

## 壹、前言

全球最大人力資源顧問公司——美商韋萊韜悅（Willis Towers Watson）經理人明確指出，人才是組織能在全球激烈競爭環境中脫穎而出的關鍵要素，而「薪資待遇」則是判斷該組織能否吸引人才的最佳指標（李儀欣，2014）。無論何種行業，合理的薪資待遇向來都是組織能夠成功延攬與留任人才的不二法門，高等教育領域亦如是。薪資是大學教授的工作報酬，其合理性不但影響教師個人工作動機與生活品質，更關係到一所大學甚至一個國家高等教育的卓越發展。尤其在全球化時代中，教師的跨國流動已成為常態，此時薪資待遇雖非教師跳槽的唯一考量，但 Jongbloed（2012）也指出，在比較各國學術職業的吸引力時，大學所能提供的薪資高低經常被視為是基本標準，因此也讓大學薪資制度改革成為提升高等教育競爭力的重要策略之一。

就實踐層次觀之，先進國家除了祭出高薪策略來吸引他國人才之外，多年來在新自由主義（neo-liberalism）與新公共管理（new public management）理念的衝擊下，競爭、效率和效能早已成為大學治理的核心概念，影響所及，將績效因素引入大學薪資制度，或者將教師的教學／研究表現與薪資進行連結的做法，自然也不令人訝異。目前除了美國之外，甚至連德國、芬蘭和日本等傳統上以年資作為教師晉薪標準的國家，也開始學習美國經驗陸續引進績效薪資制度，但由於各國國情不同，改革成效自然有所差異。就我國觀之，近年也陸續推出一系列蘊含市場邏輯的高等教育改革措施，「延攬及留住大專院校特殊人才實施彈性薪資方案」（簡稱彈薪方案）即為其中一項，但前揭方案並未實質改變現有大學教師薪資制度之結構，加上經費來源不穩定，導致留才攬才目標是否有效達成仍是言人人殊。

基於此，本研究以市場導向之代表國家——美國，以及傳統上將大學薪資制度和公務員薪俸制度視為一體，但21世紀以後卻戮力推動改革的德

國、芬蘭和日本共四個國家為參照對象，期能透過瞭解前述國家大學教師薪資制度的改革經驗與發展趨勢，作為精進我國相關制度之參考。為達研究目的，本研究首先探討大學績效薪資制度之緣起與內涵，其次分別說明四個主要國家和我國大學教師績效薪資制度之發展現況，再次透過決定模式、組成結構與支應標準三個比較基準來分析各國大學薪資制度的異同處，接著探討將績效薪資制度引進高等教育系統後可能面臨之挑戰，最後根據前述討論提出對我國大學薪資制度未來發展方向的啟示。

## 貳、大學教師績效薪資制度的緣起與內涵

1980年代以後，新自由主義在歐美國家一躍成為意識型態主流，並透過各種政策工具導引各國政治、經濟與社會發展。此種思維方式的改變也逐漸擴及政府對大學的治理態度，支持者認為新自由主義所強調的市場邏輯同樣可適用於解決高等教育績效不彰的問題（Hughes, 2012）。在此氛圍下，傳統高等教育運作模式一一受到檢驗，只要是與市場模型有所抵觸者，均成為高等教育改革的動因與切入點（Marginson, 2010）。Burke與Minassians（2002）、Noland（2006），以及Neave（2012）均指出，受到高等教育大眾化趨勢與消費者意識抬頭影響，各國納稅人對待大學的態度已從過去視大學為「神聖的學術殿堂」，轉而以企業家「投資報酬」的觀點來衡量大學運作績效，進而讓維持與提升大學教育品質成為政府應負的責任之一。

基於此，各國政府開始以企業為師，將各項績效管理工具引進公部門，公立大學自然包括在內，為了激勵教師提高工作績效表現，政府將教師的部分薪資和其教學或研究表現進行連結，視表現良窳決定報酬多寡，此種薪資給付方式稱之為「績效本位薪資制度」（performance-based remuneration systems）（Center for Educator Compensation Reform [CECR], 2011; Solmon & Podgursky, 1995）。一般而言，大學引進績效薪資制度旨在促使成員發揮「激勵效應」（incentive effects）與「分類效應」（sorting