

美国大学薪酬设计的市场模式研究*

李晓轩 刘莹 Samina Nawab

(中国科学院科技政策与管理科学研究所 北京 100190)

摘要 大学是美国基础研究的主力,美国大学特别是研究型大学因其薪酬设计上的市场模式,在科研顶尖人才吸引和争夺上更具灵活性和竞争力。本文讨论了美国大学薪酬设计的市场模式,包括与公务员制的比较、主要特点、资金保障与管理机制等,并初步讨论了其运行的法制和文化环境。

关键词 美国大学,薪酬设计,市场模式

大学是科学研究特别是基础科学研究的重要阵地,在人才竞争日趋激烈、全球化迅速发展的今天,如何设计科学合理的薪酬体系,以吸引一流科技人才、激励科技人才不断做出科技创新成果,是各国高等教育主管部门和高校自身面临的重要课题。从主要发达国家来看,其薪酬设计大体有两种模式,一是公务员制,如德、法等国;二是市场模式,以美国为代表。

美国作为世界公认的科学强国,拥有为数众多的世界一流学府^[1]。根据上海交大2005年的世界大学排名,全世界最好的100所大学中有85所是美国的大学^[2]。在美国,基础研究的主体在大学,事实上,美国大学发表的学术论文数、特别是高水平论文数占世界的一半以上。一流的大学依靠一流的人才,美国大学拥有世界最顶尖的人才,包括半数以上的诺贝尔奖金获得者。其市场化的薪酬设计,是使美国大学在全球科技人才激烈竞争的背景下,始终保持对全世界的优秀科研人才的吸引力,为美国科技发展提供坚

实的人才基础的一个重要方面。

本文通过文献查阅以及专家访谈,着重分析了美国大学薪酬设计的市场机制。需要说明的是,本研究特别关注的对象为美国研究型高校的从事研究工作的教师与专职研究人员,这两类人员在本文中统称研究人员。

1 两种薪酬模式:公务员制与市场模式的比较

1.1 公务员制

德国、法国大学主要为公立大学,经费绝大多数来源于联邦政府和地方政府拨款,大学的研究人员薪酬主体上是公务员制,由政府统一制定详细的工资表。工资完全透明,按职位划分^[3],科研人员工资待遇非常稳定,薪酬调整的水平 and 范围灵活度非常有限,基本上是名副其实的“铁饭碗”。

2005年以前,德国大学研究人员执行统一的(C系列)公务员工资标准,分为C1—C4的4个级别。2005年工资改革之后,各大学依据自身情况实施C系列或W系列工资标准,但本质上来说都属于公务员

* 修改稿收到日期:2008年6月4日

工资体系。由于德国大学分属于各州管理,各州之间可能存在不同的经济水平(如德国东西部经济发展不平衡)、工资政策等原因,各州大学研究人员的工资会存在微小的差别,总的来说,同一级别的研究人员最高收入和最低收入之间不会超过 5%—10%。

法国大学研究人员的工资体制也是公务员体制,与德国一样。在法国大学中,讲师分为普通讲师和高级讲师,工资属于 A 系列,分别分为 11 档和 7 档;教授分为普通教授和高级教授,工资属于 A+ 系列,分别分为 10 档和 6 档^[4]。其相邻档次之间工资差距不大,一般在 5% 左右。

1.2 美国的市场模式

美国宪法第十修正案规定“教育权属于各州政府和人民”,因此美国大学的发展更多的是各州自行管理的结果。美国私立大学经费主要来源于学生学费、捐款以及其他捐赠,其薪酬政策完全是以市场化为导向,市场化特色非常明显。美国公立大学的大部分经费由当地政府和联邦政府提供,薪酬政策在一定程度上受到政府调控的影响,但其市场化的部分仍然是主体。

美国私立大学的薪酬主要实行合同制,薪酬政策紧贴市场,薪酬制定模式与企业相似。私立大学每年制定该年的薪酬计划,依据教师的职务、学历、资历等因素将每位教师确定在一定范围的特定薪级上,给予相应的年薪^[5]。另外,美国私立大学的教授、副教授均采用协议工资,学院院长有权和研究人員协定工资的水平,研究人员的个人薪酬收入是保密的。

政府对公立大学薪酬进行的调控主要指地方政府及其高等教育管理机构通过立法、下达经费预算、制定工资标准、规定社会保障福利待遇政策等渠道和措施,进行高校薪酬制度的宏观管理和政策指导^[6]。和私立

大学一样,在公立大学里工会代表研究人员与政府或校方进行聘用和薪酬的集体谈判,这种谈判制度是保证市场化机制的一种措施。在高端人才吸引和保留上,公立大学和私立大学一样,也采取协议工资制。总体来说,公立大学薪酬设计具有和私立大学相似的市场模式,保证其竞争力,因而像加州大学这样的公立大学也一样能够吸引众多优秀人才,跻身名牌大学前列。

2 市场模式的主要特点

美国大学教授联合会(American Association of University Professors,简称 AAUP)2007 年对全美 1 428 所大学/学院所做的薪酬调查结果表明^[7],大学所处地域经济水平的不同,教授的薪酬平均水平不同,东部地区和西部太平洋沿岸地区薪酬较高,约为 15 万—16.5 万美元;南部地区薪酬较低,约为 12.5 万—13.5 万美元。私立大学因其强大的经济实力,其研究人员的平均薪酬水平高于公立大学;美国拥有博士学位的教授的平均薪酬私立大学为 17.2 万美元,公立大学为 13.4 万美元;副教授的平均薪酬私立大学为 11.3 万美元,公立大学为 9.5 万美元^[7]。私立大学平均薪酬约为公立大学的 1.2 倍。

美国大学的薪酬总体上体现了薪级制的特点,根据研究人员所处的职位不同,划分一定薪酬等级。以加州大学伯克利分校 2007—2008 财年薪酬等级为例^[8],其专职研究人员中,助理研究员分为 6 档,副研究员分为 5 档,研究员分为 9 档。全校范围内,助理研究员最低年薪为 5.8 万美元,最高年薪为 8.0 万美元;副研究员最低年薪为 7.1 万美元,最高 9.7 万美元,研究员以下的职位各档次之间薪酬差距不大。到研究员级别后,档次数目明显增多,与副研究员的年薪水平差距明显加大,体现了美国高校对高层



中国科学院

次科研人才的重视。最低档次的研究员年薪在 8.5 万—9 万美元之间,与高级别的副研究员年薪水平相当。最高档次的研究员年薪在 16 万—16.5 万美元之间,是最高档次副研究员年薪的约 1.7 倍。

学科差异也导致研究人员薪酬水平的不同,这是和美国各学科所对应行业的市场薪酬水平相匹配的。以美国《福布斯》杂志 2008 年公布的美国薪酬排行榜来看,按照职业大类划分,医生位居榜首,商业公司首席执行官(CEO)居第二,民航飞行员居第三,律师位居第四。其中,临床医生平均年薪约为 18.4 万美元,公司 CEO 平均年薪约为 15 万美元,民航飞行员平均年薪约为 14.8 万美元,律师平均年薪约为 11.8 万美元^[9]。在美国大学中,正好是医学、商学和管理学、法学教授的收入水平位居前三,并高于该行业市场平均收入水平。以密歇根大学 2006 年薪酬为例,以 9 个月工资制统计,年平均工资最高的是法学,教授平均达到 20 万美元,助理教授也达到 14 万美元;其次是商学,教授平均工资水平达到 18 万美元;第三是医学教授,平均工资为 18 万美元。工学、理学、人文科学和教育学研究人员的工资水平基本相同,教授工资约为 11 万—13 万美元,副教授为 7 万—9 万美元,助理教授为 5 万—7 万美元。法学、商学和医学教授平均

工资水平是理工科、人文社科和教育学教授的平均工资水平的 1.5—2 倍。表 1 反映了研究人员薪酬的差别。

从上述内容可以看到,美国高校的薪酬水平本质上是市场化,与市场完全接轨。不同的地区、不同的学校、不同的学科领域、不同的职务级别,都对应不同的工资水平。

3 市场模式的资金保证

美国高校的资金来源是多方面的,大体包括地方政府资助、学费、竞争获取的研究经费、捐赠基金等。在美国大学通常 50%—60%的经费是用于人员报酬的。越是名牌高校往往资金越雄厚,越是能够通过提供高工资待遇吸引国际顶尖人才,进一步提高学校的质量、声誉和竞争力,反过来,又能够获取更多的学费、科研经费和捐助。

美国著名的研究型大学凭借其厚实的人才实力每年可以从联邦政府和部门、基金会、企业、协会等获得上亿元的科研经费,如哈佛大学 2006 财年从联邦政府获得的研究经费超过 5 亿美元,从非联邦渠道获得的研究经费约为 1 亿美元^[10]。在研究经费中,设备和管理费用 (Facilities & Administrative Costs, 也可以称为 indirect costs 或 overhead)的部分由学校控制,作为学校和院系的行政管理和公共设施 (如学校图书馆、

表 1 美国大学中不同学科、不同职位研究人员收入水平差距(单位:美元)

	教授 最高工资	教授 最低工资	教授最高工资 / 最低工资	副教授 最高工资	副教授 最低工资	副教授最高工资 / 最低工资
全美	240 000 以上	58 000	4.14 倍	155 000 以上	46 000	3.37 倍
医学	337 000	78 650	4.28 倍	293 900	61 170	4.80 倍
商学	292 500	76 000	3.85 倍	205 000	65 360	3.14 倍

资料来源:数据来源于美国大学教授联合会 (AAUP)2006—2007 年全美教授经济状况调查报告, <http://www.aaup.org/NR/rdonlyres/FAD15522-BC8A-4BD1-9C73-C6F2BBC85710/0/alltables.pdf>;医学、商学薪酬数据来源于对密歇根大学 (University of Michigan, UM)2006 年薪酬数据的调研

网络系统)等方面的使用费,以及用于偿付10个月工资制、9个月工资制等研究人员的2个月或3个月的工资等。以哈佛大学2006财年为例^[1],该财年哈佛大学总共从研究项目中获得的设备和管理费用约为1.5亿美元。联邦政府资助的研究项目的设备和管理费用比例(F&A Cost Rates)范围在15%—30%之间,其中,基础科学和应用科学的设备和管理费用比例约为30%,法学和人文科学约在15%—20%之间。非联邦资助的研究项目的设备和管理费用比例低于联邦资助项目,在0%—15%之间。

各种渠道的捐赠是美国大学,尤其是名牌大学的重要资金来源。像哈佛大学这类年度预算约为30亿美元、捐赠基金占到约10亿美元的美国著名私立大学^[1],其捐赠基金的50%左右都用于设置各种津贴高昂的讲席头衔,以吸引某一学科领域的权威专家和资助大批访问学者和客座教授,以及通过实现具有竞争力的薪酬战略吸引其它层次的优秀教师和研究人员加盟^[2]。其中,头衔教授(title professor)的设立和捐赠基金的灵活使用是美国名校招揽全世界最精英的人才的有效措施之一。带头衔的教授工资不受学校一般的工资等级的限制,其工资水平通常远高于普通教授。头衔可以有学校的头衔、基金会的头衔,等等。头衔教授通常实行全球招聘,以终生制为主。

在美国高等教育健全的法制下,良好的社会公益性捐赠传统,为美国大学尤其是私立大学的市场化运作奠定了经济基础。美国很多私立大学都是用爱国的慈善家(如卡耐基、梅隆、斯坦福、洛克菲勒、哈佛)的捐赠建校的,并有着一直接受雄厚的私人捐赠基金(endowment)资助的传统。在美国最具权威性的《美国新闻与世界报道》公布的一年一度的美国大学排行榜中,2008年美国排名前10位的大学均为私立大学^[3],捐赠基金

占到这些学校总预算的1/3,雄厚的捐赠基金使它们能够不受政府拨款的制约,给优秀的学生提供全额奖学金,出最高薪金挖来最好的教授,提供研究启动经费和良好的科研环境,给予充分的学术自由,提高学校的科研和教学水平。

4 市场模式的管理机制

美国大学薪酬设计的市场化,是由其市场化的薪酬管理机制提供支撑的。美国大学薪酬管理与企业薪酬管理的方式非常相似,一般在学校人力资源部下设立专门的薪酬管理办公室,制定符合学校特色的薪酬目标、战略、决策和实施流程。以下以美国麻省理工学院(MIT)的薪酬管理机制为例^[4],介绍其市场化薪酬确定机制和增长机制。

4.1 薪酬确定机制

MIT的薪酬确定要同时考虑外部和内部两方面因素。外部因素是指关注外部劳动力市场以判定市场的走向;内部因素是指关注组织内部职位之间的公平性。MIT薪酬水平和等级的制定可以分为以下几个步骤:

首先,确定目标外部人才市场。对薪酬而言,“外部市场”指的是MIT与其它学术和研究机构以及企业有着共同需求的人才群体所组成的市场。在不同类型的外部人才市场中,MIT需要与竞争对手进行不断的竞争才能获得所需的优秀人才。确定合适的外部人才市场是薪酬决策的第一步。薪酬办公室(Compensation Office)与人力资源部以及院系负责人等一道,密切关注劳动力市场,商讨确定MIT合适的人才市场范围。

其次,进行市场薪酬调查。在确定目标人才市场范围后,人力资源部和薪酬办公室即着手进行相应的薪酬数据收集。薪酬调查是MIT收集薪酬数据的最主要手段,通常的做法是聘请知名的调查公司每年进行一次薪酬调查。调查公司通过多种方法和途



中国科学院

径,按照不同的职位,从不同的角度收集、分析薪酬数据。如需要,MIT 薪酬办公室也会自己进行或资助薪酬调查。除此之外,MIT 还注意通过专业的出版物、专业协会的调查、从最近招聘和雇佣经验中得到有关薪酬的数据。作为 MIT 薪酬调查原则,薪酬办公室不会使用未经验证的数据,这也就排除了使用杂志、免费网站和其他媒体作为薪酬数据来源的可能性。

再次,确定基准职位的薪酬等级。通过薪酬调查,薪酬办公室可以获取“行业标准薪酬”以及“基准职位”(benchmark jobs)的薪酬。“基准职位”是指 MIT 根据自身所需的职位,在调查中含出的可比较和匹配的特点鲜明的职位。一旦基准职位的薪酬等级确定后,非基准职位可以通过广度、范围和复杂性等作为指标来与基准职位进行比较,确定非基准职位的薪酬等级。

最后,调整或更新薪酬等级。根据得到的基准职位以及非基准职位的薪酬等级,薪酬办公室每年评估 MIT 现有的薪酬水平和等级是否处于市场水平,并决定是否对其进行调整或更新。薪酬办公室对薪酬等级进行再评估以保证:一个薪酬等级的带宽足以保证薪酬的增长;有足够的等级来容纳所有的职位分类;能容纳现有的薪酬体系以保证现有员工的利益。当评估完成后,等级有可能随之进行调整以保证和市场水平的一致性。

4.2 基于绩效的薪酬增长机制

在 MIT,虽然员工的薪酬增长提案主要由所属部门领导(如院长、系主任等)提出,但部门领导在最终决策时必须咨询人力资源部的意见。薪酬办公室每年会为每个院/系制定年度初步的加薪预算建议书。每份建议书都仔细地研究了各院系和外部市场之间的关系、各院系雇佣经验、员工周转率和薪酬趋势以及国家的总体经济指标,如国家

的和地区的通货膨胀率和失业率等,同时还要考虑各院/系的财政状况。加薪预算建议书最终由 MIT 董事会审批。薪酬增长的方式主要有两种:一种是在员工所处的薪酬级别内提高薪酬水平;二是提升员工的薪酬等级。薪酬的增长幅度一般在 5%—15%之间。薪酬增长以年度薪酬评估为基础。

按照 MIT 的薪酬政策,年度绩效加薪是建立在员工个人贡献和绩效水平上的。各院系必须使用目标分析、定性和定量指标等对员工年度绩效进行系统、公正的评估。绩效加薪的幅度必须和绩效评价的结果挂钩,并符合院系既定的预算。对于各院系来说,保留自身杰出员工是非常重要的。对于这类员工,在证明其卓越的绩效后必须给予与之业绩相匹配的绩效加薪,薪酬的增加水平可以超过预算中既定的增长量,甚至可以通过减少普通绩效员工的绩效加薪来满足杰出员工的绩效加薪。而对于绩效差的员工,各院系有权在法律和规定允许的范围内将其解雇。

在 MIT,院长/系主任有权选择在员工的基础薪酬之外额外给予一笔奖金(lump-sum),或者从基本薪酬中提取一部分作为奖金年终发放。奖金与加薪不同,不计入工资增长之中。例如,按照绩效,某位员工年度总体加薪应为 15%,但按其所处的薪酬等级,加薪 10%就达到了薪酬等级的上限,那么学院或系可以将剩余的 5%加薪作为奖金在年末一次性发放,使该员工的薪酬增加总量保持 15%的水平。奖金作为薪酬增长的手段之一,使得薪酬分配更有弹性。

5 市场模式的运行环境

大学薪酬制度往往与一个国家的法律、政治、经济和文化等环境紧密相联。应该说,美国大学薪酬的市场模式是深深根植于美国法律、政治、经济和文化之中的。

从法律上看,在独立战争结束后,美国作为一个联邦制国家,根据《权利法案》,将教育权利赋予各州政府和人民,为美国教育管理的分权制奠定了法律基础。1819年的达特茅斯学院案历史性地确定了美国私立大学的法律地位,规定州政府不得违反宪法对私学采取监督、干涉和侵权的措施^[15]。因此,在不违背有关联邦法律法案的前提下,各州和各大学可以按照自己的传统与特色来办学。这使得各大学保留了充分的自治权,大学可以通过建立董事会制度来实现自治管理。董事会都是根据特许状或州相关法规的有关规定成立的,以董事会章程或类似条例为操作依据^[16]。董事会在学校规章制度、财政政策、人事任免方面都享有高度的决策权,这就为大学研究人员的市场化薪酬制度提供了法律保障。

从文化来看,平等机遇与竞争意识作为美国文化标榜的基本价值观,为大学研究人员的市场化薪酬奠定了社会基础。美国号称机遇之国(the land of opportunity),美国人笃信的平等观念,更加强调给予平等的机会,而不是强调结果的平等,这就是所谓的机遇平等。即使结果不平等,但这是由机遇平等带来的自然结果,是无法改变的,应该予以承认^[17]。与平等机遇紧密相关的另一个价值观就是竞争意识。在美国这样一个提倡平等机遇的社会里,一个人要获得成功,就必须一直不停地“跑”(on the run)。在美国社会中,只有机会均等的情况下,通过不断竞争取得成功的胜利者,才能得到社会的承认和尊敬;而竞争中屡屡失败者,也得不到社会的同情。因此,在美国研究人员收入在不同职位、学科之间,甚至在同一职位学科内部差距巨大,也可以得到社会的接受与认可。

美国大学因为其薪酬的市场模式更具有人才吸引的竞争力,其广泛的人才吸引和

争夺不仅针对亚洲,还包括欧洲传统科学强国如英国、德国、法国等。近年来,面对全球化带来的日益紧迫的人才竞争压力,德、法以及日本等国也在纷纷出台相应对策,包括制定了一些颇具成效的、灵活的薪酬政策等。比如日本的大学的独立法人制度的改革、项目聘用教授制度的引入,以及德国高校教师开始实行的新的工资级别制度等。但是,德、法以及日本大学的薪酬制度从根本上来讲仍然属于公务员制度,因为其大学的工资制度毕竟与其国家的政治、文化等环境密切相关和适应的。

主要参考文献

- 1 李开复.与未来同行[M](第1版).北京:人民出版社,2006,274.
- 2 Top 500 World Universities (1-100). Academic Ranking of World Universities 2005, http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2005/ARWU2005_Top100.htm
- 3 BAT-Tabelle West Deutschland, http://inhalt.oevs.monster.de/2122_de_p1.asp.
- 4 Grille indiciaire de la fonction publique d'Etat. <http://www.emploitheque.org/grille-indiciaire-etat.php#>
- 5 付瑶瑶,吴旦.美国研究型大学学术人员薪酬管理制度的研究与借鉴[J].复旦教育论坛,2007,(5).
- 6 赵丹龄,张岩峰,汪雯.高校教师薪酬制度的国际比较[J].中国高教研究,2004年增刊.
- 7 2006-07 Report on the Economic Status of the Profession. <http://www.aaup.org/AAUP/comm/rep/Z/ecstatreport2006-07/survey2006-07.htm>
- 8 UC Berkeley Professional Research Series Fiscal Year. [http://apo.chance.berkeley.edu/Res-FY\(Market\)-UCB-10-07.pdf](http://apo.chance.berkeley.edu/Res-FY(Market)-UCB-10-07.pdf)
- 9 America's Best- And Worst-Paying Jobs, http://www.forbes.com/careers/2008/05/15/jobs-careers-compensation-lead-careers-cx_pm_0515_jobs.html
- 10 F&A Cost Rates - Federal Sponsors, office for sponsored programs. <http://vpf-web.harvard>.



中国科学院

edu/osr/support/sup_spe_ca_far_fed.shtml

11 Harvard 2007 Online Fact book. [http://www.](http://www.provost.harvard.edu/institutional_research/2007OnlineFactbook.pdf)

[provost.harvard.edu/institutional_research/2007](http://www.provost.harvard.edu/institutional_research/2007OnlineFactbook.pdf)

[OnlineFactbook.pdf](http://www.provost.harvard.edu/institutional_research/2007OnlineFactbook.pdf)

12 张天,吴旦.美国著名大学捐赠收入的校内配置

特点与借鉴[J].世界教育信息,2007,(7):42-45.

13 America's Best Colleges 2008. National

Universities: Top Schools, [http://colleges.usnews.](http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/college/)

[rankingsandreviews.com/usnews/edu/college/](http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/college/)

[rankings/brief/t1natudoc_brief.php](http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/college/)

14 Pay Philosophy at MIT. [http://web.mit.edu/hr/](http://web.mit.edu/hr/compensation/philosophy.html)

[compensation/philosophy.html](http://web.mit.edu/hr/compensation/philosophy.html)

15 刘娜.法制与美国私立大学的存在和发展[J].外国

教育研究,2003,(2):1-5.

16 邓光平.美国大学董事会制度的特点[J].高等工程

教育研究,2005,(5):95-97.

17 王恩铭.闲话美国人——美国人的基本价值观念

(2) [J].英语自学,2000,(2):44-45.

A Study of the Market Model of Compensation Design in U.S. Universities

Li Xiaoxuan Liu Ying Samina Nawab

(Institute of Policy and Management, CAS Beijing 100190)

Universities play the most important role in the U.S. basic research. The U.S. universities, especially the research universities, have more flexibility and competitive ability in attracting the top researches due to their market model of compensation design. The paper discusses the market model of compensation in U.S. universities, including four aspects: the comparison with civil service compensation model, the main characters, funding assurance and management mechanism, and then discusses the legal and cultural environment of it.

Keywords U.S. universities, compensation design, market model

李晓轩 男,中国科学院科技政策与管理研究所研究员,博士生导师。中国科学院管理创新与评估研究中心主任。1964年出生于湖北。1999年在北京大学获得博士学位,之后在中国科学院心理研究所进行博士后工作研究,2001年出站后到科技政策与管理科学研究所工作。研究领域为科技管理,主要涉及科技评价、科技人力资源管理。E-mail: xiaoxuan@casipm.ac.cn