

## 大學如何延攬和留住優秀人才？

### 借重美國經驗建立更具吸引力的大學教師薪資制度

【教育制度及政策研究中心研究員兼中心主任 劉秀曦】

#### 國內大學教師薪資水準較難吸引國際優秀人才

近年來，媒體頻頻報導臺灣大學校院因教師薪資偏低導致人才不斷流失，儘管有研究指出，薪資高低並非吸引人才的唯一要素；但不可諱言地，薪資高低攸關大學教授個人生活品質、幸福感與尊榮感，因此，薪資制度在高等教育領域中，向來都是備受關注的議題。

但大學教師在臺灣究竟是屬於高薪或低薪族群，其實應就國內市場和國際市場分開說明。就國內市場而言，2021 年我國大學教師平均薪資約為人均 GDP 的 1.3 倍，2016 年在各種行業薪資排名中僅次於機師、醫師和牙醫師等行業，故大學教師在國內仍屬於具有競爭力的行業。然而若是放在國際高等教育市場中進行跨國比較，則可發現我國大學教師薪資制度雖具有可維持教師生活穩定、逐年調薪、物價水準低、固定年終獎金等優勢；但平均年薪仍低於美英日星等國家，故對於國際優秀人才的吸引力不高。加上我國大學教師薪資缺乏差異性，不同學門教師之間、新聘和資深教師之間的薪資差距不大，也是無法有效延攬國際人才的重要原因。

#### 績效化和差異化為美國大學教師薪資制度的兩大特色

美國對於吸引國際頂尖人才向來不遺餘力，在大學教師薪資制度的設計上，有兩項特色可供參考：

##### 一、引進績效化的大學教師薪資制度

美國大學專任教師的薪資制度主要分為兩種，一為單一薪資制度，係依新聘教師之最高學歷、累計年資與應徵職級來決定未來的薪資水準；二為合約薪資制度，根據教師過去的學術聲望、教學經驗與研究表現等績效因素，由系主任或院長與教師就未來工作負擔和薪資水準協商後簽訂契約，再交由學校高層學術主管核定。整體而言，公立大學以單一薪資制度為主，私立大學則多採用合約薪資制度，由於美國高等教育

系統中私立大學校院數量占多數，因此契約薪資制度已成為學術界認可的主流趨勢。

由於大學教師具有高度的獨立性與自主性，不但課堂上的教學行為較難直接監督，其研究成果也很少能有效預測。因此，可透過績效薪資制度的激勵效果來引導教師達成組織預設目標，同時取代直接干預可能衍生的監督成本與自主性疑慮。至於績效薪資的衡量標準為何？由於美國大學內部運作自主程度相當高，因此各校之間，甚至同校不同學門領域之間，在教師聘任、升等與薪資決定因素上都可能設置不同衡量標準。另一個問題是，績效薪資應占多少比重較為適宜？此問題則視各州政府的高等教育政策目標以及各大學整體財務狀況來決定。

## 二、建立差異化的大學教師薪資制度

美國大學教師薪資制度的差異化特色體現在以下幾方面：

- (一) 公私立大學之教師薪資具有差異：美國公立大學校院以單一薪資制度為主，此係因公立學校受限於法規限制，能給予年輕學者的薪資有限。相較於公立大學，私立大學在經費籌措和運用上則更加靈活多元，可提供較具彈性的薪資制度和更高的薪資做為吸引優秀教師的手段。
- (二) 教學型或研究型大學之教師薪資具有差異：由於研究型大學獲得外部資源的管道多、能力強，自然可提供更高的薪資來吸引具研究能力的教師和研究人員。因此，在美國愈是在全球大學排名系統中名列前茅的大學，其所能給付的教師薪資與其他學校的差距就愈大。
- (三) 位於不同區域學校之教師薪資具有差異：美國各地區經濟發展和州政府投入程度不同，大學教師薪資水準也出現差異。整體而言，東北部的的新英格蘭、中大西洋，以及西部的太平洋等地區薪資水準較高。
- (四) 不同學門之間教師薪資具有差異：各行業人才供需情形不同，醫學、法律，金融等專業人才在勞動市場上需求較大，大學校院必須與私人企業或其他公部門競爭人才，故通常必須提供較高薪資以吸引人才願意從事教職。

### 未來展望：朝「基本需求+差異化+績效表現」之薪資結構模式邁進

綜合考量我國現況和美國特色，本文建議未來我國大學教師薪資制度之改革可朝

「基本薪資+X+Y」之模式邁進。所謂「基本薪資」，至少應包含目前的本薪（年功薪）和學術研究費，用來保障教師基本生活需求；「X」為各校依其實際狀況和發展需求，利用學校自籌經費為校內每位教師增加的薪資，可依照不同學校屬性、不同教師職級、不同學門領域，甚至不同所在區域來訂定具有差異性的補充薪資額度，藉此打破目前各校教師薪資齊頭式平等的現象。至於「Y」則是績效薪資，由各校自訂績效標準，就表現卓越的教師提供激勵獎金，目前國內彈性薪資即為其中一環。透過前述三種薪資的組合和搭配，逐步落實擴大各校教師薪資差異的目標，同時也能提供教師跨校流動的誘因，為臺灣高等教育的創新發展注入生機活水。

### 資料來源

劉秀曦、陳玉娟（2022）。留才攬才利器：美國大學教師薪資制度的特色及其對我國的啟示。《教育科學研究期刊》，67（1），1-31。