配过程看,教师是需要连续不断的学习与教育投资,就是终身教育与学习投资。因此教育投资成本较高。投资成本往往与效益回报成正比关系,那么高校教师在社会中的收入水平应当处于比较高端的层次。但是,高校教师的实际收入水平与社会中其他行业相比,位于中等甚至中等偏下水平。所以,高校教师自然不愿意支付自己相应的人力资本,即处于一种消极状态,不愿意认真地投入到工作中。

2.1.3 考核体系考虑不周全

第一,绩效薪酬的考核指标是重科研而轻教学。

第二,绩效薪酬考核片面化。

第三,绩效薪酬考核过于形式化。

2.1.4 薪酬形式传统单一

第一,薪酬激励形式单一。薪酬是员工所在组织为了员工的劳动而向员工提供的各种形式的酬劳,无论是企业还是高校为了持续稳固发展都必须建立起完善合理的薪酬体系。高校教师的薪酬是由经济性薪酬和非经济性薪酬组成的。

第二,薪酬构成方式单一。中国教师工资一般由基本工资和绩效工资组成,其构成方式对于这些教师工资构成的要素,每个教师都有不同的偏好。比如,有的教师看重绩效工资,而有的教师更看重基本工资等。

2.2 应用型高校现行薪酬机制不畅的原因分析

2.2.1 当前薪酬制度本身不足的原因分析

1. 当前薪酬模式设计不完善

目前,高校在这种改革的趋势中逐步形成了以岗位工资为主的以下三种薪酬模式:以职位为中心的薪酬模式、以业绩为中心的薪酬模式和以能力为中心的薪酬模式^[4]。当前我国高校教师薪酬制度中最常见的是第一种——以职位为中心的薪酬模式。虽说这种薪酬模式的社会保障功能明显性是很突出的,但其灵活性、竞争性、公平性都较弱,影响高校教师的工作激励性发挥。而以业绩为中心的薪酬模式和以能力为中心的薪酬模式局限性比较大,只有一些特聘教授、长江学者和少数院士才能享受得到。

2. 薪酬制度改革相对滞后

平均主义是我国传统工资制度中的重要模式,这种吃大锅饭的制度随着时代的发展所显现出的弊端越来越大。因此,我国每次进行薪酬制度改革都势在打破平均主义,注重以人为本的思想。就以对计划经济收入分配模式有所改进的岗位津贴制度为例,在岗位津贴制度落实到实际操作中时,我们可以发现其所能起到的作用其实并不大:高校教师的收入并没有得到显著提高、绩效问题依旧突出,身份、等级差别依旧明显、优劳优酬的理念也未得到落实^[5]。

2.2.2 现行薪酬制度运行中存在不足的原因分析

第一方面,薪酬制度运行支出成本高,资金源动力不足。因此,高校若想获得良好发展必须要有充足的资金作为动力保障,但事实上不少高校的财政情况实在不容乐观。高校属于非盈利性组织,其主要收入来源十分被动。事实上除了985、211这类名校,大部分高校资金来源不是很充足,尤其是处于初步发展阶段的名气不显、排名靠后的高校的资金更是紧张。

第二方面,教职工应对薪酬制度落实的积极性不高,配合度低。^[6]马斯洛的期望理论表明:人们渴望完成以自身能力能够完成的工作,借以发挥自身的潜在能力,从而能够获得他人的认可,并且得到其应有的报酬,使自我价值得以体现。对于处于现有薪酬制度下的高校教师来说,拥有高学历的他们工作压力大,自身价值水平高却薪酬水平低,努力工作却很难得到认可,自身潜力够大,却无法发挥出来,自身的高价值也不能得到相应的体现。

3 应用型高校薪酬体制改革对策研究

3.1 建立科学考核体系,保证薪酬制度的公平性

建立科学合理的绩效考核体系,最大程度地保证薪酬制度的相对公平性是完善高校薪酬体制的基础。高校薪酬考核很易受到一些主观和客观方面的影响,因此,

建立科学考核体系要从多方面进行考虑,以保障薪酬制度的公平性。从考核体系的指标设置、考核方法和考核程序方面入手,提出建立科学考核体系的对策。^[7]

3.2 加大教育投入,提高高校教师薪酬水准

高校教师作为高素质人才的代表,理应在社会中享受较高的待遇,获得国家和社会对其应有的尊重是毋庸置疑的。教育发达国家,经济发展也快,社会也比较和谐。这来自于政府与民间的共识:对教育要极度重视,否则自然资源极其匮乏的日本没有办法生存、发展,也就不可能跻身世界发达国家行列。因此,建议我国政府能够在宏观层次上投入更多的教育经费用于提高教师工资水平。^[8]

3.3 提供多样化报酬形式,丰富激励手段

管理学理论告诉我们,只要适合环境的策略都是正确的,没有统一的管理方法。对于高校薪酬体制改革来说,有利于提高教师薪酬水平,完善高校薪酬体制的方法和手段都可以一试。为此,本文提出全面化薪酬和产学研相结合的观点。

3.3.1 薪酬全面化

管理学家——劳勒提出全面薪酬的概念,即指公司为达到预期的组织或战略目标对做出贡献的个人或团队所做出的系统性奖励。该薪酬形式的特点是在薪酬制定时员工能够充分参与进来,然后根据每个员工的不同情况建立不同的薪酬组合系统,而且会定期根据员工爱好兴趣以及需求的变化对他们的薪酬进行调整,具有很强的灵活性。全面薪酬主要包括货币性薪酬(外在薪酬)和非货币性薪酬(内在薪酬)两大类。货币性薪酬一般包括基本薪酬、绩效薪酬、福利薪酬和资金。非货币性薪酬一般包括非货币化的外在薪酬和非货币化内在薪酬。^[9]

3.3.2 产学研相结合

造成高校教师薪酬水平较低和限制高校本身发展的最根本原因之一是高校本身资金不足,为此本文提出了产学研相结合的观点。产学研相结合即把高校的知识力量投入产业化以转化为财富,再用财富反哺教育,用以提高高校教学水平和科研水平。最典型的例子就是高校与企业合作,由高校提供知识力量和技术人员,企业

提供物质基础和商业平台,最终达到双赢的结果。这种方式不仅可以解决高校资金不足的问题,还能为学生提供就业平台,解决学生就业问题,符合了应用型高校的办学特点。^[10]

在21世纪这个知识和信息大爆炸的时代,对人才的渴求十分重要,所以高校应该从长远的角度看,对薪酬的改革势在必行,高校是知识的殿堂,这里是汇聚知识的聚宝盆。高校的薪酬改革不仅仅主要在于高校单方面,还需要国家和教师的共同的努力才能起作用,在推进薪酬制度的前进,要依据社会主义的分配制度,体现按劳分配为主体的前提,还要按知识对薪酬进行分配,因为知识就是财富,不断加强知识分子的自信心。要实现中华民族的伟大复兴,实现中国梦,需要我们每个人都下实现自己的个人梦,高校改革薪酬设计是对青年教师实现中国梦的一个重要方面,所以不容忽视其重要性。

参考文献

- [1]刘小刚,童佳.战略薪酬管理[M].北京中国人民大学出版社,2004
- [2]张望军,彭剑锋.中国企业知识型员工激励机制实证分析[J].科研管理,2001,(6).
- [3]姜成武等.现代管理学原理[M].中国人民大学出版社,2004.4.
- [4]林健,李焕荣.高校激励型整体薪酬模式的设计研究[J].中国高教研究,2004,(8).
- [5]曾雪珊,宋毅.我国高校教师薪酬制度存在的问题及对策研究[J].江西师范大学学报(哲学社会科学版).2007(40):121-122.
- [6]黄梨锦.高校教师薪酬激励机制的问题及对策分析[J].学习月刊.2010(6):79.
- [7]曾湘泉,赵立军.我国高校工资制度的历史沿革[J].中国高教研究,2004(s1):58-59
- [8]牛玉全.高校青年教师薪酬管理重在激励[J].教育与职业.2009(13):70-71.
- [9]张瑶.高校教师激励机制研究[D].青岛:青岛大学.2008:39,39-40,42.
- [10]王晓辉.高校教师激励机制存在的问题及对策研究[D].青岛:青岛大学.2008:30.