

# “水涨船高”？ 众议高校教师薪资“新常态”

## 编者按

近日，深圳大学招聘教师的薪酬引发热议，最高可至 70 万元的年薪，吸引了人们的广泛关注。此前，武汉大学等高校发布的招聘公告中，也有“薪酬不低于税前 70 万元/年”的字样。

高校教师薪酬“水涨船高”已成趋势？怎样看待这样一个“新常态”？为此，《中国科学报》特邀请高教界一线教师、专家学者，以及准“青椒”们就此话题发表自己的看法。



同济大学高等教育研究所副所长张端鸿：

高薪实为低薪「补涨」

高校招聘人才开出几十万元年薪，在过去看起来很夸张，但当下人们应该转变观念，将其视为今后的“常态”。

长期以来，高校教师收入过低，本质上是国家用高教从业者的低收入参与整个高等教育的成本分担。因此，不管是通过新教师招聘还是人才流动，现在建立新的薪酬机制，可以将其视作相对于过去低薪状态下的“补涨”。

“补涨”是有一定现实依据的。过去，高校公职人员有诸多福利，教师的工资水平也相对较低，但随着高校后勤工作的社会化，这些福利基本上不存在了。而面向市场，高校的整体薪酬水平又过低。过去高校多以教学型为主，如今则以研究型居多，新进教师基本上都是按照高水平研究的标准招聘进来，因此，它的聘任起点也变得越来越高。

由于经济发展较快的地区财政能力较强，高校所在地的经济、社会资源丰富，因此它能够提供更加优厚的条件，这在一定程度上会对经济相对落后的高校产生一定挤压。但我们没有必要透支这方面的焦虑。因为无论是从规模还是质量上，研究生教育都在快速发展，从国外学成归来的青年人才，其社会供给也相对充裕。对于一些高校而言，可能招不到最顶尖的人才，但供其选择的优秀学者的数量和机会仍然非常多。

在这个过程中，一些经济发达地区的基准线相对更高，所在地高校也会补涨得更厉害。这是因为在当地，人才在企业工作能拿到很高的薪酬，此时高校若再不提高待遇，又怎么能吸引到高水平人才？看似天价的人才引进薪酬水平，其实符合理性逻辑。

当然，高薪的背后对应的是更高的要求。教师在进入一所高校时，须签订相应的合同和任务书，只有在完成学术产出的前提下，相应的高薪承诺才会完全兑现。

事实上，对于教师而言，薪酬并不是他们选择高校的唯一决定性因素，他首先要考虑的是未来的学术发展，看重高校能否给其学术成长提供更好的平台和机会。当然，薪酬也是很重要的决定性因素之一，它事关一名学者未来的生活品质和家庭未来的生活水平，决定着他和家人能否在当地过上相对体面的生活。

对高校而言，所提供的薪酬要结合自身特点和当地经济发展水平，量力而行，而非盲目攀比。如果当地经济发展水平还不足以提供高薪，那么，高校要把工作重心转向培养扶持和保障人才成长等方面，这是比抢人本身更重要的事情，高校应尽快转变观念。

上海大学力学与工程科学学院教授叶志明：

“增量”变“存量”  
后续问题多

“薪酬大战”现象反映的是高校急功近利的结果——用高薪聘请人才赶紧出成绩，用成绩体现这一届领导的政绩。然而，这些高薪聘请的人才入校后到底有没有用好，实际上留下了很多问题。

第一个问题是“增量”与“存量”的矛盾。一方面，从前高薪聘请的教师，几年后便可能成为一个不起眼的人，“增量”变成了“存量”。此时，他们是否还能享受作为“增量”的待遇？另一方面，原本好好干活儿的“存量”教师，在“增量”高薪刺激下，想着拿多少薪酬干多少活儿，便容易将心思用在他处。这些都给高校后续管理遗留了一大堆问题，而这些问题从来都没有被好好地分析、研究过。

第二个问题是刺激了一部分投机取巧的“增量”出现。能够出短平快成绩的所谓“增量”人才到处跳槽，此处“增量”工作做完，眼看要变成“存量”了，便赶紧换一个单位做新的“增量”。由此带来的一个隐患是，“增量”人才将从前单位的各种成果带到当前单位，其中涉及诸多知识产权问题，导致各种纠纷不断出现。这一问题尤其暴露在各种评奖中，目前教育主管部门也正在进行相关规范，但依旧防不胜防。

人才被“挖”来“挖”去，便会导致整体环境变得越来越急功近利。于一所高校而言，破坏了其教师的正常工作和生存的状态，高校也并未由此真正提高自身的学术水平和整体办学水平；于所有高校而言，导致一些不具备薪酬竞争优势的高校人才流失严重，而作为一种市场行为，这又使得部分高校人才的竞争雪上加霜、恶性循环。

类似的“薪酬大战”现象在国外并不常见。在英国，国家对高校实行教授工资均值控制。我们可以把所有教授工资收入看成一个固定值，如果给予某一名教授特别高的待遇，相当于“牺牲”了现有其他教授的收入，这是大家都不愿意见到的。

对高校来说，引智最关键的是要有合适的“土壤”，否则无异于“拔苗助长”“快速浇灌”，虽然“开花”很迅速，但“凋谢”得也很快。要把高校办好，其实并不是看给予了“增量”人才多么优厚的待遇，而是要发挥“存量”教师的积极性，让所有教师在这所高校里都能活出自己的精彩，为高校做出贡献。现阶段我们真正要做的是让人才在一所高校有发展空间、发展前景，没有天花板，这样他就更愿意留下。

苏州大学教育学院博士研究生陈允龙：

薪酬“陷阱”阻碍准“青椒”进入高校

为尽早抢占新一轮毕业生市场的优先权，近期，多所大学纷纷伸出“橄榄枝”，以优厚待遇延揽更多优秀人才。从现有招聘薪酬水平来看，“水涨船高”已是不争的事实，而“待遇比拼”则成了高校普遍的宣传点。

不得不说，在高校教师劳动力市场，优厚待遇的不断“拼杀”颇有一番“竞价”味道，但这显然会进一步拉大不同高校、不同区域间师资水平、办学水平间的差距，加大地区间高校的发展不平衡。

对于广大高层次毕业生而言，高校依然是工作去向的最佳选择之一。熟悉且单一的学术环境、稳定的工作岗位，以及相对自由的工作时间等均是其吸引力的重要来源。但来自 27 所部属高校博士生毕业质量报告的数据也显示，当前我国博士毕业生进入高校及科研院所的比例在降低，而进入企事业单位、高初中学校的比例在增长。2019 年 10 月，深圳中学招聘的 23 位“博士团”成员便是典型例证。

换言之，多元化的就业选择已成为高层次毕业生就业的一大特征，而“综合性价比”则成为其最主要的衡量因素。

就教师招聘而言，目前普遍存在的“延毕”压力以及高校优厚待遇背后时常产生的矛盾纠纷，使得广大准“青椒”对这场“待遇比拼”更多了一份理性。

从《2020 全国研究生招生调查报告》结果看，超过六成的博士研究生无法正常毕业且该趋势还在上升，这会让准“青椒”们在高校劳动力市场的选择中愈加谨慎。除了要求薪酬体系的合理、公正外，他们更为关心的是今后职业发展、科研及教学的实际支持等。如若在这些方面高校难以提供反馈，则很难让准“青椒”们将自身草草托付。此外，在优厚待遇的背后，一些高校各种或明或暗的绑定政策所引发的矛盾纠纷也成为准“青椒”的重要考量因素。难以完成的考核条件，少则 5 年、长则 8 年的服务年限，以及高额的违约金，已成为诱人条件背后的“陷阱”。

高质量的高校教师队伍是高等教育发展的重要保障。我国高校现行的人事管理体系和薪酬体系均脱胎于计划经济体制下的分配模式，无法与“双一流”建设背景下日益多元的师资队伍相匹配，这也成为我国高校需要面对和克服的重要问题。

首先，根据美国心理学家赫茨伯格提出的双因素理论，个体通常会因为与工作内容相关的因素（工作成就、获得认可等）感到满意，也会因为工作环境（相关政策、人际关系、工作条件等）感到不满。前者可以增加个体工作动机，后者虽然不能带来积极态度，但可以消除不满意，防止产生问题。

目前来看，一方面，为激励教师的工作动机，高校对教师的绩效考核尚未完全摆脱薪酬分配中的“重资历”倾向，多种形式的“资历”状况仍然是决定高校教师薪酬水平的重要因素。工龄、职称以及各种“帽子”通常是获得高薪酬的砝码。另一方面，为减少教师可能出现的工作不满情绪，高校还会兼顾考虑将职务晋升、住房补贴、职业年金、奖金池及其他福利计划作为长期保健型薪酬。

其次，知识密集型行业往往要求前期投入大量人力资本，而这种高投入必然导致个体要求获得较高的薪酬回报水平。目前，我国高校教师较高的智力水平和创新能力与其较低的薪酬水平不符，出现了较高的人力资本存量与所获薪酬水平“倒挂”的现象。结合收入分配制度中原本就存在的缺乏整体性和系统性问题，薪酬上涨的激励作用正在被生活成本的上漲快速抵消。

因此，考虑到高校教师薪酬的外部竞争性和内部激励性，现实中难免

会有一些令人“高攀不起”的岗位，但这通常是针对个别岗位和个别人才（通常是高层次人才）的。从人才战略看，引进人才特别是重点领域特殊人才，在待遇上有所倾斜是合理且可接受的。

不容忽视的是，根据综合激励模型，激励会影响个体的努力意愿和程度。基于绩效产生的内在报酬以及期望水平相当的合理外在报酬，最终会影响个体的满意度。因此，高校可以将“努力—绩效—报酬—满足”的过程贯彻到对人才的激励过程中，从而促进高校人才积极行为的良性循环。

首先，如果固定薪酬水平较高，教师更可能愿意努力工作，以确保自己能够继续从事当前岗位，工作积极性得到激发。

其次，在薪酬的外部竞争性方面，研究型大学可以在教师全面薪酬激励模式的设计中，更加重视外部劳动力市场的竞争要素，参照市场薪酬水平，合理设计符合教师能力和素质的薪酬政策，从而吸引、稳定和激励人才，特别是在关键和重要岗位上工作的教师。

同时，高校也应重点提升青年人才的薪酬水平，提高行政队伍、技术支撑队伍关键岗位的岗位津贴水平，以保持高校人力资源在国内外人才市场中的持续竞争优势。

此外，高校还应建立完善的薪酬年增长机制，不仅要将其与聘期考核结果与薪酬挂钩，还要将学校的财力增长、学院的绩效目标完成率增长与薪酬增长挂钩，并为每类人员制订个性化的薪酬增长计划，让每一个人的发展预期和收入预期相衔接。

中国人才研究会工资福利专业委员会副秘书长汪雯：

“同质化”与“市场缺位”  
制约薪酬体系公平性

所谓高校针对某些新聘教师的“涨薪”现象，所针对的大多是高水平研究人才，尤其是各类人才计划里的“特殊人才”。而近年来，高校普通教师的平均薪酬水平的涨幅并不明显，因此，不同层次学术人才之间的薪酬差异呈现扩大趋势。

从国际上来看，不同层次高校间，以及同一高校内部不同层次或学科人才间的薪酬差异普遍存在，也因此形成了学术人才资源的充分流动与合理配置。但不同的是，我国高校教师的薪酬决定领域存在严重的市场机制缺位和“同质化”竞争问题，因此，教师的薪酬差距中既有反映人才价值差异的合理部分，也存在人才无序竞争所导致的价值扭曲部分。

以美国为例，在全国层面，大学教授协会等教师专业组织通常会定期开展薪酬调查，并发布权威报告，为各类高校确定合理薪酬水平提供数据基础。在高校内部，一般设有专门的教师薪酬委员会，负责定期分析本校教师薪酬在内部的公平性和外部的竞争性，并提供评估报告，以作为高校决策层的决策依据。在个体层面，上述薪酬调查数据则会对教师在院校或区域间的流动形成有序引导。

值得注意的是，美国高校在进行教师薪酬的市场比较时，高校分类体系扮演着关键角色。一般而言，只有在高校分类体系中处于类似层级的高校才会被认定为外部薪酬比较的对象，这就避免了高校间高价挖人的盲目竞争现象。

反观我国，一方面，我们尚未建立起针对高校教师薪酬水平的定期调查和发布机制，缺乏对高校人才竞争的有效市场调节。但更深层的问题则在于，我国不同办学层次高校的发展战略存在“同质化”问题。

依然以美国为例，其公立高校的自身战略定

位非常清晰。针对不同战略层次的高校，一般设有不同的绩效评估指标体系。例如，对研究型大学的评估指标主要侧重于科研成果、专利、学校运行费用控制等方面；而针对社区大学，其评估指标则集中在学生的培养质量、对成人和弱势群体教育培训投入，以及社区贡献等方面。通过为不同战略定位的高校设计不同的绩效拨款指标，可以促进高校薪酬体系与其办学目标的高度结合，同时，有利于高教资源和学术人才资源的合理配置。

目前，我国尚缺乏科学详细的高校分类体系，高校普遍存在定位模糊、办学目标趋同的问题。近年来，随着“双一流”方案的实施，学科建设同质化现象趋于严重，这就更加剧了各高校在人才竞争方面的同质化。

于是，我们常常看到一些普通地方高校，也争相花费巨额年薪吸引某些高层次人才。这种人才吸引所产生的实际效果往往并不理想。一方面，此类人才被引入一些高校后，由于学校自身的软硬件水平的限制，很容易出现“水土不服”的状况；另一方面，由于高校同质化发展所造成的对于类似人才的过度竞争，也会导致某些高端人才的“市场价”虚高，严重偏离了其实际价值。

当然，针对高校中的“高精尖”人才，实施特殊的激励制度是必要的。但为了避免高层次人才的价格虚高，以及不同人才序列间不合理的薪酬差距，个人认为，急需通过定期开展教师薪酬调查，促进高校薪酬市场调节机制的建立，为高校的薪酬决策提供科学依据。与此同时，我国需要完善高校分类体系，明确不同类型、不同层次高校的办学目标，避免“双一流”建设中的同质化竞争。此外，我们还要兼顾人才发展的梯队建设。在这方面，我国高校的科研考核激励机制还有很大的改进空间。



本版稿件由本报记者计红梅、陈彬、温才妃采访整理，郭刚制版