

高教动态

中央财经大学高等教育研究所编 2016年第6期（总第256期）

目 录

一、高校综合改革背景下的薪酬制度研究

二、北京大学：从通选课到通识教育核心课

一、高校综合改革背景下的薪酬制度研究

为了对高校薪酬制度的现状及改革方向进行深入了解，本课题组对全国部分“211”“985”高校进行抽样调研，2015年6月课题组向华南、华东、华中、华北等地发放问卷，截至2015年8月份共回收33所高校的问卷166份。问卷发放的对象是高校的人事部门工作人员。在客观地描述目前我国高校教师收入现状的基础上，对存在的问题进行剖析，从而为综合改革背景下高校薪酬改革提供思路和建议。

薪酬战略的实施是学校战略框架重要部分

由于薪酬制度与人事制度的其他职能如岗位分类、绩效评价等方面密切相关，因此，本研究对薪酬结构、岗位分类制度、薪酬分配三个方面进行了问卷调研。

1. 薪酬结构中的绩效工资体现了激励性

目前，高校的薪酬结构以岗位绩效工资制为主，岗位绩效工资的内容由岗位工资、薪级工资、绩效工资和津贴补贴四部分组成。其中，岗位工资和薪级工资是基本工资，执行国家统一标准；绩效工资需要在国家核定的总量内，由学校按照规范的程序和要求自主分配；津贴补贴是特殊岗位津贴和艰苦边远地区补贴，由国家统一管理。岗位工资主要体现工作人员所在的岗位职责和要求，是基本工资的主体。根据事业单位的岗位特点，一般分为技术、管理、工勤三大类岗位，对同一类别岗位再确定岗位等级，岗位工资等级与岗位等级一致，实行“定岗定薪、岗变薪变”。岗位工资具有较强的保障功能。

薪级工资主要体现工作人员的工作表现和资历。薪级工资标准由工龄、学历及担任职务时间长短三个要素决定。按照专业技术、管理、工勤三类岗位分别设立薪级，不同岗位类别规定不同的起点薪级，实行“一级一薪，定期升级”。薪级工资与岗位工资构成职工的基本工资，同样具有保障功能。

绩效工资主要体现工作人员的业绩和贡献，是工资中浮动的部分。绩效工资主要包括校内岗位性津贴、业绩奖励性津贴、额外性工作津贴、福利性

津贴等内容。根据调研的结果显示，166份问卷中，除了一个缺失值以外，有90人（54.5%）反映岗位津贴对高校教师最具有激励性，59人（36%）反映业绩奖励性津贴最具有激励性，7人（4.2%）反映科研奖励最具有激励性，也有9人（5.5%）反映目前的薪酬制度中没有体现激励功能的部分。由此可见，与绩效工资改革的初衷一致的是绩效工资部分体现对职工贡献和业绩的认可，可以较好地调动职工的积极性，具有较强的激励作用。然而，绩效工资中体现业绩的部分却不如体现岗位的部分所带来的激励功能强。

2. 逐步建立以岗位分类为基础的薪酬分配制度

通过调研发现，30所高校中，绝大部分仍然是传统的岗位分类模式，包括教学（科研）岗位、教学辅助岗位、党政管理岗位、工勤技能岗位等。但有的高校也有新的尝试，如：清华大学根据研究型大学教学、科研、服务并重的使命定位，将教师队伍分为教研（教学科研并重）、科研、教学三个系列，并根据不同系列的岗位特点和职业发展要求设计不同的薪酬制度。教研系列教师逐步实行“年薪制”，其他系列实行工资加绩效的薪酬体系。北京大学也实施教学科研职位分系列管理和聘任制度，根据学校功能及职位特点，对教学科研职位按照三个系列进行管理，即教学科研并重系列、教学为主系列和研究、技术为主系列，制定不同的评价标准，实行不同的支持模式，鼓励各系列教师立足本职岗位充分发挥作用。北京航空航天大学则将专职化研究人员进一步细分为研究为主型专任教师、从事基础研究类专职科研人员、从事应用研究类专职科研人员、工程研发类专职研究人员、以科研为主的实验及工程技术人员、科研助理等科研辅助人员、其他专门从事研究工作的人员。

3. 薪酬分配模式逐渐向二级模式变革

目前高校的薪酬管理模式主要有一级模式和二级模式混合管理模式两种。一级模式是统一由校方对全校员工的薪资进行管理，下属各部门的任何薪资活动必须经过学校高层领导审批执行。二级模式是由校方按照各部门人员情况及承担的工作任务等要素进行统筹分配，不参与具体分配细节，由下属

各部门自行按照员工工作情况进行薪资分配。在被调研的学校中，一部分高校如四川大学、暨南大学、南京理工大学等正在向二级单位的薪酬管理模式转变。二级单位整体考核绩效，调动了二级单位的分配能动性。但也造成了不同单位之间的差距较大，不同单位教职工薪酬差距拉大，给二级单位带来较大压力。同时，薪酬战略的实施是学校战略框架的重要部分，如何保证二级单位在薪酬分配时与学校的战略目标相一致，仍然是一个重点关注的问题。

竞争性、公平性、激励性方面有所不足

薪酬制度应当体现公平性、激励性与竞争性的原则。虽然高校薪酬制度经过多次工资制度改革，已经趋于合理，但是仍然在竞争性、公平性、激励性方面存在不足。

1. 期望的贡献与高校所提供的薪酬水平不平衡

高校教师是从事复杂脑力的劳动者，其人力资本的体现需要充分发挥自身的主动性和积极性。一个好的“员工—组织关系”应当是学校期望职工能够作出较高的贡献，同时学校也能够给予具有竞争力的报酬。然而我国高校薪酬水平无论是与国内知识密集型行业的平均水平相比，还是与国际上其他高校相比，均缺乏竞争性。就我国高校工资水平的现状而言，从纵向看，自1956年实施第一次工资改革以来，高校教师工资水平保持稳定增长的态势，但从横向看，高校教师平均工资水平在国民经济各行业中处于相对偏低的水平。2014年，“高等学校教师薪酬调查”课题组披露调查结果：2013年，高校教师年工资收入10万元以下的占47.7%，10万至15万元占38.2%，15万至20万元的占10.7%，20万元以上占3.4%。按职务分析，正高级教师的年平均收入14.36万元，副高级为10.33万元，中级为8.3万元，初级为7.44万元。我们课题组的调研也发现，166份调研样本中，有108个样本反映高校教师薪酬过低。因此，在高校中只有少数高级别的教师可以过体面的生活，而这部分人的薪酬和低级别或者青年教师的薪酬差距过大。教育乃国之根本，在人才竞争愈加激烈的今天，高校教师的薪酬水

平相对偏低的现状将不利于吸收并留住优秀人才，不利于保持高校系统的稳定性和先进性。

2. 薪酬结构不合理，保障功能和激励性不足

调查显示，68人（41%）表示年终绩效平均化倾向严重。一方面，岗位工资普遍较低，不能体现保障功能，据“高等学校教师薪酬调查”课题组调查显示，教师的基本工资占总收入的14%，稳定性、保障性的作用显著弱化，这与高校教师的职业特点不相适应。另一方面，薪酬构成中的绩效工资由于考核标准的不完善，再加上知识工作的特性，很多绩效有时很难量化，因此，在绩效考核中容易出现流于形式的情形，其激励功能也有所减弱。

3. 薪酬制度内在公平性不足

内在公平性是薪酬制度设置的主要原则之一。根据课题组的调研发现，薪酬制度内在公平性的不足主要体现在以下三个方面：

第一，学科之间收入差距过大。我国绝大部分高校不同学科之间在招生规模、科研成果、教学工作量等方面均存在着较大的差异，而高校的收入分配制度因没有考虑学科之间的差异，造成学科之间的收入差距比较大，特别是业绩津贴方面，一些基础学科如地理、历史等学科的人均年终业绩奖金都在全校的中下水平。因此，高校应从长远角度考虑，保障一些非优势的基础学科的发展，调动非优势学科教职工的积极性。**第二，本土高层次人才和引进高层次人才的薪酬差距过大。**无论是外聘来的还是学校自己培养出来的，今年来的还是往年来的，薪酬制度应该依据统一的绩效考核标准，根据工作能力、工作绩效进行评价。**第三，科研与教学产生的收入差距较大。**随着科学技术对国家发展推动作用的日益彰显，我国高校，尤其是研究型大学四大基本职能中的科学研究、社会服务职能日益增强，部分教师科研创收的量愈趋加大，这部分教师的额外收入也就越来越多，即科研劳务收入所占的比例越来越大，导致这类高校中教师之间收入的差距越来越明显。直接的结果是，少数高收入教师的出现使得全国高校教师在统计学指标——

“算术平均数”的牵连下被强行纳入中国的“高薪阶层”，成为全国税务系

统中的重点纳税对象；间接的结果则是，收入上的“贫富悬殊”趋势若不及时予以必要的缓解，极有可能导致高校教师在职业认知上出现一定的偏差，近期后果是给高校的人才培养、正常的教学科研带来影响，长远来看，则会影响到中国建设世界高水平大学的进程。

4. 缺乏薪酬动态调整机制

高校的薪酬制度一旦建立，就很难变动和调整，即便员工的工作业绩表现突出，也不能通过薪酬较好地体现，难以发挥薪酬的激励作用。在美国，聘用教师的工资每年都自动增加，以适应物价指数的上涨；高校每年还拿出一笔专款为优秀教师增加工资。法国和德国每年调整高校教师的待遇，使其在社会各职业阶层中处于中上水平。良好的教师待遇在稳定教师队伍，激发教师积极性，使之安心从事教学科研工作等方面发挥了巨大作用。因此，教师工资应根据物价增长情况进行相应的调整。

高校薪酬制度未来发展应更加精细和柔性

对于我国高校薪酬制度改革的未来趋势，本研究不仅设置了封闭式的李克特五分量表，而且还设置了开放题。表1是调研样本对薪酬制度改革方向的认可程度。

表1 调研样本对薪酬制度未来发展思路

高校薪酬制度改革	均值	非常不同意(1)	不同意(2)	一般(3)	同意(4)	非常同意(5)	缺失值
岗位进一步精细化分类	3.67	3	11	43	82	21	6
设立薪酬当期和延期制度	3.51	2	22	41	83	13	5
弹性福利制度	4.04	1	5	15	107	34	4
年薪制	3.49	1	19	56	72	14	4
学术休假制度	3.83	0	12	35	81	33	5

通过综合部分关于薪酬制度改革未来方向的开放题结果，本文总结高校薪酬制度未来发展思路如下：

1. 岗位进一步精细化分类

岗位的分类是高校薪酬制度的基础，传统的岗位分类包括教学（科研）岗位、教学辅助岗位、党政管理岗位、工勤技能岗位等。传统的岗位分类制度已经暴露出了一些问题，影响绩效考评的公平性与激励性。未来还需要对岗位精细化分类管理。比如，有一些学校把教师岗位分为“教学科研并重岗”“研究为主岗”“教学为主岗”“社会服务与技术推广岗”和“团队科研/教学岗”。对不同岗位的教师提出不同的岗位职责要求，实行不同的考核评价方式。而这均依赖于科学的工作分析过程。工作分析是指运用科学方法收集与工作有关的信息的过程，主要包括该项工作应该承担的职责以及承担该项工作需要的任职资格等方面的信息。

2. 增强绩效工资激励功能

以绩效为导向的薪酬制度依据教师的工作绩效确定薪酬水平，通过薪酬与业绩挂钩，影响教师的工作态度与行为，引导教师产生高绩效。绩效工资中主要组成部分的岗位津贴和业绩奖励性津贴应当具有较强的激励功能，然而目前绩效工资的激励功能仍然不够明显。未来薪酬结构中的绩效工资应当在以下两方面着重改革。第一，岗位聘任是高校绩效工资分配的基础，高校在实施绩效工资时，首先应结合收入分配制度改革方案合理设置岗位，实行岗位聘任制度，以岗定薪，岗变薪变。岗位职责的确定需要经过科学的工作分析。第二，在岗位聘任制度的基础上，还需要制定科学合理的岗位考核评价制度。岗位考核评价制度也应当对不同岗位系列采取不同的考核指标和权重，建立基于岗位聘任和岗位分类的考核评价制度。

3. 延期薪酬避免短期化

延期分配理论是指雇员将早期应得的收入拿出来交给雇主抵押，以换取后期更高的报酬。如果雇员因过失被解雇或者主动离职，这些报酬将不予支

付。高校教职工往往受绩效考核指标中的短期目标影响，追求短期效益，倾向于选择短期化的量化工作，而对于需要时间精力积累和短期不见绩效的工作明显缺乏动力。因此，高校薪酬中应当包括当期分配和延期分配，当期分配也就是年内支付的工资、奖金，目的是补偿已经付出的劳动。延期支付则通过社会保险计划、职工福利计划和股权期权计划进行支付，其目的在于补偿风险损失和建立长期激励机制。

4. “自助餐”式的弹性福利制度

在知识经济时代，柔性化管理代表未来组织的潮流和走向，弹性化福利是针对刚性管理提出来的以人性化为特征、以人为中心的全新模式。柔性化员工福利是在尊重不同员工需求差异的基础上提出来的。弹性福利制度也被称为自助式福利，正像自助餐一样，可以让员工自由挑选喜欢的物品，由于自主选择的福利能够与内在需求最佳匹配，因此激励效果也会最佳。比如针对年轻教师，除住房补贴外，还可以提供多样化的福利形式，如学习交流、出国培训、学术年假等，提升学习和分享知识的能力，强化业务能力。

5. 构建校内创收收入再分配机制

规范高校的创收活动，强化“收、支”两条线，构建校内创收收入再分配机制，以“看得见的手”来均衡学科间的资源配置，在一定程度上弱化收入差异。

制定不同学科的评价体系或标准。目前，高校在资源分配的过程中，对不同学科实施的是统一的评价体系或标准。高校应根据不同学科的特点，建立不同学科的评价体系或标准，在此基础上实施的聘用制度改革和岗位津贴制度有望成为一个良好的激励机制，更好地发挥应有的杠杆作用，使高校从事不同学科教学科研的人员，在享受改革带来的收益方面能够更加均衡。

加强转移支付力度。高校在对校内资源进行配置的过程中，可对参与初次分配能力不足的一些学科（如基础学科、人文社会科学学科等）实施转移支付政策，如在科研立项和科研奖励方面加大对基础学科、人文学科的倾斜

，也可建立专门的人文社科基金等，用来奖励本校教师在基础学科、人文社会科学等领域取得的重要成就。

降低相关学科的科研管理费。目前，多数高校对科研项目进行统一管理，并对到校科研经费收取一定比例的科研管理费。由于学科不同，各院系实际到账科研经费相差甚大。因此，有必要采取差异化的科研管理费提成，对基础学科和人文社会学科，可以适当降低科研管理费用，提高这些院系资金支付能力。

实行动态劳务提成制。目前，多数高校对科研到账数采取的是固定的劳务费提成比例。为了解决院系科研劳务相差过于悬殊的问题，可以采取分段实施不同提成比例的办法，即超过一定数额后的劳务提成，应适当降低提成比例。

实行动态创收收入税负制。参照美国高校中的教务长税制，对科研等创收收入征收“校长税”，具体可视创收额度的大小按不同的税率进行分段征收。所收税款同样可纳入学校收入分配的蓄水池，作为支持基础学科学院（系）、人文社会科学学科及校机关等单位或部门进行收入调节的基金。

作者：王保平 东南大学副校长

来源：《中国高等教育》2016年第7期

二、北京大学：从通选课到通识教育核心课

北京大学从2000年9月起在全校开设“本科生素质教育通选课体系”，目前通选课累计322门，分为“数学与自然科学”“社会科学”“哲学与心理学”“历史学”“语言学、文学、艺术与美育”“社会可持续发展”六大领域，要求学生在每个领域修满至少2学分，总计修满至少12学分方能毕业。

2010年，北京大学根据自身实际，着手推动以“经典阅读和研讨式教学”为特征的“通识教育核心课程”试点工作。截至2015年，北京大学共组织建设了30门“通识教育核心课程”，鼓励“经典阅读”和“大班授课、小班讨论”的教

学方式，培养学生阅读经典文本、深入思考问题的习惯，训练学生自主学习、批判性思考、分析解决问题和沟通协调的能力。

北京大学在“通识教育核心课程”的建设过程中，采取了一系列特色做法，严把课程质量，真正以培育学生健全人格为中心开展课程建设。从通选课到通识教育核心课程建设，不仅是名称上的转换，而是高校在通识教育改革中对于通识教育的师资队伍、助教队伍、教学内容、教学方法的重新思考和全面考量。在这一过程中，优秀的师资队伍及教师对教学的投入是保障、核心。在改革过程中，学校坚持强化课程顶层设计、全面开展教学方法改革、注重教师和助教团队建设、开展全过程的质量监控，以期真正实现以学生为中心、培育核心价值观和提升综合素养与能力的目标，在重视学生专业基础教育的同时，注重培养学生的健全人格。

1. 强化课程顶层设计

北京大学的“通识教育核心课程”建设注重从整体上进行顶层设计，按照中国文明及其传统、西方文明及其传统、现代社会及其问题、人文艺术与自然四大模块，逐门进行建设。这四大模块的设计缘由及原则如下：

第一，通过中西方传统文明的教育，加深学生对传统的理解，尊重中西方人类文明的价值观念和文化传统。在此类课程的建设中，始终注意，让学生认识历史与传统的目的，并不是简单地为了还原历史、传承文明，而是要让学生在面对当下、思考未来的时候，认识到每一个现代问题背后的传统，从人类文明思想的宝库中汲取营养。

第二，通过展现各个学科看待现代社会的眼光与思维方式，让学生对现代社会的复杂性有所理解。在此类课程的建设中，专业之外知识领域的涉猎，并不是简单地为了拓展学生的知识面，不能将通识教育变成百科全书式的教育，而应该注重让学生通过学习，对其他学科认识现代社会的方法有所了解，能够最大程度地摆脱知识范式对自身认识能力的束缚。

第三，自然科学的学习对于非自然科学学科的学生有着特殊的意义。这类课程旨在让学生从自然科学的视角，对世界产生全新的看法，改变思维方式，更深刻地认识科技飞速发展的当今世界。

第四，通过人文与艺术的学习与体验，让学生感受人文精神的熏陶，提升学生的审美情趣，从现代性的工具化视角中超脱出来，在内心中始终保持对真善美的追求。

2. 教学的方式、方法和改革

为了保证“通识教育核心课程”的质量，学校在建设这类课程时也特别提倡教学方式方法的改革。

第一，强调精读文本，特别强调对于中西方文明经典的阅读。通过经典阅读，不仅让学生更加深入地学习和理解相关知识，更重要的是通过跟经典的对话，引导学生学会与经典沟通，进入对思想文化中根本问题的思考，使他们能够在更高的层面安排自己的学习、读书、思考与生活，从而改善他们在传统以知识为核心的教学中所养成的工具性阅读的不足。

第二，注重师生交流。通过小班讨论和其他研讨式教学方法，鼓励学生更加积极主动地去研究问题，在教师和学生之间形成一种良性互动，进而辅助教师的讲授和学生的阅读，将文本中的思想问题更细致地呈现出来，也促使学生的学习不止停留在知识获取的层面，而是通过小班讨论进一步训练表达能力和批判性思维。学校设置了核心课程主讲教师主持的“通识教育沙龙”，通过这一平台在更广泛的范围内与校内学生开展人格化的交流，营造通识教育的校园氛围。

第三，对学生开展过程考核。传统期末考试的模式可以较好地检验学生对知识的掌握程度，而对学生的学习过程及体验关注不足，不能很好地引导学生深入探究和思考。北京大学在核心课的建设过程中要求所有课程都要将过程考核纳入考试体系，并建议期末考试所占比例低于60%。要针对章节的重点设计合适的作业或讨论题目。

3. 注重教师和助教团队建设

教师是保证课程质量的核心。北京大学“通识教育核心课程”的建设得力于学校多学科的综合优势和强大的师资力量。同时，助教是教师的重要辅助，建设一支优秀的助教队伍对于组织课程的小班讨论，引导学生对问题的深入思考也具有不可忽视的重要作用。因此，学校“通识教育核心课程”的建设从起步之初就非常注重教师和助教团队的建设。

第一，依托校内优秀师资打造核心课程主讲教师队伍。通识教育要对大学所有学生持续发挥作用，必须依托学校的优秀教师，通过多种体制机制，激发他们的积极性和潜力，引导他们潜心投入教学，保证课程质量。目前，已有的 30

门“通识教育核心课程”的任课教师中，有不少在各自领域具有卓越学术成就、对所在学科有多年深入研究和独特见解、在广大师生中具有很高声望并深获敬重的教师。

第二，在课程建设的同时注重开展教师间的交流，定期组织各类交流活动。教师不仅交流自己关于通识教育的理念，更要交流具体的教学方法和教学案例，在讨论中相互启发和促进，也在教师之间营造一种通识教育的氛围。

第三，建设一支高水平的助教团队，以《北京大学通识教育核心课程主讲教师聘任合同》为附件的形式将通识核心课助教团队的责任明确化，并通过多次助教会议进行说明和培训。这种助教制度成为研究生的基本训练之一，对提升核心课的质量也起到重要作用。

4. 开展全过程的质量监控

第一，严格的新开课申报审核。要求教师在申报时提供内容详尽的课程大纲，将每一章节的内容和阅读文献细化，并明确考核方式和作业题目，确保课程设计符合核心课的建设理念。组织通识教育专家，根据整体设计理念，对提交的开课申请和课程大纲进行逐条讨论、审查。

第二，通过主讲教师合同聘任制落实教师和助教责任。在课程审批通过后，与主讲教师签订《北京大学通识教育核心课程主讲教师聘任合同》，并

将助教职责作为合同附件同时明确。以契约关系落实主讲教师责任制度，保障课程质量和开设稳定性。合同明确约定

：核心课程评估分数低于开课学期全校通选课平均水平、发生重大教学事故、听课人员反映重大意见属实的，甲方（学校）有权解除合同。

第三，注重学生体验的质量评价。“通识教育核心课程”的建设目标决定了其质量评价必须以学生的学习体验和能力提升为核心。学校依托老教授调研组，并成立了专门的调研小组，就学生的学习体验进行全面的调研评估，并将评估结果反馈给教师和学生，以真正起到协助教师改进教学的目的。

来源：摘自《北京教育杂志》2016年4月14日