



大学 薪酬管理

——从实践到理论

林 健 著

清华大学出版社



大学薪酬管理

——从实践到理论

林 健 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是作者十余年从事大学薪酬改革实践与薪酬管理研究的集中成果。全书根据大学的性质、外部竞争环境和教职员工的特点系统地构建和讨论了与企业薪酬管理体系截然不同的大学薪酬管理理论与实践体系,包括薪酬概论,薪酬制度的历史和薪酬改革的重要性,主要薪酬体系的介绍,薪酬体系的激励功能,薪酬体系设计的主要原则,薪酬改革中的岗位管理,薪酬等级结构的建立,教职员工绩效管理,绩效薪酬体系设计,绩效薪酬计算,基于绩效综合评价的绩效工资设计,管理人员薪酬改革新模式“准职员制”,教职员工的福利,大学职业年金,薪酬管理与法律法规等,同时介绍了一所大学多年来循序渐进、成功地进行薪酬制度改革的整个过程和各阶段改革的重点。本书的附录是该大学在作者主导下经过多年人事分配制度改革实践、不断完善而最终形成的完整改革方案以及一系列相关的配套文件。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

大学薪酬管理:从实践到理论/林健著.--北京:清华大学出版社,2010.9
ISBN 978-7-302-22938-4

I. ①大… II. ①林… III. ①高等学校-劳动工资管理-研究
IV. ①G647.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第101715号

责任编辑:周菁

责任校对:王荣静

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170×230mm 印 张:22.75 字 数:420千字

版 次:2010年9月第1版 印 次:2010年9月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:35.00元

产品编号:037854-01

序

九年的大学校长经历,使我这个在英国获得管理科学博士学位,并完成博士后研究的 20 世纪 90 年代的留学回国人员,有了一个将自己长期从事的经济管理方面的研究与管理实践相结合的很好的机会,这也是 1998 年我接受出任大学校长邀请的主要动机。正是由于自己具有的在国内外不同类型大学的学习和工作经历,以及与欧美大学的校长、学者和关心中国高等教育改革与发展的海外友人的广泛联系,使得自己充分认识到高等学校改革是我国高等教育实现跨越式发展和提高高等学校国际竞争力的必然要求,从而对高等教育的改革与发展具有强烈的责任感和使命感。因此,在担任校长期间对所在大学进行了系统而全面的改革尝试,内容包括人事制度、收入分配制度、财务管理、教育资源配置、后勤管理、机构设置、编制管理以及干部制度等诸多方面。值得庆幸的是,在全校教职员工的共同努力下,这些改革均取得了受到外界和业内普遍赞赏的成效。

在这一系列的改革中,起到关键作用的是以薪酬制度改革为核心的人事分配制度改革。从大学内部管理体制改革角度看,薪酬制度改革将影响大学内部其他方面的改革,关系到大学的全局工作,它不仅涉及大学高层次人才的聚集、人力资源管理、人才培养质量的提高、科研和学术水平的提升、办学效益的提高、竞争优势的形成,而且直接关系到大学办学目标的实现。从大学所处的外部环境看,在国际化的市场经济环境下运行的大学,不仅要按照市场经济规律组织和规范自身的行为和活动,而且要充分认识到人力资源管理,尤其是薪酬管理在大学这种知识型组织中的重要作用,这种作用不仅体现在“事半功倍”,而且体现在“牵一发而动全身”,它将有效地影响大学各项政策的实施和目标的实现。因此,薪酬制度改革是大学内部管理体制改革的基础,是大学各项改革成功的关键,对大学的发展至关重要。

本书的积累源于自己担任大学校长第二年开始的以薪酬制度改革为主体的大学人事分配制度改革的具体实践和理论研究。这项该校建校以来前所未有、无章可循、涉及面最广、影响深远的改革实践大致可分为三个阶段:第一阶段从 1999 年 7 月至 2001 年 4 月,历时 1 年 10 个月,完成了主要针对教学人员的《人

事分配制度改革试行办法》的制订,并于2001年4月底开始实施;第二阶段从2001年5月至2002年12月,历时1年8个月,提出和建立了针对管理人员的“准职员制”,并在完善第一阶段《人事分配制度改革试行办法》的基础上,形成了《人事分配制度改革方案》;第三阶段从2003年1月至2005年6月,历时2年6个月,先后3次对《人事分配制度改革方案》进行修订和完善,并完成了一系列相关配套文件。以薪酬制度改革为核心的内部管理体制改革的成功实施,为该校的发展和建设发挥了极为重要的作用。使该校在高层次人才聚集、专业建设与学科建设、办学特色和优势的形成、办学效益的提高等方面取得显著的成效,因此,该校在国内高校的排名在同期随之提升了200多位。

该校人事分配制度改革备受国内教育行政主管部门、高校同行和新闻媒体的关注。教育部有关部门的领导、主管教育的副省长以及省教育厅的领导分别专程来到学校了解人事分配制度改革的情况并听取汇报;中央电视台、广东卫视、《人民日报》、《南方日报》以及香港一些报纸等多家媒体对该校人事分配制度改革给予报道;到作者离职返京前,该校共接待了来自全国近400多所兄弟院校的专程访问与交流,促进了该校改革方案的进一步完善。作者还多次应邀在全国性的研讨会上作专题报告,包括2005年在中国高等教育学会薪酬管理研究会成立大会上作报告;同时作为两岸三地的唯一大学校长,应邀参加了2005年在英国牛津大学举办的全球高等教育高峰论坛,并以“中国高校人事分配制度改革与实践”为题为参会的各国大学校长作专题报告。

薪酬改革实践促进了作者在大学薪酬管理方面的理论研究。从2001年起我先后在《中国高等教育》、《中国高教研究》等核心刊物上发表薪酬管理方面的研究论文近20篇。从2005年起将“人力资源管理”作为自己招收博士生的主要研究方向。从2006年起作者在“管理科学与工程”学科招收的博士生均从事人力资源管理方面的研究。在薪酬方面的研究也从狭义的薪酬管理拓展到广义的薪酬管理,包括大学绩效薪酬、事业单位职业年金、大学福利制度和教授年薪制等。理论是对实践的归纳、总结和提升,进而更好地指导实践。作者在大学薪酬管理方面的理论研究源于对自己在管理实践中出现的具体问题的解决,而理论研究的成果也为薪酬制度改革的成功提供了重要基础。

大学薪酬管理与企业薪酬管理存在着本质的区别,主要表现在组织属性、管理对象、聘用关系和职业性质四个方面。在组织属性上,大学是提供教育、科研与社会服务的事业单位,作为公立大学是不以营利为目的的;而企业是营利性组织,追求利润的最大化是企业的主要目标,员工薪酬构成企业经营成本的主要部分。在薪酬管理的对象上,以教师为主体的大学教职员工具有受教育程度高、善于独立思考、有较高的人生追求等特点;而以工人为主体的企业员工受教育程度

较低、依附心理较强、个人需求容易满足。在用人单位与员工的聘用关系上,大学作为事业单位,虽然全面推行聘任制,教师与学校签订了聘任合同,形成了一种契约关系,然而这种契约关系不能简单地被视为教师与大学关系的全部,教职员对大学的发展建设拥有知情权、参与权和决策权,涉及教职员利益的重大问题必须通过教职工代表大会,因此,教师是大学的主体;而企业与员工的关系基本上是一种纯粹经济关系的劳资关系,构建和谐的劳动关系是企业与员工关系的发展方向。在职业性质上,大学教师作为智力资源,从事的是知识的传播、应用和创造,工作相对稳定,工作内容、方式和地点具有复杂多样的特点;而企业工人的劳动基本上是简单的重复劳动,流动性大,工作内容、方式和地点具有简单固定的特点。

目前关于企业薪酬管理方面的教材和专著名目繁多,但却不见有大学薪酬管理方面的书籍问世。上述四个方面的区别使得企业薪酬管理的理论不能直接应用于大学薪酬管理的实践,需要根据大学作为非营利性组织的性质、高等教育的市场竞争环境和教职员的特点,构建与企业薪酬管理体系截然不同的大学薪酬管理理论与实践体系。2006年开始的在全国事业单位建立的岗位绩效工资制度,包括目前各类事业单位正在推行的绩效工资制度,使得出版这一类专著必要性尤为突出。这正是出版这本专著的主要目的之一,也是参加过作者做过报告各类大学薪酬改革与管理研讨会的兄弟院校代表的普遍愿望。

“十年磨一剑。”本书的内容涵盖了作者从1999年至今11年来在大学薪酬管理方面的改革实践总结和理论研究成果。其中相当一部分的理论研究和书稿的最终完成是我从校长岗位卸任后,回京到清华大学工作才得以完成的。书中的主要内容在应邀为近30次全国性的大学薪酬改革与管理方面的研讨会的专题报告上介绍过,之后又不断加以充实和完善。粗略统计,听过报告的国内各级各类高等学校累计不少于1500所。书中附录的内容曾于2005年12月在北京香山饭店举行的“中国高等教育学会薪酬管理研究分会成立大会”上首次以内部交流材料的方式对外发放,这次出版结合当前需要进行了必要的修改。概括起来,本书具有如下特点:

(1) 突出实践性。薪酬管理是实践性很强的领域,因此,不论是薪酬制度改革的思想、薪酬体系设计的原则,还是薪酬分配的具体方案、绩效薪酬的管理办法等,都必须是可行的、可实施的、可操作的,而不应是简单空泛、脱离实际的纯理论叙述。本书的主要内容源于作者多年的薪酬管理实践,是对实践的总结、归纳和提升,同时对实践具有重要的指导作用,这也是本书以“从实践到理论”作为副标题的缘故。

(2) 强调针对性。完全针对大学的性质、外部环境和教职员的特点讨论

和研究大学薪酬管理问题。具体而言,本书是针对大学的外部竞争环境、办学目标、层次定位、发展战略、学科类别、教职员构成、大学文化和学校历史等方面的因素,讨论和研究适用于大学的薪酬管理理论和实施方案。

(3) 富有时代性。绩效薪酬是本书研究的重点,包括薪酬体系的激励功能、绩效薪酬体系的设计和实现、教职员工的绩效管理、绩效薪酬的设计和计算等。这些不仅是当前薪酬管理理论界研究的热点,也是目前全国各类高等学校收入分配制度改革的重点和难点。因此,本书适应了时代的需要。

(4) 注重参考性。本书不仅构建了一个系统的大学薪酬管理的理论框架,而且为读者提供了一套完整的大学薪酬制度的改革方案和一系列相关配套资料。以往用于交流的不完整材料已经不同程度地被一些兄弟院校采用,本书提供的材料将更具有实用性和参考价值。

上述特点构成了本书与企业薪酬管理方面的教材和专著最主要的区别。但限于作者的水平,本书也一定存在着不少的缺点和不足,期待能够得到兄弟院校同仁的批评指正。希望本书的出版能起到抛砖引玉的作用,为促进中国大学薪酬制度的改革和发展尽绵薄之力。

多年来撰写本书的努力似乎能够暂时画上个句号,在这里我要特别感谢多年来对我在大学薪酬管理的改革和研究上予以指导、支持、关心和帮助的教育部人事司领导,中国高等教育学会薪酬管理研究分会的领导,兄弟院校的领导和专家。

林 健

**清华大学教授 公共管理学博士生导师
中国高等教育学会薪酬管理研究分会副理事长
中国企业管理研究会常务副理事长**

2010年8月

目 录

第 1 章 薪酬概论	(1)
1.1 薪酬的定义及其构成	(1)
1.1.1 薪酬概念	(1)
1.1.2 基本薪酬	(1)
1.1.3 可变薪酬	(2)
1.1.4 间接薪酬	(3)
1.2 薪酬的功能	(3)
1.2.1 薪酬对教职员的功能	(3)
1.2.2 薪酬对大学的作用	(5)
1.3 薪酬计量的基准	(6)
1.3.1 薪等与薪点	(6)
1.3.2 薪等与薪点的区别	(7)
1.4 薪酬水平	(8)
1.4.1 外部竞争性	(8)
1.4.2 内部一致性	(9)
1.5 薪酬结构	(10)
1.6 薪酬体系	(11)
第 2 章 薪酬改革：历史沿革、存在问题和重要性	(12)
2.1 中国高等学校工资制度的历史沿革	(12)
2.1.1 供给制阶段(1949—1952.7)	(12)
2.1.2 等级工资制阶段(1952.7—1985.6)	(13)
2.1.3 结构工资制阶段(1985.6—1993)	(14)
2.1.4 工资加津贴阶段(1993—1999)	(14)
2.1.5 校内岗位津贴阶段(1999—2006)	(15)
2.1.6 岗位绩效工资阶段(2006—)	(16)

2.2	现行大学薪酬分配制度存在的问题	(17)
2.2.1	缺乏薪酬战略意识	(17)
2.2.2	薪酬水平的市场竞争力不强	(18)
2.2.3	薪酬的激励作用体现不够	(18)
2.2.4	薪酬结构严重失衡	(19)
2.2.5	不同学科专业间的薪酬没有差别	(19)
2.2.6	薪酬调整“只增不降”	(20)
2.2.7	薪酬缺乏公平性	(20)
2.2.8	考核工作难度大	(20)
2.2.9	教师津贴重数量轻质量	(21)
2.3	薪酬制度改革的重要性	(21)
2.3.1	大学聚集高层次人才的关键	(21)
2.3.2	大学人力资源管理的关键	(22)
2.3.3	大学提高办学效益的关键	(22)
2.3.4	大学形成竞争优势的关键	(23)
2.3.5	实现大学办学目标的重要保证	(24)
	参考文献	(25)
第3章	主要薪酬体系介绍	(26)
3.1	岗位薪酬体系	(26)
3.1.1	概念与设计	(26)
3.1.2	优点与不足	(27)
3.1.3	岗位评价方法	(27)
3.1.4	体系的形式	(28)
3.2	技能薪酬体系	(30)
3.2.1	概念与构成	(30)
3.2.2	优点与不足	(30)
3.3	能力薪酬体系	(31)
3.3.1	概念与构建	(31)
3.3.2	优点与不足	(32)
3.4	绩效薪酬体系	(33)
3.4.1	概念与性质	(33)
3.4.2	体系的构成	(33)
3.4.3	优点与不足	(34)

3.5 各种薪酬体系的比较	(35)
参考文献	(36)
第4章 薪酬体系的激励功能	(37)
4.1 激励分析	(37)
4.1.1 激励的概念	(37)
4.1.2 激励的过程	(37)
4.1.3 激励的效果	(38)
4.2 激励理论及其评价	(39)
4.2.1 需要层次理论	(39)
4.2.2 双因素理论	(40)
4.2.3 成就需要理论	(40)
4.2.4 期望理论	(41)
4.2.5 公平理论	(42)
4.2.6 目标设置理论	(42)
4.3 大学教师的需要分析	(43)
4.3.1 物质需要	(43)
4.3.2 发展需要	(44)
4.3.3 尊重需要	(44)
4.3.4 成就需要	(45)
4.4 从激励理论得到的启示	(45)
4.4.1 需要层次理论的启示	(45)
4.4.2 双因素理论的启示	(47)
4.4.3 成就需要理论的启示	(47)
4.4.4 期望理论的启示	(48)
4.4.5 公平理论的启示	(49)
4.4.6 目标设置理论的启示	(50)
4.5 大学薪酬体系激励的重点	(51)
4.5.1 按照大学的目标定位确定激励重点	(52)
4.5.2 按照大学的中心工作确定激励重点	(53)
4.5.3 按照大学的办学特色确定激励重点	(54)
参考文献	(55)

第 5 章 薪酬体系设计的主要原则	(56)
5.1 薪酬体系设计过程	(56)
5.1.1 进行战略分析	(56)
5.1.2 开展薪酬调查	(56)
5.1.3 确定薪酬水平	(57)
5.1.4 制定薪酬政策	(57)
5.2 战略性原则	(57)
5.2.1 大学战略与薪酬体系	(57)
5.2.2 战略性原则的设计要求	(57)
5.2.3 薪酬体系设计要处理好的关系	(58)
5.3 公平性原则	(59)
5.3.1 公平性问题分析	(59)
5.3.2 公平性原则的要求	(60)
5.3.3 获得公平性的前提	(61)
5.4 竞争性原则	(61)
5.4.1 薪酬体系的竞争性	(61)
5.4.2 影响竞争力的因素	(61)
5.4.3 薪酬体系竞争力分析	(62)
5.5 经济性原则	(62)
5.5.1 大学的经济承受能力	(63)
5.5.2 薪酬的经济效益	(63)
5.5.3 薪酬作用的有限性	(63)
5.6 合法性原则	(63)
5.7 简单化原则	(64)
第 6 章 薪酬改革中的岗位管理	(65)
6.1 工作分析	(65)
6.1.1 工作分析与薪酬管理	(65)
6.1.2 大学教师工作分析	(66)
6.1.3 大学管理人员工作分析	(67)
6.2 岗位设置	(68)
6.2.1 教学人员岗位设置	(68)
6.2.2 管理人员岗位设置	(68)
6.2.3 工勤人员岗位设置	(69)

6.3	岗位职责	(69)
6.3.1	岗位职责的主要内容	(69)
6.3.2	岗位职责制定的难点问题	(71)
6.4	岗位数的确定	(73)
6.5	岗位聘任	(75)
6.5.1	教学人员岗位聘任	(75)
6.5.2	管理人员岗位聘任	(77)
6.6	岗位升降	(79)
6.6.1	岗位晋升	(79)
6.6.2	岗位下调	(80)
	参考文献	(81)
第7章	薪酬等级结构的建立	(82)
7.1	薪酬的等级数量	(82)
7.1.1	岗位分级的必要性	(82)
7.1.2	岗位等级的确定	(82)
7.2	薪酬的中间值	(84)
7.2.1	市场薪酬线	(84)
7.2.2	大学薪酬政策	(84)
7.3	薪酬幅度的确定	(86)
7.3.1	薪酬幅度和薪酬变动比率	(86)
7.3.2	薪酬变动比率的确定	(87)
7.3.3	薪酬幅度的确定	(88)
7.4	薪酬等级间差额	(89)
7.4.1	绝对差值	(89)
7.4.2	等比级差	(90)
7.4.3	不规则级差	(90)
7.5	薪酬等级间的交叉重叠	(91)
7.5.1	相邻薪酬等级间无重叠	(91)
7.5.2	相邻薪酬等级间有重叠	(91)
7.6	同一等级内薪酬的细分	(93)
7.6.1	薪酬等次的细分	(93)
7.6.2	决定薪酬等次的因素	(93)

第 8 章	教职员工作绩效管理	(95)
8.1	绩效及其影响因素	(95)
8.1.1	绩效的内涵	(95)
8.1.2	影响绩效的因素	(99)
8.2	绩效管理及其作用	(101)
8.2.1	绩效管理的概念	(101)
8.2.2	绩效管理系统	(102)
8.2.3	绩效管理的作用	(104)
8.3	绩效计划的制订	(105)
8.3.1	有效绩效目标的条件	(105)
8.3.2	绩效目标制订的原则	(106)
8.4	绩效评价与绩效管理	(107)
8.4.1	绩效评价与绩效管理的区别	(107)
8.4.2	绩效、态度与能力	(108)
8.5	教职员工作绩效评价	(108)
8.5.1	绩效评价要素	(108)
8.5.2	统计工作量的量纲	(109)
8.5.3	工作任务的分类	(109)
8.5.4	工作量的计量	(110)
8.5.5	工作质量的评估	(110)
第 9 章	绩效薪酬体系的设计	(111)
9.1	绩效薪酬的内涵	(111)
9.1.1	绩效薪酬的概念	(111)
9.1.2	绩效薪酬的作用	(112)
9.1.3	绩效工资的形式	(113)
9.2	绩效薪酬体系设计的目标	(115)
9.2.1	吸引、稳定和激励人才	(115)
9.2.2	提高薪酬投入产出绩效	(117)
9.2.3	达到高校与教职员工的双赢	(117)
9.2.4	支持学校办学目标的实现	(118)
9.3	绩效薪酬体系设计的原则	(118)
9.3.1	导向性原则	(118)
9.3.2	激励性原则	(119)

9.3.3	相关性原则	(121)
9.4	绩效薪酬体系设计中要处理好的几个关系	(122)
9.4.1	教学与科研的关系	(122)
9.4.2	刚性与柔性的关系	(124)
9.4.3	数量与质量的关系	(124)
9.4.4	教学科研人员与管理人員的关系	(126)
第10章	绩效薪酬的计算	(128)
10.1	大学教職員工分類及绩效工资构成	(128)
10.1.1	教学科研人员	(128)
10.1.2	管理人員	(129)
10.1.3	实验人員	(130)
10.1.4	教輔人員	(130)
10.1.5	附属人員	(130)
10.2	教学工作绩效工资	(130)
10.2.1	理论课堂教学工作量	(131)
10.2.2	指导课程设计工作量	(133)
10.2.3	指导实习工作量	(133)
10.2.4	指导实验工作量	(133)
10.2.5	指导毕业设计(论文)工作量	(134)
10.2.6	指导研究生论文工作量	(134)
10.3	柔性工作绩效工资	(134)
10.3.1	教学管理工作量	(135)
10.3.2	教学辅导工作量	(135)
10.3.3	指导产学合作工作量	(136)
10.3.4	指导第二课堂工作量	(136)
10.3.5	学生班导师工作量	(137)
10.3.6	指导年轻教师工作量	(137)
10.3.7	专业学科建设特殊贡献奖励	(137)
10.4	科研工作绩效工资	(138)
10.4.1	获奖成果积分	(139)
10.4.2	学术论文积分	(139)
10.4.3	学术著作及教材积分	(142)
10.4.4	科研项目及成果积分	(142)

10.4.5	重点学科及方向带头人积分	(143)
10.4.6	学术活动积分	(144)
10.5	岗位职责绩效工资	(144)
10.5.1	机关管理人员绩效工资	(145)
10.5.2	院系部管理人员绩效工资	(146)
10.5.3	校级实验中心管理人员绩效工资	(146)
10.6	实验教学绩效工资	(147)
10.6.1	实验室教学工作量	(147)
10.6.2	改进更新实验工作量	(147)
10.6.3	开发新建实验工作量	(147)
10.6.4	毕业设计与课程设计工作量	(148)
10.7	设备管理绩效工资	(148)
10.7.1	实验室实验教学人时数	(148)
10.7.2	实验室管理工作量	(149)
10.7.3	大型仪器设备管理工作量	(150)
10.7.4	仪器设备安全维护工作量	(150)
10.7.5	院系实验室负责人管理工作量	(151)
10.7.6	设备管理工作量的扣罚	(151)
第 11 章	基于绩效综合评价的绩效工资设计	(152)
11.1	绩效工资设计的关键因素	(152)
11.1.1	绩效工资额度	(152)
11.1.2	绩效工资兑现时间	(153)
11.1.3	绩效工资的支付方式	(153)
11.2	基于基本工资的绩效工资计划	(154)
11.2.1	一维绩效工资计划	(154)
11.2.2	二维绩效工资计划	(156)
11.2.3	三维绩效工资计划	(157)
11.3	绩效工资预算	(158)
11.3.1	预算步骤	(158)
11.3.2	预算实例	(159)
11.4	基于岗位贡献的绩效酬金计划	(162)
11.4.1	一维绩效酬金计划	(162)
11.4.2	二维绩效酬金计划	(164)

11.5	基于岗位责任系数表的绩效酬金计划	(168)
11.5.1	设计教职员工岗位责任系数表	(168)
11.5.2	建立绩效工资体系	(169)
11.5.3	绩效工资等次的调整	(171)
11.6	个人绩效评价方法	(172)
11.6.1	排序法	(172)
11.6.2	比较法	(173)
11.6.3	强制分布法	(174)
11.6.4	量表法	(176)
11.6.5	目标管理法	(178)
	参考文献	(179)
第12章	准职员制：管理人员薪酬制度改革新模式	(180)
12.1	为什么要实行准职员制	(180)
12.1.1	现行管理人员管理体制存在的问题	(180)
12.1.2	推行大学职员制需要解决的问题	(181)
12.1.3	实行准职员制的意义	(182)
12.2	准职员制的岗位设置	(183)
12.2.1	内部一致性的岗位设置	(183)
12.2.2	一致性岗位设置的作用	(184)
12.2.3	按照行政级别的岗位设置	(185)
12.3	准职员制的工资体系设计原则	(185)
12.3.1	公平原则	(185)
12.3.2	竞争原则	(186)
12.3.3	激励原则	(186)
12.3.4	经济原则	(186)
12.4	准职员制的工资体系设计	(187)
12.4.1	绩效工资体系结构	(187)
12.4.2	管理人员与教学人员绩效工资的关系	(188)
12.4.3	管理人员岗位责任系数	(190)
12.4.4	绩效工资体系的作用	(190)
12.5	准职员制的聘任	(191)
12.6	实施准职员制要处理好的关系	(192)
12.6.1	改革与稳定的关系	(193)

12.6.2	当前与长远的关系	(193)
12.6.3	整体与协调的关系	(193)
12.6.4	制订与实施的关系	(194)
12.6.5	前瞻与魄力的关系	(194)
参考文献		(195)
第13章	教职员工的福利	(196)
13.1	教职员工福利概述	(196)
13.1.1	教职员工福利的特点	(196)
13.1.2	福利对大学的作用	(197)
13.1.3	福利对教职员工的作用	(199)
13.2	法定福利	(200)
13.2.1	社会保险	(200)
13.2.2	法定休假	(202)
13.2.3	住房公积金	(204)
13.3	自主福利	(204)
13.3.1	补充社会保险	(205)
13.3.2	补充住房福利	(206)
13.3.3	继续教育福利	(207)
13.3.4	学术休假	(208)
13.3.5	员工服务福利	(209)
13.4	弹性福利制度	(210)
13.4.1	弹性福利制度的优点	(210)
13.4.2	弹性福利制度的类型	(211)
13.4.3	弹性福利体系设计的原则	(212)
参考文献		(212)
第14章	大学职业年金	(213)
14.1	职业年金概述	(213)
14.1.1	职业年金的性质	(213)
14.1.2	职业年金的功能	(214)
14.1.3	职业年金与公共年金的比较	(215)
14.1.4	职业年金与个人年金的比较	(216)