

(第1辑)



高等学校薪酬管理 研究论文集萃

中国高等教育学会薪酬管理研究分会 编

清华大学出版社

编 委 会

主 任：何建坤

编 委：（按姓氏拼音排列）

陈 收 陈晓漫 褚 健 甘 晖

胡和平 李 萍 林 岗 林 健

吕玉刚 潘 毅 石 坚 王胜今

徐宗本 袁 东 张义全 赵丹龄

主 编：胡和平

副主编：刘婉华 袁汝海

前

言

2005年金秋,在全国高校薪酬理论工作者和管理工作者的热切期盼中,中国高等教育学会薪酬管理研究分会成立了。作为全国性高等学校薪酬管理研究的专业学术团体,薪酬管理研究分会致力为薪酬理论工作者和管理工作者提供一个进行理论研究和实践经验交流的平台,以促进高等学校薪酬管理理论和实践研究的进一步发展。

为了加强学术交流,充分发挥“平台”的作用,薪酬管理研究分会创办了《高校薪酬管理研究通讯》期刊,及时登载学会动态信息以及薪酬管理理论和实践的文章,面向全体会员单位发行。此外,学会进行了首次优秀论文评选活动,得到了广大会员单位的热情支持和积极响应。在专家评审的基础上,研究会评选出优秀论文23篇,其中一等奖5篇,二等奖11篇,三等奖7篇,并在薪酬管理研究分会2006年年会上颁奖予以鼓励。我们从中选择了部分论文结集出版,包括获奖论文和《高校薪酬管理研究通讯》刊载的论文。这些论文从经济学、管理学等多角度探索了高校薪酬管理问题,其中既有深刻的理论分析,又有具体的实践操作,展示了高校薪酬领域专家学者和实际工作者的探索足迹和研究成果。值此高等学校收入分配制度改革之际,希望论文集的出版能对理论工作者和实践工作者有所启示,为实施收入分配制度改革提供有益的借鉴。

编委会

2007年5月

目 录

【高校薪酬理论探讨】

高等学校薪酬管理中功能配置的经济学分析	黄泰岩、杨峰、赵昊鲁	1
高校教师薪酬制度的主要特征	杨燕绥	13
高等学校薪酬制度的经济分析与对策研究	袁东	19
我国近二十年教育及高等教育行业收入水平分析	邵龙、蒋韬、董春阳、王维才	33
高等教育的贬值：美国大学教师收入报告(2005~2006年)	杨长青、赵丹龄译	42
我国高校人力成本管理的理论方法研究	张祖英、李颖、周茂林	60

【高校薪酬制度改革】

高校职员制的特点及其薪酬分配改革思路的探讨	陈天宁、王雅正、董卫国	76
岗位工资与岗位津贴比较研究	唐爱国、周岳明	87
从“岗位津贴”到“三元结构薪酬” ——中国科学技术大学分配制度改革的探索与实践	魏英、周先意、侯建国	97
对高校岗位设置与分级管理的几点思考	张天、付瑶瑶、颜淑霞、朱晓岚、吴旦	104
高校管理人员工资收入分析与思考	刘俊、白晨光	111
收入分配制度改革操作层面的思考	李庆刚、刘东志	119
制约高等学校劳动人事制度改革深化的因素浅析	刘宇空、颜淑霞、付瑶瑶、吴旦	125
高校教辅管理人员薪酬管理中存在的问题	陆兆老	133
建立激励约束机制 深化分配制度改革	石坚、李健、季春琳、熊菊玉、高雪梅、李旭锋	139

【薪酬激励机制研究】

高校薪酬制度对教师的激励作用与分析	苏峻、顾庆良	145
-------------------------	--------	-----

高校激励型整体薪酬模式的设计研究	林健、李焕荣	158
研究型大学的教师薪酬激励机制	康俊、刘宏波、刘宾生、王雪松	165
高校教师绩效工资探析	刘娟	173

【岗位津贴制度研究】

不断探索创新 推进高校分配制度改革

——北京师范大学分配制度改革的实践与效果	李红、陈光巨	183
关于高校津贴分配模式及其标准的讨论	庄娱乐	195
新理念、新特点、新思考		
——以岗位聘任为核心的分配制度改革实践	张英姿、余冲亚	204
基于宽带薪酬制的清华大学薪金改革研究	李虹	213
探索人才保障体系 构建和谐竞争机制		
——东北林业大学实施岗位津贴制度实践	苏永涛、周宏力、王玉龙	225

【社会保障制度探索】

对建立延期收入分配制度完善高校薪酬体系的思考	杨晓波、孙殿明	231
推进社会保险规范化管理的实践与思考	甘雪妮、杨长青、陈娟、王雅华	243
谈构建有特色的高校养老保障体系	朱立群、朱建程、颜淑霞、刘宇空	252
社会保障视角下的高校收入分配制度改革分析	孙殿明、袁东	258

【其他】

对转轨时期人员流动纠纷的思考	王怡德、李红	266
高校人力资源评价系统的开发与实践	赵春、李显扬、王芬	275

高等学校薪酬管理中功能配置的经济学分析

黄泰岩 杨 峰 赵昊鲁

(武汉大学 湖北武汉 430072)

摘 要: 本文通过对高等学校中薪酬三种基本功能——保障、激励、调节——的经济内涵和作用进行分析,认为高校员工的薪酬都可以看作这三种基本功能的一个组合,并且不同类型的员工有不同的偏好。从经济学的边际效用理论出发,高校薪酬管理工作应该根据员工不同类型的偏好进行不同的功能配置和分类管理,从而以最低财务成本建立起高效的薪酬管理制度。

关键词: 高等学校;薪酬功能;配置

高等学校是国家教育事业的重要组成部分。高校的薪酬改革作为我国高等教育改革中的重要一环,在理论界和高校管理工作中也日益得到重视。“薪酬”作为一种有着复杂功能机制的管理手段,对高校整体目标的实现影响巨大。一般来说,高校薪酬由“保障、激励、调节”三个基本功能组成。但是,如何适应我国市场经济改革的大环境,如何科学配置,让高校薪酬的各项功能得到最大发挥,是每个高校薪酬管理者和研究者所关心的问题。

本文将试图从经济学角度出发,从理论上探讨,在一定的财务约束下,高校薪酬的三种基本功能如何分类管理,从而达到最优配置的问题。

一、高校薪酬管理的功能分析

高校是一种由知识型员工组成的教育机构,但其内部又分成种种不同的岗位,每一个岗位又由不同专长的高校员工来承担。所谓“薪酬”就是学校为实现整体目标而支付给这些员工的劳动报酬。理论上理解虽然简单,但是在实际工作中我们注意到,高校员工也往往服从“经济人”假设,总是试图选择用最少的劳动换取最大的薪酬。因

此,当同样的劳动报酬采取不同的管理模式时,对员工会起到不同的作用,进而对学校整体目标的实现也产生不同的影响。这就意味着薪酬实际上是一个多种复杂功能的组合体。如果我们把这看作一个交换过程的话,我们可以认为所谓“薪酬”就是学校提供的一份由多种功能复合而成的“薪酬商品”。员工要用自己的有效劳动来购买它。不同的员工对这样一种特殊“商品”的偏好不同,他们总是希望用较低的“劳动价格”购买到合适自己的薪酬,而学校则希望以最低的成本提供更加有吸引力的“薪酬商品”以换取员工更多的有效劳动。两者达成均衡。这一点是高校薪酬体系区别于简单的企业雇佣关系的市场化原则。在这原则之上,我们可以对高校薪酬进行进一步的经济分析。

1. 高校薪酬的三种基本功能

一般来讲,高校薪酬有三种基本功能,即“保障”、“激励”和“调节”。每种功能在薪酬市场交换中承担着不同的经济内涵。这三种功能对每一个高校员工而言都是必需的。

(1) “保障”功能的经济内涵

所谓“保障”功能,是指学校根据员工的不同类别,按期固定发放薪酬所体现出来的功能。因为是固定发放,对员工而言这种薪酬是一种身份福利,所以体现保障功能。其目的一般有两方面,第一,保障高校员工的基本生活;第二,高等学校是一个知识分子集中的地方,集中了大量高层次的优秀人才,它不仅仅是简单的教育服务机构,更能够创造社会文化,引导社会精神生活,承担着广泛的社会责任。在市场经济情况下,“教授不如小贩”的情况是不利于社会发展的。通过一份固定的薪酬来体现高校知识阶层的社会身份,给予高校中的知识阶层以经济上的保障,是社会“尊师重教”传统的体现,也是实现国家政治文化稳定的重要方面。

(2) “激励”功能的经济内涵

所谓“激励”功能,是学校根据员工工作业绩的大小,通过浮动发放的薪酬所体现出来的功能。由于与工作业绩直接相关,所以有极大的“激励”效果,即执行激励功能。它的目的是以薪酬形式反馈高校员工对大学整体目标实现所做出的贡献,保证有效激励。薪酬与员工个别贡献和岗位服务情况挂钩,反映劳动报酬关系。在人力资源市场化的时代,激励功能是高校薪酬对员工劳动公平的给付,也是社会主义市场经济理论在工资领域的体现。

(3) “调节”功能的经济内涵

所谓“调节”功能的经济内涵,是学校根据员工具体情况,或者某一类员工的情况,进

行的暂时性或一定时期内的补贴。这种补贴一般有三种情况,第一,在市场经济的情况下,作为国家事业单位的高等学校与外部市场的薪酬差距经常会有较大变动,即所谓“热门专业”、“冷门专业”,薪酬补贴就是调节这种变动的手段之一;第二,学校内部不同岗位、环境也有较大差距,对于艰苦的岗位,一定的调节补贴是必要的;第三,由于学校内部种种原因,例如改革时期出现的员工感觉“不公平”的情况。这时候,作为经济杠杆的补贴也有较好的管理效果。比如工商管理、金融学、计算机等等学科的教师,他们在学校外部的薪酬机会较高,为了能够让他们安心于学校教学工作,必须提供较高的调节薪酬。而对于文、史、哲、数学等等基础理论学科的教师则需提供补偿其安于基础教学研究的薪酬。所以调节功能从本质上讲,它体现了学校对教职工某种潜在损失(机会成本)的补偿。它可以成为高校宏观管理的经济杠杆、制度运行和变迁的润滑剂以及高校应对外部环境冲击的缓冲带。

从上述分析我们可以看出,高校薪酬的三种基本功能分别体现了高校工作者作为社会知识阶层、市场经济的劳动者以及社会主义教育事业的建设者的三重身份。正因为高校员工的这种特殊身份,所以在薪酬管理上不可以简单套用企业雇佣劳动的模式,而要根据不同功能的经济作用进行具体分析。

2. 三种基本功能的经济模型分析

假设三种功能分别表现为货币化或者非货币化的薪酬: X (保障)、 Y (激励)、 Z (调节)。每一个高校员工的总薪酬收入:

$$C = X + Y + Z \quad (1)$$

对某员工来说,他最关心的虽然是总收入 C ,但是他对不同功能的薪酬会有不同的反应。我们将员工最感兴趣的功能称为薪酬“偏好”,分别来考察各个功能的经济作用:

(1) “保障”薪酬的经济分析

体现保障功能的薪酬是一个固定给付的部分。根据其经济内涵,一个高校员工对“保障”薪酬的偏好等于基本生活保障加上其社会身份保障需要的高低。其中,基本生活保障可以看作一个稳定的数值(A),而社会身份保障的需要则随员工的学术声望、社会地位、在学校服务时间长短等因素递增。这些因素共同构成他对学校的价值(v)。由于拥有极高价值的员工是稀少的,因此员工的保障薪酬需要随着其对学校的价值边际递增。用公式来表示为

$$X = A + f(v) \text{ 其中 } f'(v) > 0 \text{ 且 } f''(v) > 0. \quad (2)$$

如图 1 所示:

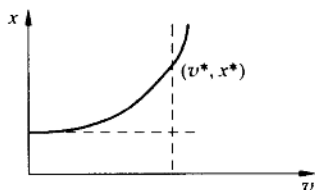


图 1

每一个高校员工由于自己对学校价值的不同而形成不同的社会身份。一般来说,学校的各种职称、行政职务,国家社会的各种学衔、职务或荣誉,如“两院院士”、“资深教授”、“长江学者”、“政府参事”等等和其他社会职务或学术荣誉,以及各种“先进工作者”、“杰出青年”、“优秀教师”、“劳动模范”等称号,甚至在校工作时间长短等等都是形成社会身份的要件。这些身份形成后会进而形成员工不同的薪酬保障偏好(v^*, x^*)。这种身份实现的要求其现实合理性,并不能完全等同于传统的“身份工资制”,应该纳入保障薪酬进行管理。

(2) “激励”薪酬的经济分析

体现激励功能的薪酬是一个浮动部分,反映接受者对团队目标实现的贡献(业绩)大小。一个高校员工对“激励”薪酬偏好也就是其对劳动报酬的需要。多劳多得,这是很自然的事情,与一般的雇佣关系是相似的。但是高校与企业不同,薪酬来源并非企业盈利,业绩也难以量化。因此只能根据高校的发展目标和方向进行目标薪酬激励管理。由于工作性质不同,根据与目标的相关程度,高校员工的激励薪酬一般分为两种模式:

第一种是与高校目标直接相关的“个别贡献”。个别贡献在科研、学术、文化建设岗位上反映明显,其成果可以直接给学校目标带来正面影响。因为大多数知识型工作专业性和“个性”较强,与个人能力和努力程度息息相关。比如重大科研成果、优秀学术论文著作、文体活动奖项等等。这种个别贡献容易考核,贡献者对激励薪酬有非常强的偏好。因此,激励薪酬可以与其业绩建立线形关系。我们可以表示为 $\alpha \cdot u$, 其中 α 为学校管理层由于目标导向而制定的激励薪酬系数, u 为个别贡献的大小;

第二种是与高校目标间接相关的“岗位服务”。岗位服务在一般教学、管理岗位上比较普遍。其成果并不能直接给学校目标带来正面影响,但是却对学校长期发展起到至关重要的作用。这种岗位服务的贡献是集体工作的一部分,要么默默奉献,要么人浮于事,其业绩和损失都难直接考核。但是如果优秀的服务不能够及时激励,失职的行为不能及时整改的话,会让学校整体工作士气下滑,影响深远。因此,对这种难以考核的岗位

服务应该采取“负激励”的薪酬激励方式。即对服务岗位进行固定薪酬,而实际发放的薪酬则要扣除其“失职”对他人造成的损失(即经济学上所讲的“负外部性”问题)。如何确定损失呢?一般考察某人失职的负外部性有两个途径:一是给服务对象造成直接损失的,应仿照企业的客户服务,采用投诉管理的方式。也就是当被服务对象感觉自己遭到失职行为的损害时,即可以举证投诉,学校则以此为依据考察应该扣除的“负激励”薪酬。这样,所有岗位上的失职行为都会转化为员工自己的成本,失职现象自然可以减少,而学校也可以通过改变“负激励”的规则对各种岗位进行调控和引导;二是没有造成直接损失,但是效率低下损害集体目标的,则应采取团队目标薪酬管理模式。团队薪酬的要点就是通过团队内部考察来降低业绩考察成本。但是根据博弈论原理,如果一个团队没有“自动加入”和“自动退出”机制做保障的话,团队则会因无法建立重复博弈机制,从而陷入“囚徒困境”,产生“大锅饭”现象。此种后果反而更加严重。因此在采取团队薪酬的同时,必须以“校内人员自由流动机制”为配合,才能通过团队内部博弈自动产生监督机制,使失职的人有被团队清退的风险。这种风险就是对失职行为的“负激励”。这种激励薪酬可以表示为 $(B-\beta \cdot w) \cdot E(s)$ 。其中 B 代表岗位薪金, w 为投诉管理所确定的失职行为的负外部性, β 是根据不同岗位和不同目标导向所设定的系数, $E(s)$ 表示在团队薪酬管理模式下因失职行为造成退出团队的风险。

所以,最后员工的激励薪酬需要为: $Y = \alpha \cdot u + (B - \beta \cdot w) \cdot E(s)$ (3)

(3) “调节”薪酬的经济分析

体现调节功能的薪酬是为了补偿接受者的潜在货币损失。因为这部分损失如果不能及时有所补偿的话,这部分员工的工作效率会大大降低,给学校带来损失。调节薪酬由于受外部条件影响,具有临时性和不可预见性,因此是一个由管理层决定的变动部分。

高校员工对“调节”薪酬的偏好反映了其对自身潜在损失的感受。一个没有潜在损失的人是不会要求调节的。造成潜在损失的主要原因来自对高校外部人力资源市场的机会成本评价、不同学科的社会认可程度以及学校内部改革造成的暂时性摩擦等等。从理论上讲,调节功能的薪酬只能部分地补偿机会成本,因此仅仅是某种外生随机变量的一个百分比,是一种不完整的补偿。但是我们注意到,在社会主义市场经济的大环境下,人力资源自由流动是很正常的事情。任何有“潜在损失”的员工都可以在人力资源市场中寻求其他更好的就业机会。但是为什么他们宁愿要求补偿,而不是“用脚投票”呢?这是因为,高等学校实际上是一种特殊的人力资源接纳机构。很多高校中的优秀人才,由

于其专业性过强,很难适应其他的社会工作。因此我们发现,对高校依赖性越强的员工(外部人力资源市场的流动性越差)调节偏好越强。反之,很多对流动性较强的员工,调节偏好较差。比如一些优秀学术带头人或学术骨干,仅仅部分的补偿调节,很难留住其继续工作。

所以, $Z = -\epsilon^* (1 - \lambda)$ 。 (4)

其中 ϵ 反映外部变化产生的潜在损失, λ 是一个百分比,代表调节程度。

将(2)、(3)、(4)式代入(1),得到一个高校员工的总薪酬功能公式应该为:

$$C = X + Y + Z = A + f(v) + \alpha^* u + (B - \beta^* w) \cdot E(s) - \epsilon^* (1 - \lambda) \quad (5)$$

二、针对不同偏好的薪酬功能配置分类

总薪酬功能公式已经得到。但是如何进行具体管理呢?通过上面的分析我们看到,薪酬的三种基本功能对不同的高校员工意义不同,同时也对员工的劳动行为存在着不同的影响。对学校而言,则是有不同的经济作用。由于受财务约束,高校薪酬管理必须在最小成本下取得人力资源管理的最优化。对所有人员进行一视同仁的模式显然是不可取的。在具体分析之前,我们先假设一个理想化的高校薪酬管理环境:

- A. 高校承担广泛的社会功能,整体目标是提升外部评价而非盈利;
- B. 高校是一个相对独立的社会系统,有不同于外部社会的价值取向和评价体系,因此员工对高校有不同程度的依赖性;
- C. 高校员工内部有不同的价值偏好类型,对薪酬功能的需求偏好也不同,但是,无论对何种功能,都存在边际效用递减现象;
- D. 高校外部存在一个完全市场化的人力资源市场;
- E. 高校薪酬管理的目标是在一定的财务约束下,通过合理配置薪酬功能来管理员工,以取得外部评价最优化;
- F. 高校员工行为服从“经济人”假设。

假设薪酬是产品,学校是薪酬的提供者,员工是客户的话,这就要求学校根据不同“客户”的偏好,提供不同功能配置的“产品”。其原则是:对于任何一个有薪酬偏好的高校工作人员来说,他在薪酬的保障、激励、调节三种功能上都有需求,但是程度不同。在薪酬“有限”这一约束条件下,根据经济学中的边际效用原理,高校应该将有限的薪酬资源提供到高校目标边际效用最高的方面,使得各功能薪酬对于高校目标边际效用相等,才能达到最优的配置方案。即俗话说说的“好钢应该用在刀刃上”。

用数学逻辑表达就是假设员工在收到由三种不同功能组合成的整体薪酬之后,他将为学校的目标做出贡献 M 。

$$M = \varphi(X, Y, Z), \varphi' > 0, \varphi'' < 0; \text{其中 } C = X + Y + Z. \quad (6)$$

在总薪酬 C 一定的情况下,我们应该将增加目标边际效用较高的薪酬功能,直到当 $\varphi'_X = \varphi'_Y = \varphi'_Z$ 为止,此时员工的工作努力程度最大,做出最多贡献。这就是我们追求的薪酬管理最优化目标。下面我们将高校员工根据工作性质的不同分为五种类型,进行分别分析:

1. 学术核心型教师

所谓“学术核心型教师”是指高校,特别是综合性高校中,那些在某学术领域取得较高成就的优秀人才。这是高校中人数较少,但意义最重的一类员工,即所谓“大学者,乃有大师之谓也”的一群。

他们往往享有较高的学术地位或者社会声望,在学术团队、大学文化或社会阶层中处于核心和灵魂地位。其成就社会价值极高,难以用货币衡量。对高校整体目标有着较高的价值。因此这类员工对薪酬保障功能有着较高的偏好,保障薪酬的目标边际效用较高。其个人虽然服务于高校,但是并不限于高校的约束,他们往往更偏重于在本领域的学术或文化事业中取得相应成就回报,而非简单的劳动报酬。因此他们对本学校所提供的激励措施并不敏感。而且由于其贡献太大,受高校财务的约束也无法根据其贡献提供适当的激励。因此激励薪酬的目标边际效用较低。但是,我们也发现,这种类型的人才有着另外一个特点,那就是他们由于过分学术化,一般在高校外部的人力资源市场无法找到自己的合适职位,对大学环境有较强的依赖。因此他们有较高的调节薪酬偏好。

综合分析,这种类型教师的社会知识阶层的身份、教育事业建设者的身份意义更为浓厚。因此并不适用于一般的雇佣劳动模式。根据我们的薪酬功能分析,对于这种类型的员工应该适用“高保障,轻激励,高调节”的模式。即对他们的薪酬管理应该对总薪酬功能公式(5),赋予较高的 v 、 λ 值,赋予较低的 α 、 B 、 β 值。以达到公式(6)中所列出的最优条件。

2. 一般教学科研型教师

所谓“一般教学科研型教师”是指从事一般的教学科研工作的普通教师或科研人员。

此类员工是构成高校中最广泛的知识分子群体,是高校和外部人力资源市场的通用人才,是高校发展的基础。从其身份上来讲,他们对于保障薪酬仍旧有较高的偏好。但是他们广泛分布在各个基层科研教学岗位上,事关学校整体运行与发展,却很难做出如

第一类教师那样的杰出贡献。因此他们对于激励薪酬的偏好仍旧较高。对他们进行薪酬激励的目标边际效用也较高。同时,由于教学科研人员的专业性较强,他们对高校也有一定的依赖性,但是与一般人力资源市场的流动性也较好。因此,调节薪酬的边际效用一般。综合分析,对于此类人员应该采取“适度保障,高激励,适度调节”的模式。赋予中等的 v 、 λ 值,给予较高的 α 、 B 、 β 值。其中对于科研型的教师,由于“个别贡献”较多,应该赋予较高的 α 值,较低的 B 和 β 值。而教学型的教师由于大部分工作实际上是一种岗位服务,因此应该赋予较高 B 和 β 值和较低的 α 值。

3. 政务型管理人员

所谓“政务型管理人员”是指高校中的高级行政管理人员。他们负责学校发展的组织规划和学校各种政务工作。此类员工往往具有较高的工作职务和知识水平,社会地位较高,决定着高校的发展方向、发展速度和工作效率,对于高校整体目标的实现意义异常重要。因此他们的保障薪酬的偏好较高。但是此类员工由于处于繁重的管理岗位上,承担较重的工作责任。个别贡献较小,却有较高的岗位服务贡献,因此对于激励薪酬也有着较高的偏好。特别是对学校来说,对他们进行有效激励的目标边际效用非常之高。但是,此类员工有另一个特点,即由于其本身普遍具有较高的个人素质和广泛的社会关系,与外部人力资源市场有极强的流动性,对高校依赖性不强。因此此类员工的调节薪酬偏好并不高。对其进行薪酬调节的边际效用也不高。综合来说,对于政务型管理人员应该采取“高保障,高激励,低调节”的薪酬管理模式。即对他们的总薪酬功能公式赋予较高的 v 值、较低的 λ 值,而给予其最高的 B 值,较低的 α 、 β 值。但是应该增加其由于失职行为而被淘汰的风险 $E(s)$ 。

4. 事务型管理人员

所谓“事务型管理人员”是指高校中一般的事务型管理人员。他们在各个管理服务岗位上的高效工作,是高校稳定、高效、持续发展的基本保障。此类员工一般拥有某种专门事务技术,如学生工作、教务、图书馆、财务、人事、后勤保障等等。他们的岗位性非常强,个别贡献较少。属于高激励偏好,流动性较强的群体。适合一般的雇佣劳动关系。所以适用于“适度保障,高岗位服务激励,低调节”的模式。普遍需要较高的 B 、 β 值。但是其中的某些管理员工,如学生工作、教务等专业性强,流动性较差,对高校依赖性较强。应该有适当的调节薪酬。但是财务、后勤等与社会通用性较强的人员则无须较高的调节薪酬。

5. 工勤人员

工勤人员是学校中的基本职工,承担各种广泛的基层工作。此类员工的高校特征最不明显,因此适用于一般的劳动报酬关系。其基本生活保障偏好较高,个人贡献较小,但岗位服务非常重要,与外部人力资源市场的流动性强。所以应采用根据工种情况“适度生活保障,高岗位服务激励,低调节”的薪酬管理模式。

不单单理论分析如此,在长期的工作实践中,很多薪酬管理制度实际上也是这样设置的。以综合性大学——武汉大学的薪酬管理制度为例。学校对于学术核心型的高端人才,设立“特殊岗位津贴”、“珞珈特聘教授”等制度,加上两院院士、人文社科“资深教授”以及“长江学者”等,都给予较高的固定薪酬保障,为发挥他们的创造力提供可靠的物质支持。在激励方面,采取除对于他们的突出业绩予以一定的个别贡献薪酬激励外,减轻其岗位服务考核的措施。对于广大的教学科研和管理人员,学校则制定了一系列的激励薪酬制度,实行高激励管理模式。如岗位津贴制的落实实施,让岗位和薪酬建立了直接联系,成为打破传统身份工资制度的改革尝试。岗位津贴制的最大优势是将“岗位服务”与“任务考核”结合在一起,变成了一种薪酬贡献信号反馈给了广大高校员工。这种良性的信号可以成为职工们为获得更多的薪酬努力工作的动力。与岗位津贴制实施的同时,学校认识到高校中的很多创新型工作难以完全用岗位津贴来进行激励,因此开始了团队薪酬制度的探索。比如设立“创新群体津贴”制度,实行目标薪酬管理。再如进行校院两级财务试点改革,将部分财务约束权力下放到一线。此举有利于降低学校的业绩考核成本,提高院系的薪酬激励效率。为了配合这种团队薪酬制度的改革探索,避免出现“小大锅饭”,武汉大学还进行校内人才流动探索,设立了校内“人才交流中心”,为团队薪酬管理提供了制度保障。此外对于高级行政管理人员,武汉大学在实行职员制的基础上,一方面提供较高岗位津贴,另一方面推动竞聘上岗,实际上是在提供保障和激励的同时增加了他们的风险 $E(s)$,建立充分的激励机制。在给予工作空间的同时,不断推动学校高级管理人员的责任心和工作效率。在他们的带动下,广大一线职工的教学、科研和工作积极性都有了普遍提升。

三、结论

根据高校员工的个人薪酬功能偏好配置薪酬、设计薪酬管理制度,是理论探索的成果,也是对工作实践的总结。针对性配置薪酬功能有利于节约学校薪酬成本,有利于高校薪酬的分类管理、岗位管理和聘用制改革的开展,还能够一定程度上克服旧体制的

种种弊病。比如对于高校中普遍存在的,经济学上所谓的“搭便车”和“机会主义”现象,在薪酬功能分类配置的模式下就可以得到有效克服。所谓“搭便车”现象,就是指不具备某种素质的员工利用体制漏洞,与高素质人才一起在某岗位享受较高薪酬。而所谓“机会主义”现象,即指员工在某岗位上人浮于事,效率低下。喜欢“搭便车”的人往往能力不够,缺乏竞争力,所以他们总是力图争取较多的薪酬保障功能和调节功能。但是在偏好配置模式下,高保障功能的职位要求较高,非常稀少。调节功能则根据接受者的“潜在损失”来设置。素质较低的人员在这种情况下,既难以争取到稀少的高保障位置,也很难证明自己有潜在损失。所以“搭便车”可以被有力克服。“机会主义”现象一般集中在高校的服务型岗位上,如事务管理等方面。在偏好配置模式下,所有服务型岗位被设置为高激励岗位,根据不同的岗位性质,设计不同的激励制度,如个别贡献激励、投诉管理、团队薪酬、淘汰机制等等。这样可以充分遏制“有力不为”的“机会主义”。

根据上述理论,我们也意识到,在高校薪酬管理工作中仍旧存在一些不足和缺陷。比如在岗位津贴的实施中,由于一般采取直接的线性量化考核办法,很多考核工作异常繁重,导致考核成本过高,激励功能不足,并容易引起各项工作“重数量不重质量”的问题。因此,在岗位津贴制实施的同时,应该尝试采取低成本的投诉管理和团队薪酬管理的考核模式,形成全员监督的局面,降低成本。在有些不适于岗位津贴的领域,如哲学、社会科学等领域的科研,其个人色彩浓厚,应该提高对个别贡献的激励,降低岗位服务的激励等等。另外一方面,从薪酬功能偏好的分析上来看,适用高保障的员工在一般高校中是非常稀少的,广大的一线员工往往都需要较高的激励措施才能有效促进学校的发展。目前来看,高校身份保障制度的应用面仍旧过广,所以应该适度缩小保障功能的适用面,继续提高少数核心人才的保障薪酬,以吸引更多的高级人才进入高校。最后,目前高校对于调节薪酬功能普遍缺乏重视。其实,在市场经济大潮面前,调节薪酬作为高校的“防火墙”、“缓冲带”作用重大。应该建立起科学的核算体系,调研调节对象所承担的“机会成本”或“潜在损失”,在此基础上结合学校发展目标进行设置。不然调节薪酬被随意使用,反而不利于提高工作效率。当然这些工作的改善,都需要我们在理论和实践中去逐步思考探索。

综上所述薪酬管理是一个复杂的系统工程,不可能通过某一项改革就一劳永逸。这需要我们立足市场经济的基本原则,坚持科学发展观,坚持以人为本,充分考虑员工的具体需求进行薪酬管理,才能够在较低的成本下不断提高学校的工作效率,为高等教育事业的发展提供有力的人力资源支持。

参考文献

- [1] 乔治·T.米尔科维奇,杰里·M.纽曼.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社,2002
- [2] 约翰·特鲁普曼.薪酬方案.如何制定员工激励机制[M].上海:上海交通大学出版社,2002
- [3] 史蒂文·克尔.薪酬与激励[M].北京:机械工业出版社,2005
- [4] 林健.战略视角下的大学管理[M].北京:高等教育出版社,2005
- [5] 孙林.高校现行工资制度存在的问题及工资制度改革探索.大连大学学报[J].2005,(3): 115~117
- [6] 文跃然,欧阳杰等.高校教师职业特点及其收入分配改革研究.中国高教研究[J],2004,(SJ): 11~18
- [7] 谭轶群,刘国买.激励理论与高校教师绩效薪酬机制研究.技术经济[J].2004,(2): 22~24
- [8] 程贯平.激励知识型员工的整体薪酬.中国人力资源开发[J].2003,(8): 26~28
- [9] 顾建平.知识员工薪酬激励理论述评及启示.企业经济[J].2005(3): 31~32

作者简介

黄泰岩(1963.4—),男,汉族,湖北仙桃人,博士,武汉大学人事部部长,研究员,行政管理研究方向;

杨 峰(1955.1—),男,汉族,黑龙江五常人,本科,武汉大学人事部副部长,高级工程师,经济管理研究方向;

赵昊鲁(1979.11—),男,汉族,山东临沂人,硕士,武汉大学人事部职员,人力资源管理研究方向。

An Economic Analysis of the Functional Configuration in Compensation Administration in Tertiary Colleges

Huang Taiyan, Yang Feng, Zhao Haolu

(Wuhan University, Hubei, Wuhan, 430072)

Abstract: Through an analysis on the economic connotations and utilities of “security”, “Encouragement” and “adjustment”, which are the three basic functions of compensation in Tertiary colleges, this article holds a view that every employee’s income is a combination of such three functions and different employees have different preferences. As the economic theories of “marginal utilities” discussed, the compensation managers in Tertiary Colleges must design difference Functional Configuration Models based on different preferences of employees. So, we could get a higher efficient compensation system in lower financial costs.

key words: Tertiary Colleges; Compensation Functions; Functional Configuration