

高等学校 薪酬管理研究

李福华 著

GAODENG XUEXIAO
XINCHOU GUANLI YANJIU



人民大学出版社

高等学校 薪酬管理研究

李福华 著

GAODENG XUEXIAO
XINCHOU GUANLI YANJIU

人 民 大 学 出 版 社

责任编辑:贺 畅

责任校对:吕 飞

图书在版编目(CIP)数据

高等学校薪酬管理研究/李福华 著. —北京:人民出版社,2014.5

ISBN 978-7-01-012959-4

I. ①高… II. ①李… III. ①高等学校-工资管理-研究-中国

IV. ①G647.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 304025 号



高等学校薪酬管理研究
GAODENG XUEXIAO XINCHOU GUANLI YANJIU

李福华 著

人民出版社 出版发行
(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:18.25

字数:280 千字

ISBN 978-7-01-012959-4 定价:47.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号
人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

目 录

第一章 薪酬管理概述	1
第一节 薪酬与薪酬管理	1
一、薪酬的概念与类型	1
二、薪酬结构	3
三、薪酬的功能	5
四、薪酬管理的概念与作用	7
五、薪酬管理的内容与原则	10
第二节 全面薪酬与宽带薪酬	14
一、全面薪酬管理	14
二、宽带薪酬	20
第二章 薪酬管理的基本原理	24
第一节 公平分配原理	24
一、公平与公平分配思想	24
二、亚当斯的公平理论与公平分配	29
三、公平分配基本定律	32
四、公平分配的评价标准	35
第二节 职位评价原理	38
一、职位评价的概念与特点	38
二、职位评价的原则与步骤	39
三、职位评价的方法	42

第三节 薪酬结构设计原理	44
一、薪酬结构的内涵与构成	44
二、高校薪酬结构设计的原则与影响因素	48
三、高等学校薪酬结构的设计方法与基本模式	52
四、高等学校薪酬结构的支撑体系	55
第三章 高等学校教师薪酬水平的确定	59
第一节 高等学校教师薪酬水平确定的理论基础	59
一、劳动价值理论与教师薪酬水平的确定	59
二、效率工资理论与教师薪酬水平的确定	63
三、特征工资理论与教师薪酬水平的确定	66
四、平衡比较理论与教师薪酬水平的确定	67
五、研究结论	69
第二节 高等学校教师薪酬水平确定的人力资本模型	70
一、人力资本参与薪酬分配的基本阐释	71
二、教师薪酬水平确定的简单模型	74
三、高等学校其他员工薪酬水平的确定	75
第三节 我国高等学校教师薪酬水平的历史与现状	76
一、20 世纪二三十年代我国大学教师薪酬水平简况	76
二、新中国成立后至 20 世纪末我国大学教师薪酬水平简况	78
三、21 世纪初至今的我国大学教师薪酬水平简况	80
第四节 高等学校教师薪酬水平的国际比较	82
一、高校教师薪酬水平国际比较的方法	82
二、基于世界银行购买力平价指数的高校教师薪酬水平的 国际比较	83
三、结论及启示	87
第四章 高等学校薪酬分配模式	90
第一节 高等学校教师工作特征与委托代理模型分析	90
一、高校教师工作特征分析	90

二、高校教师关联性多任务模型建立	92
三、模型的结论与进一步阐述	96
第二节 大学教师薪酬分配的理论模式	99
一、大学教师薪酬激励合约的分析框架	99
二、基于产出的大学教师薪酬激励合约	100
三、基于投入的大学教师薪酬激励合约	104
四、结论与建议	106
第三节 高等学校薪酬分配的现实模式	108
一、岗位工资制与职务工资制	108
二、技能工资制与能力工资制	109
三、绩效工资制	110
四、组合工资制	111
第四节 高等学校薪酬分配模式的历史演进	113
一、职务等级工资制阶段	113
二、结构工资制阶段	114
三、引入津贴制度的职务等级工资制阶段	115
四、岗位业绩津贴制阶段	116
五、岗位绩效工资制阶段	116
第五节 高等学校津贴分配制度改革的案例研究	118
一、S 校(类型 A)的津贴分配制度特征	118
二、Q 校(类型 B)的津贴分配制度特征	121
三、对类型 A 和类型 B 的基本评价	122
第五章 高等学校绩效工资制度研究	125
第一节 高等学校绩效工资概述	125
一、高等学校绩效工资的概念和形式	125
二、绩效工资制度需要处理好的几对关系	127
第二节 高等学校教师绩效评价的价值取向	131
一、价值取向的含义及其作用	131
二、我国大学教师绩效评价中的价值扭曲	133

三、我国大学教师绩效评价中价值取向的确立	135
第三节 高等学校教师绩效评价指标体系与评价方法	137
一、我国高校教师绩效评价指标体系研究现状	138
二、高等学校岗位特点分析	141
三、高等学校岗位绩效评价体系设计	143
四、模型的例演	149
五、结论	151
第四节 高等学校绩效工资制度的实施	151
一、年度绩效工资的确立原则和结构	152
二、年度奖励绩效工资的分配办法	153
三、年度奖励绩效工资的发放办法	164
第六章 高等学校薪酬战略与薪酬预算	166
第一节 高等学校发展战略与战略管理	166
一、高等学校的发展战略	166
二、高等学校的战略管理	168
第二节 高等学校薪酬战略与战略性薪酬管理	172
一、高等学校的薪酬战略	172
二、高等学校的战略性薪酬管理	174
第三节 高等学校特殊人才薪酬战略	178
一、高等学校高层次专业人才的薪酬战略	178
二、高等学校校长的薪酬战略	184
第四节 高等学校薪酬预算	191
一、薪酬预算的概念	191
二、薪酬预算的方法	192
三、薪酬预算的程序	194
第七章 高等学校教师绩效评价与薪酬管理的国际比较	195
第一节 美国高校教师绩效评价与薪酬管理	195
一、美国高校教师绩效评价的做法与特点	195

二、美国高校教师的薪酬管理	199
第二节 日本高校教师绩效评价与薪酬管理	202
一、日本高校教师聘任制特征	203
二、日本高校教师绩效评价制度	206
三、日本大学教师绩效评价的案例分析	208
四、日本大学教师评价制度对中国高校教师评价的借鉴	211
第三节 德国高校教师绩效评价与薪酬管理	213
一、德国高校的教师聘任和绩效评价	213
二、德国高校的薪酬制度	215
第四节 香港高校教师绩效评价与薪酬管理	217
一、香港科技大学教师绩效评价的做法与特点	218
二、香港高校的薪酬制度	221
三、香港高校薪酬制度的激励作用	224
四、香港高校教师绩效评价与薪酬激励机制的启示	226
 第八章 高等学校教师薪酬满意度及其提升策略	229
第一节 高等学校薪酬满意度的概念与影响因素	229
一、薪酬满意度的概念与作用	229
二、薪酬满意度的影响因素	232
第二节 高等学校薪酬满意度的实证分析	233
一、高校教师薪酬满意度调查的样本状况	233
二、影响高校教师薪酬满意度的因素选择	234
三、高校教师薪酬满意度的差异性分析	237
四、高校教师薪酬满意度的总体状况分析	247
第三节 高等学校薪酬满意度的提升策略	252
一、提高管理者的认识	253
二、加大分配制度改革力度,提高高校教师薪酬水平	253
三、增加内在薪酬,重视非经济性报酬	254
四、设计合理的薪酬体系,重视绩效与能力	255
五、建立有效的沟通机制和建设健康向上的大学文化	256

附录 1: 中国某大学教师考核办法	258
附录 2: 高校教师薪酬满意度调查问卷	272
参考文献	277
后记	284

第一章 薪酬管理概述

薪酬管理是高等学校管理的重要内容,是调动教职工积极性的重要方面,本章将对薪酬、薪酬管理的概念、作用、内容以及全面薪酬管理与宽带薪酬等进行分析阐述。

第一节 薪酬与薪酬管理

一、薪酬的概念与类型

薪酬是指员工向其所在单位提供所需要的劳动而获得的各种形式的补偿,是单位支付给员工的劳动报酬。从市场的角度来看,薪酬是人力资源价值的市场形式,或称“人力资源价格”,从分配的角度来看,薪酬是组织对员工人力资本要素贡献的回报。

薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬两大类。经济性薪酬又分为直接经济性薪酬和间接经济性薪酬。

直接经济性薪酬是单位按照一定的标准以货币形式向员工支付的薪酬。货币性薪酬包括直接货币性薪酬、间接货币性薪酬和其他的货币性薪酬,其中直接货币性薪酬包括工资、福利、奖金、奖品、津贴等,间接货币性薪酬包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤及遗嘱保险、住房公积金、餐饮等,其他货币性薪酬包括有薪假期、休假日、病事假等。

间接经济性薪酬不直接以货币形式发放给员工,但通常可以给员工带来生活上的便利,减少员工额外开支或者免除员工后顾之忧。非货币性薪酬包括工作、社会和其他方面,其中工作方面包括工作成就、工作有

挑战感、责任感等的优越感觉;社会方面包括社会地位、个人成长、实现个人价值等,其他方面包括友谊关怀、舒适的工作环境、弹性工作时间等。

非经济性薪酬是指无法用货币等手段来衡量,但会给员工带来心理愉悦效用的一些因素,包括满足感、赞扬与地位、雇佣安全、挑战性的工作和学习的机会。其他相关的形式可能包括:成功地接受新挑战,和有才华的同事一起工作的自我满足感。

表 1-1 薪酬的构成

薪酬	经济性薪酬	直接经济性薪酬	基本薪酬
			可变薪酬
		间接经济性薪酬	带薪非工作时间
			员工个人及其家庭服务
			健康以及医疗保健
			人寿保险
			养老金
	非经济性薪酬	满足感	
		赞扬与地位	
		雇佣安全感	
		挑战性的工作	
		学习培训机会	

薪酬与工资、薪金既密切相关,又存在区别。

(一) 工资

国际劳工组织《1949 年保护工资公约》中将工资(wage)定义为:“‘工资’一词系指不论名称或计算方式如何,由一位雇主对一位受雇者,为其完成和将要完成的工作或已提供和将要提供的服务,可以货币结算并由共同协议或国家法律和条例予以确定而凭书面或口头雇用合同支付的报酬或收入。”^①这一定义明确了工资的支付者和工资的收入者,该定义同

^① 国际劳工组织:《国际劳工公约和建议书》(第一卷),国际劳工组织北京局 1994 年版,第 131 页。

时还明确了支付工资的依据、方式和标准。

国内关于“工资”定义比较权威的说法有两个,一是商务印书馆《现代汉语词典》的“工资”,指作为劳动报酬按期付给劳动者的货币或实物;二是《工资支付暂行规定》中的“工资”,指用人单位依据劳动合同的规定,以各种形式支付给劳动者的报酬。

与工资相关的还有以下几组概念:

(1) 名义工资与实际工资

名义工资亦称货币工资,即以货币表示工资数量。实际工资,是指在消除居民消费价格上涨和捐税加重等因素以后,实际得到的工资,也可以理解为货币工资购买商品和劳务的能力。^① 实际工资可用货币工资除以居民消费价格指数求得。

(2) 工资率、工资水平与平均工资实际工资

工资率,亦称工资标准,是按单位时间支付的工资数额。劳动者的工资率乘以他提供的劳动量即得到劳动者的实际工资。工资水平是指一定区域和一定时间内劳动者平均工资的高低程度。平均工资是反映工资水平的指标,是指一定时间内平均每一职工的工资数额。

(二) 薪金

薪金(salary),又称薪俸、薪给、薪水。薪水,按《辞海》的解释,旧指俸给,今通称工资。工资与薪金的划分可以说是某种习惯。在日本,工资被认为是对工厂劳动者的给予,薪俸是对职员的给予。在我国台湾地区,薪给(Salary)与工资(Wage)统称为薪资。

一般来说,以工作品质要求为主的收入称为薪给,以工作数量要求为主的收入称为工资,或者脑力劳动者的收入称为薪给,体力劳动者的收入称为工资。^② 其实无论薪给或工资,均为工作报酬,本质上并无差别。

二、薪酬结构

薪酬包括显性薪酬和隐性薪酬,薪酬结构也相应地分为显性薪酬结

① 陈清泰、吴敬琏主编:《公司薪酬制度概论》,中国财政经济出版社 2001 年版。

② 康士勇主编:《薪酬设计与薪酬管理》,中国劳动社会保障出版社 2005 年版。

构和隐性薪酬结构。

(一)显性薪酬的构成

显性薪酬主要包括基本薪酬(即本薪)、奖金、津贴、福利、保险五大部分。

(1)基本薪酬(即本薪)。本薪是员工劳动收入的主体部分,也是确定其劳动报酬和福利待遇的基础。其具有常规性、固定性、基准性、综合性等特点。基本工资又分为基础工资、工龄工资、职位工资、技能工资等。在我国按劳动法规定,基本工资在每个地区都会有它的最低标准。

(2)奖金。奖金是雇主对雇员超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性薪酬,是组织为了鼓励雇员提高工作效率和工作质量付给雇员的货币奖励。因此,与基本工资相比,奖金具有非常规性、浮动性和非普遍性等特点。常见的奖金有全勤奖、超产奖、节约奖、年终奖、效益奖等。

(3)津贴。津贴是指组织为了补偿员工特殊或额外的劳动消耗和从事特种作业而付给员工的报酬,以及为了保证员工工资水平不受物价影响而支付给员工的物价补贴。常见的津贴补贴有:夜班津贴、车船补贴、降温费、特种作业补贴、出差补助、住房补贴、伙食补贴等。

(4)福利。员工福利是一种以非现金形式支付给员工的报酬。福利应是人人都能享受的利益,它能给员工以归属感。福利特别强调其长期性、整体性和计划性。员工福利内容包括:带薪休假、免费午餐、班车、员工文娱活动、休闲旅游等。

(5)保险。保险其实也属于福利的一种,它是一种对长远利益的保证或者对突发事件的一种预防,社会保险还有强制性的意义。有的公司将社会保险当成一种额外负担,使员工缺少安全感,长期利益没有保障。同时,对员工的突发事故也没有预防。

(二)隐性薪酬的构成

隐性薪酬主要包括工作环境、学习成长机会等。

(1)工作环境。是指为员工创造良好的工作氛围,这是重视人的情绪、人的需求、人员激励的体现。

(2)学习成长机会。是指组织结合自身的目标,有计划有目的地对员工进行专业知识、业务技能或管理技能的培训,创造环境让员工学习提高专业知识技能或管理技能。

三、薪酬的功能

良好的薪酬系统一般具有五个功能:分配功能、保健功能、激励功能、信号与调节功能、统计与监督功能。

(一)分配功能

薪酬系统承担着重要的分配功能,首先,薪酬系统实现了组织和员工之间的第一次分配,在实现组织目标与组织利益的基础上,让员工也得到了合理的劳动回报。这一职能主要是通过薪酬预算和薪酬控制来实现的。其次,薪酬系统实现了员工之间的第二次分配,通过职位划分、层级划分、岗位价值评估和绩效评价,让承担不同工作的人、不同工作绩效的人得到不同的薪资回报,这一职能主要是通过岗位价值分析体系和绩效评价体系来实现的。

分配问题存在于社会的每一个角落,从宏观上来讲,分配问题解决不好,可能会导致贫富不均,社会动荡不宁。从微观上来讲,对于一个组织来说,由于分配不均,可能导致员工的离开,或者工作积极性受挫,如果问题严重,甚至会影响到组织的发展。

(二)保健功能

薪酬的保健功能主要体现在以下三个方面:一是满足员工的物质需求,二是满足员工的安全保障需求,三是满足员工的精神和个人地位的需求。

(1)满足员工的物质需求。员工通过在组织中的劳动,换取劳动收入,以满足个人及其家庭的生活需求,在市场经济条件下,薪酬仍是员工获得本人及其家庭生活开支,满足物质生活的主要来源。

(2)满足员工的安全保障需求。有保障的、稳定的报酬收入,可以使员工产生安全感和对预期风险的心理保障意识,从而增强对组织的信任感和归属感;反之,没有保障,或者不合理的薪酬制度和工资水平,则容易

使员工丧失心理平衡,并对组织产生不公平和不信任感,影响员工积极性的发挥。

(3)满足员工的精神和个人地位的需求。对员工而言,薪酬可以在一定程度上起到满足精神和社会地位需求的作用。例如收入的高低是工作绩效的显示器,它反映了员工的能力和素质,表明了员工在组织中的地位和作用。薪酬变动更是一种位置晋升和事业成功的信号,员工薪酬的提高,表明他的工作业绩得到组织的肯定和认可,或者预期在组织中的地位还可以上升,从而使员工产生成就感,激发更大的工作热情。

保健功能是一个非常基本的功能,如果组织的薪资水平过低或不能定期向员工支付薪酬的话,员工的生活将得不到根本的保障。我们可以想象,一个连生活都没有保障的员工,怎么能安心和努力地工作呢?

(三)激励功能

激励功能是薪酬的核心功能,高薪可以吸引和留住优秀的人才,也可以发挥员工的潜能,提高员工的工作绩效。

激励功能分为两个层次:初级的激励使人愿意更进一步去工作,把任务完成并做得更好。更进一步的激励是广泛的导向功能,让得到酬劳的人按组织所希望的方向发展,这个希望的方向可以是价值观方向、工作目标方向,也可以是能力发展方向、责任方向和行为标准方向等等。价值观方向就是要求员工的价值观与组织文化相符,工作方向就是对目标确定的内容给以更好的奖励,能力发展方向是对与组织核心能力有关的员工给以更大的奖励,责任方向就是对关键岗位员工尽到本岗位的职责而付出的报酬,行为标准方向是对员工遵循组织文化要求、工作标准要求的行为给以适当的奖励等。

(四)信号与调节功能

现代社会,家族、职位等传统的地位标识逐渐弱化,薪酬作为商品社会的一种市场信号从一个侧面可以说明个体在不同群体中的位置。员工对薪酬的关注实际上反映了对自身在社会以及组织内部的价值和地位的关注。薪酬作为劳动力价格信号,调节着劳动力的供求与劳动力的流行。薪酬的变动能够影响人们对工作的选择,调节组织内各类岗位、各个环节

的人员供求情况,把人与事、人与物等资源进行有效配置,并调节人与人、人与组织之间的关系。通过薪酬的调节,可以影响人们对职业、岗位和工种的社会评价,调节人们择业的愿望与就业流动,实现劳动力资源的优化配置。

(五)统计与监督功能

薪酬既可以反映劳动者向社会提供的劳动贡献,也可以反映出劳动者的消费水平。因此,通过薪酬就能把社会劳动量与消费量直接联系起来,从而通过薪酬实现对劳动量和消费量的统计与监督。这有助于国家从宏观上考虑合理安排消费量、供应量与工资增长的关系以及工资增长与劳动生产率增长、国内生产总值增长的比例关系。

四、薪酬管理的概念与作用

(一)薪酬管理的概念

薪酬管理,是在组织发展战略指导下,对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。

薪酬管理要为实现薪酬管理目标服务,薪酬管理目标是基于人力资源战略设立的,而人力资源战略服从于组织的发展战略。

薪酬管理包括薪酬体系设计、薪酬日常管理两个方面。

薪酬体系设计主要是薪酬水平设计、薪酬结构设计和薪酬构成设计;薪酬日常管理是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环,这个循环可以称之为薪酬成本管理循环。

薪酬体系设计是薪酬管理最基础的工作,如果薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成等方面有问题,一个组织的薪酬管理不可能取得预定目标。

薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整工作是薪酬管理的重点工作,应切实加强薪酬日常管理工作,以便实现薪酬管理的目标。

薪酬体系建立起来后,应密切关注薪酬日常管理中存在的问题,及时调整组织的薪酬策略,调整薪酬水平、薪酬结构以及薪酬构成以实现效率、公平、合法的薪酬目标,从而保证组织发展战略的实现。

（二）薪酬管理的作用

薪酬管理是人力资源管理活动的重要组成部分,其作用不仅体现在人力资源管理内部,对于整体组织管理也具有重要意义。其主要作用包括:

1. 薪酬管理是管理者人本管理思想的重要体现

薪酬是劳动者提供劳动的回报,是对劳动者各种劳动消耗的补偿,因此薪酬水平既是对劳动者劳动力价值的肯定,也直接影响着劳动者的生活水平。所谓以人为本的管理思想就是要尊重人力资本所有者的需要,解除其后顾之忧,很难想象一个组织提倡以人为本,其薪酬制度却不能保证员工的基本生活水平。在我国物质生活水平日益提高的今天,管理者不仅要保证其员工的基本生活,更要适应社会和个人的全方位发展,提供更全面的生活保障,建立起适应国民经济发展水平和社会发展需要的薪酬管理制度。

2. 薪酬战略是组织的基本战略之一

一所学校有许多子战略,例如人才发展战略、科研发展战略、学科发展战略等,其中的薪酬战略是人才发展战略的最重要组成部分,因而也是一个组织的基本战略之一。优秀的薪酬战略应对组织起到四个作用:

- (1)吸引优秀的人才加盟;
- (2)保留核心骨干员工;
- (3)突出组织的重点业务与重点岗位;
- (4)保证组织总体战略的实现。

3. 薪酬管理影响着组织目标的实现

薪酬对于劳动者来说是报酬,对于组织来讲也意味着成本。一所学校的经费是有限的,如果员工的薪酬水平过高,就会挤占学校的公用经费与基本建设经费,如果薪酬水平过低或薪酬结构不合理又会影响教职工的积极性。因此要实现组织目标,就要有效地控制人工成本,优化薪酬结构,发挥薪酬的最大作用,以增强组织的核心竞争力,实现组织发展目标。

（三）薪酬管理与其他人力资源管理环节的关系

由于现代人力资源管理的整体性特征,薪酬管理与其他人力资源管