

公立科研机构科研人员工资制度的国际比较分析

张义芳

(中国科学技术信息研究所, 北京 100038)

摘 要: 工资制度是科研机构吸引、留住并用好科研人才最重要的经济手段之一。本文选择美国、英国、德国、日本、韩国、印度、南非等国家的典型科研机构为分析对象, 从科研人员工资经费来源、工资标准确定、计发方式、工资构成、绩效奖励决定机制、绩效考核制度等方面进行国际比较分析, 分析结果对我国进一步深化公立科研机构科研人员工资收入分配改革具有重要的借鉴意义。

关键词: 公立科研机构; 科研人员; 工资制度; 国际经验; 国际比较分析

中图分类号: G311 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2016.06.008

工资制度作为科研机构吸引、留住并用好科研人才的最重要手段, 是现代科研院所制度中非常重要的内容。国际上, 公立科研机构皆具有很强的公共属性和政策性, 因此, 尽管各国公立科研机构因各自国情和体制等的不同而在工资制度上有所差异, 却具有很强的发展趋同性。本文选取了美国、英国、德国、日本、韩国、印度、南非等国家的典型科研机构, 从科研人员工资经费来源、工资标准、计发方式、工资构成、工资决定机制、绩效考核制度等方面进行定性和定量比较, 以期为我国公立科研机构科研人员工资收入分配改革提供有益的国际经验借鉴。

1 薪酬经费来源

所考察国家的公立科研机构中, 除了传统的政府直属科研机构, 还包括一些虽非政府直属但按照一定框架协议由政府提供全部或大部分经费的公共科研组织。按政府财政拨款支持程度不同, 又大体分为全额拨款、差额拨款、自收自支等类型, 因此, 多少影响到科研机构人员工资性收入的经费来源渠道。

1.1 政府直属科研机构的情况

在美国等国家, 政府直属科研机构大多享受政府全额预算拨款, 其科研人员的工资、津贴和福利均由政府全额保障(饱和投入), 科研机构获得的政府财政拨款中有相当大的一部分用来为科研人员发放工资津贴和福利, 具体比例因科研机构性质而有所不同。比如: 在高技术类科研机构中, 高昂的科研设备支出占预算的比例很大, 而人员支出占比反而较低, 多为 40% ~ 60%。

在政府直属科研机构中, 有少数科研机构是差额拨款或自收自支机构。差额拨款机构中人员工资经费通常也由政府保障, 而自收自支机构, 例如: 英国气象局, 其在 1996 年转制为营运基金(Trading Fund)机构之后, 不再是政府的财政拨款单位, 财务实行自收自支, 其主要的运营收入来自英国国防部等政府部门向气象局购买的服务, 占英国气象局总收入的 85%^[1]。因此, 英国气象局的人员工资性收入的经费来源主体仍是政府, 只是提供的方式不是财政预算拨款, 而是政府部门购买服务。

1.2 政府资助的科研机构的情况

这类机构由政府提供大部分经费, 传统上以机

作者简介: 张义芳(1964—), 女, 研究员, 主要研究方向为科技管理、科技政策。

项目来源: 国家软科学研究计划“公立科研机构人员绩效激励机制研究”(2012GXSSD126)。

收稿日期: 2016-06-02

构事业费整笔拨款的形式提供,近年来,也有改革实行项目制一揽子预算拨款的。机构事业费一般负担人员的基本工资津贴、机构日常运行经费和基本设施费用(如印度科学与工业研究理事会,由政府全额负担科研机构人员工资和机构日常运行开支,研究经费部分实行浮动拨款制);而以项目制一揽子预算拨款的机构,则采取在项目经费中列支人员工资成本的形式。无论是哪种形式,对于科研人员的工资开支,美、英国家均采用以政府预算拨款为主、允许在政府竞争性科研项目成本中列支工资性收入的做法,但严禁超标准,这是西方国家倡导的科研全成本核算的内在精神之一。比如,对于大学的在职科研人员,如果所在大学没有给予其全年12个月的标准工资,美国政府资助方允许大学的科研人员在所争取的政府竞争性项目经费中列支不足部分的工资支出,俗称暑期工资(美国国家科学基金会的基金项目还可以计列大学科研人员的福利费,福利费上缴大学,数额往往比科研人员的暑期工资高很多)。但无论承担项目的大小与数量是多少,科研人员从大学领取的工资,加上从科研项目中获得的科研工资,不能超过其12个月工资的总和,从而避免了科研人员为获得额外收入而盲目多申请项目、科研质量难以保证的问题。

此外,针对实行绩效奖励的公立科研机构,笔者特别对其绩效奖励经费的来源进行了探究。研究发现,这些机构的科研人员总工资收入中,绩效奖励占比普遍不高,多为2%~10%。而且绩效奖励多采取绩效加薪,即增加个人基本工资的方式(如,美、英两国),也有叠加于年终奖中的(如日本),绩效奖励的经费实际上还是全部或主要来自于政府财政。我国台湾地区采取的是从“政府”拨付给大学或科研机构的科研教学业务费中计提科研人员绩效奖励的方式^[2-4]。

2 薪酬标准与动态调整机制

从所考察国家的公立科研机构人员薪酬管理的实践来看,政府直属科研机构基本上直接采用或参照执行政府公务员的薪酬体系,并根据政府公务员基本薪酬的调整而进行调整,其中一个原因是,科研人员与公务员一样,均属国家公职人员,由国家财政负担工资福利。但由于科研人员具有较高的教

育背景和专业知识的,一般处于公务员薪酬表的中高端,收入大体上处于社会中等偏上水平,而政府资助的科研机构虽非政府部门直接管理,在人员薪酬上有一定自主性,但其人员薪酬或参照公务员薪酬标准,或与政府相关出资方协商确定,并受到出资方的一定控制和监督。

2.1 薪酬标准的确定方式

科研人员薪酬标准的确定方式主要有:法律方式、行政方式、协商方式和有限自主方式四种。

(1) 法律形式。如美国和德国,科研人员等政府雇员的工资标准的确定通过法律严格规定。美国现行的联邦雇员薪酬制度的重要法律依据是1990年生效的《联邦雇员可比性工资法案》(FEPCA),德国公务员型科研人员依据的是联邦工资法。

(2) 行政方式。如印度公立科研机构的薪酬以财政部薪酬委员会制定的明文规定为基准,根据科研人员的资历和年龄分为不同薪酬等级,每10年更新一次。各研究机构以薪酬委员会的规定为依据,拥有一定薪酬调整自主权,并随物价和通货膨胀指数每半年进行一次调整。

(3) 协商方式。如英国多家研究理事会共同与英国财政部签署雇员薪酬协议,协议内容也与工会进行协商。

(4) 有限自主方式。如日本独立行政法人科研机构,独立行政法人有权在参考同级别公务员基本薪资的基础上自行拟定标准;在美国大学签约管理的能源部国家实验室,科研人员采用大学依市场机制确定的薪酬标准,但须得到政府的认可并受到一定的监管。

2.2 计酬方式

在美国和英国等发达国家,科研人员实行聘任年薪制,这主要是基于科研人员的职业特性,因为科研人员从事科研活动需要较高的创造力,需要对知识和能力进行大量前期投入,而且其工作很难以类似计件的方式量化考核,同时,短期内常常无法看到绩效成果,甚至有科研失败的风险。采用年薪制能为科研人员潜心研究提供基本保障。日本和韩国的公立科研机构过去实行月薪制,近年来开始推行年薪制,比如:日本理化学研究所对任期制研究人员已基本全部实行年薪制,并从2008年开始

对新聘用的终身制研究人员也采取年薪制^[4]。韩国从 2015 年起在公共机构全面推行成果年薪制。

年薪制具有多种模式，科研人员年薪制采用类公务员模式。年薪由基本年薪、绩效奖金、津补贴等组成，其中基本年薪占绝对比重。基本年薪的额度是以什么为基准来决定，其基本特点是上限封顶、下限托底，收入透明。年薪制的设计既满足了科研人员金钱方面的下位需求，又将其约束在一个有限的空间里，给上位需求（如追求科研卓越和自我价值实现）提供了存在的空间，是一种制衡关系的具体体现。

实行年薪制还有一个好处。由于年薪制建立在严格的年薪合同之上，对科研人员的工资外收入有严格的限制规定，因此，抑制了科研人员灰色收入和冰山薪酬的形成。美、英等国家公立科研机构的科研人员仅能按照年薪标准领取薪酬，拿再多的课题经费，也不能直接从课题经费中领取超出薪酬标准的劳动报酬，从而避免了科研人员为获取收入而过多承揽科研课题的混乱现象。

2.3 薪酬水平的国际比较

为科研人员确定合理的薪酬水平是一个重要问题，关乎公共科研事业的良性可持续发展和科技人才的国际竞争力。薪酬水平有绝对水平和相对水平之分，而体现科研人员薪酬水平高低的尺度是其在国内各行业薪酬中的相对地位，即相对水平。为方便国际比较，我们选择若干国家的典型公立科研机构，获得其不同级别科研人员的年度薪资，并将其除以本国相应年份的全行业总平均薪资，得到相对倍数关系^[3-7]，具体如下。

（1）美国国家标准与技术研究院（NIST）：2014 年全美年均工资 5.7 万美元，NIST 纽约地区三级科研人员年的基本工资为 6.5 万 ~ 10.8 万美元（相当于全美年均工资的 1.1 ~ 1.9 倍），四级 9.3 万 ~ 15.2 万（1.6 ~ 2.7 倍），五级 13 万 ~ 15.7 万（2.3 ~ 2.8 倍）。三、四、五级对应的职等分别是可独立承担科研工作的有博士学位的科研人员、高级科研人员以及国家级专家。

（2）英国生物技术与生物科学研究理事会（BBSRC）研究所：2014 年全英年均工资 2.65 万英镑，BBSRC 研究所中级科研人员年基本工资 2.84 万 ~ 5.46 万英镑（相当于全英国年均工资的

1.1 ~ 2.1 倍），高级研究人员 5.7 万 ~ 7 万英镑（相当于全英年均工资的 2.2 ~ 2.6 倍）。级别最高的 PC2 和 PC1 薪级科研人员，采取的是协议年薪制的形式。

（3）日本理化学研究所：2014 年日本全行业年均工资 400 万日元，日本理化学研究所任期制和终身制研究人员的年均工资为 648 万 ~ 1 298 万日元不等，约为日本全行业年均工资的 1.6 ~ 3.2 倍。

（4）德国马普学会：2013 年全德国的人均月工资 2 973 欧元，马普学会 W1 级青年教授（相当于美国的助理教授）月基本工资 4 271 欧元，为全德人均月工资的 1.4 倍；W2 级普通教授月基本工资 5 306 ~ 5 930 欧元，为全德人均月工资的 1.8 ~ 2.0 倍，W3 级有领导职务的教授或资深教授月基本工资 5 930 ~ 6 762 欧元，为全德国人均月工资的 2.0 ~ 2.3 倍。

（5）印度科学与工业研究理事会：2012 年印度人均月收入 7 479 卢比，印度科学与工业研究理事会科研人员（共 7 级）月基本工资从 2.1 万卢比到 5.81 万卢比不等，相当于全印度人均月收入的 2.8 ~ 7.8 倍。

（6）南非科学工业研究理事会：2013 年全南非非农行业年均工资 17.4 万兰特（含奖金和加班费），南非科学工业研究理事会中级科研人员年基本工资 44.5 万 ~ 118.9 万兰特，相当于全南非年均工资的 2.6 ~ 6.8 倍，高级科研人员 97 万 ~ 197.1 万兰特，相当于全南非年均工资的 5.6 ~ 11.3 倍。

由以上数据可见，上述国家的科研人员的薪资均保持在社会中上甚至上等水平，体现了各国对科研的重视和对科研智力资本价值的认可。让科研人员在本国过上衣食无忧的体面生活，能心无旁骛地投入科研，是促进本国科技事业发展的重要保证。印度、南非两国科研人员的薪资绝对水平虽然远低于发达国家，但薪资的相对地位大大高于发达国家，经济和社会地位高，体现出两国对科研和人才的高度尊重。如果说薪酬的绝对水平主要受国家经济发展水平的影响，相对水平（相对于国内全行业平均薪酬的倍数）则主要受一国国内高等教育普及程度以及国内收入分配分化程度（基尼系数）的影响^[8]。对发展中国家来说，

相对较高的薪资水平也是留住本国科研人才、加强科研人才国际竞争力的必然选择。

2.4 薪酬标准的动态调整机制

薪酬的动态调整是使科研人员薪酬水平与社会薪酬水平保持合理关系的重要机制。由于各国公立科研机构科研人员的基本薪资多套用或参照公务员的薪资标准,因此也多会随国家公务员薪资标准的调整而调整。而在市场经济国家,公务员薪资标准的调整实质上也是由市场决定的,主要依据的是市场调查平衡比较机制。例如,美国每年都会在薪资调查的基础上,基于国民经济社会发展现状,根据经济发展、财政预算、物价指数、通货膨胀指数等因素,统一进行联邦雇员薪资表中薪资水平的调整,但调整方案须上报总统和国会批准^[9]。

公立科研机构中,有些是可以自主确定和调整科研人员薪资标准的机构,如美国能源部委托大学管理的国家实验室,科研人员的薪资标准可以说完全是大学以市场机制确定的,虽然在一定程度上受委托部门(美国能源部)预算调控等的影响,但薪酬的决定因素依然是市场机制,即依据科研人员的市场供求关系、外部市场行情等决定科研人员待遇水准。再比如,南非科学工业研究理事会每年通过年度薪资调查等活动确定市场薪资水平,以市场薪资水平的中位值作为参考依据,确定和调整南非科学工业研究理事会各级别科研职位各薪资档次的最低薪资值、薪资中值和最高薪资值,以保持南非科学工业研究理事会薪酬的外部竞争力^[5]。

3 薪酬构成模式:稳定保障,有效激励

3.1 基本薪酬为绝对主体,给科研人员稳定的收入预期

在实行岗位绩效薪酬制度的科研机构中,科研人员的薪酬主要由与岗位职级挂钩的基本薪酬、与绩效挂钩的绩效薪酬以及工作生活津补贴和福利4个单元组成,每个单元在薪酬体系中有着不同的性质、地位和作用,因此,各单元在薪酬总构成中的占比,特别是基本薪酬和绩效薪酬的合理占比,成为关系到科研人员薪酬保障和激励功能有效发挥的重要问题。

从国际上看,尽管发达国家政府一直致力于在公共部门推行绩效薪酬制度,但鉴于科研人员绩效

考核是个世界性难题,绩效薪酬制度在公立科研机构推行得非常谨慎、缓慢,甚至出现反复。绩效薪酬制度之所以难以在公立科研机构推行,究其原因,主要有以下几个方面:

(1) 科研人员的绩效考核标准难以恰当选择或制定,很难做到全面、客观、公正和符合科研活动规律,绩效结果如果与薪酬过度挂钩,会因激励偏差而引发争议和矛盾,反而会降低科研人员的工作积极性和工作满意度;

(2) 绩效薪酬试行过程中可能出现管理者自肥、评估者滥用权力等问题;

(3) 绩效薪酬占比过度,易使科研人员倾向于做有利于获得绩效奖励的工作,尤其是以一年业绩考核决定的绩效薪酬,占比过大更容易使科研人员做出急功近利的短期行为。

目前,以美国为代表的发达国家,其公立科研机构或是仍在实行传统的岗位职级薪酬制,或是虽引入了绩效奖励,但在薪酬构成上仍坚持稳定保障为主、适度激励的原则,即固定的基本薪酬占绝对主体,浮动的绩效奖励部分大体只占2%~15%。绩效奖励占基本工资的比例和绩效奖励的发放方式密切相关,通常情况下,绩效加薪占基本工资的比例明显低于一次性奖励的比例。实行绩效加薪的科研机构,每年的绩效加薪占基本工资的比例一般控制在5%以下,而一次性奖励所占比例则可以达到10%甚至更高,但不会超过20%^[10]。而且,相对于基本薪酬较大的级差设计,科研人员绩效奖励档次差距小,划分的等级也不多,只是起到一定的区分作用,即一定程度上能起到鼓励先进的作用,同时也会鞭策存在问题的科研人员。美国NIST实行的宽带绩效薪酬制度虽具有相对较大的激励强度,但更多地体现在聘用定薪上。也就是说,各国公立科研机构仍普遍采用基本薪酬作为主要的激励手段,而不是用绩效薪酬作为主要的激励手段。

3.2 基本薪酬为主体的科研人员的绩效激励

从薪酬构成以及薪酬支付的历史来看,公立科研机构的科研人员的绩效激励并非主要依靠绩效奖励来实现^[10]。由于科研人员的基本薪酬与职位挂钩,在绩效奖励占比不高且差别小的情况下,科研人员工作的主要动力实际上来自职位晋升,晋升能带来较大幅度的薪酬提升,晋升的薪酬是加到基本

薪酬上的，是对基本薪酬的永久性增加。因此，科研机构中高级科研职位的评聘严格得多（越来越多的公立科研机构实行严格的任职年限限制）。这样的制度效果是：激励低级别科研人员冲击高级别职位，而且只有在科研能力和水平上受到同行肯定才能实现预期的“名利双收”。此外，对市场上紧俏的科研人才，也能通过特别的基本薪酬安排实现高强度的激励。

因此，要充分认识基本薪酬的作用。结构良好的基本薪酬除了具有保障功能，也有激励的作用，而且这种激励是长期性的。波动不定的薪酬会让科研人员不适应，也不利于营造稳定宽松的科研环境。不过，基本薪酬发挥激励作用的前提是具有良好的薪酬结构和基于绩效（而不是年资）的加薪机制，而实际上，公立科研机构科研人员的基本薪酬受制于类似公务员的薪酬标准，大多存在职级多、级差小、级幅小、等级严和弹性小的“窄带”和“刚性”特点，市场敏感性差，不能配合科研人力资本市场上的供求变化（信息和技术领域尤为明显），激励作用有限，这也是一些国家的公立科研机构寻求以宽带薪酬结构改革传统的窄带职位薪酬体系（如 NIST）以及辅以推行绩效薪酬的原因^[11-13]。

4 绩效奖励及其决定机制

绩效奖励是指“定期评价科研机构科研人员的工作成就和表现，并根据评价结果进行加薪或额外奖金的给付”。尽管国际上对绩效奖励制度的质疑和反对声广泛存在，但采用绩效奖励制度的科研机构正越来越多。主要原因包括有以下几个：一是发达国家公立科研机构科研人员基本薪酬水平虽然已达到社会中等偏上水平，但相对其他国家或国内的大学教师而言，薪资相对水平还是偏低，实行绩效奖励制度能在一定程度上提升大多数科研人员的收入水平；二是通过实行绩效奖励制度，特别是宽带绩效薪酬结构，能在一定程度上激励、吸引和留住优秀人才，尤其是能以更好的薪酬聘用优秀的青年科研人才；三是私营企业和大学实行绩效奖励激励方式对公立科研机构产生了深刻的影响。

4.1 绩效奖励发放方式

在绩效奖励体系中，绩效奖励的发放方式是一个关键问题。目前常用的方式有一次性绩效奖金和

绩效加薪两种。一次性绩效奖金，顾名思义，就是绩效奖励部分只作为当期绩效的奖励，不计入基本薪酬，基本是年中/年终奖的形式，典型代表如日本产业技术综合研究院^[4]。绩效加薪则是把奖励性绩效薪酬收入计入基本薪酬，成为固定薪酬的一部分，当薪酬已处于本薪级的上限时，奖励方式改为一次性绩效奖金，不再计入未来的基本薪酬。绩效加薪可以是提档加薪，也可以是按当年薪酬的一定比例加薪，还可以是按阶梯量加薪。英国 BBSRC 研究所采取的就是这种绩效加薪方式^[3]。

绩效奖励的两种发放方式各有优缺点。现实操作中，企业很少采用绩效加薪，而是更多地采用一次性奖励的形式，但科研机构，尤其是采用年薪制的科研机构，采取绩效加薪形式的较多。其原因在于科研能力具有累积性，加薪有助于对高绩效的科研人员形成长期激励，并形成一个相当平缓的激励支付。另外，对科研人员采取绩效加薪的方式，也能合理解决基本薪酬的增长机制问题。

4.2 绩效奖励决定机制

基于绩效的科研人员奖励制度是绩效评价与薪酬激励管理的有机统一。实践证明，绩效评价如果执行不当，会起到很大的负面作用，这也是各国科研机构一直以来谨慎推进绩效奖励制度的重要原因之一。虽然在以年度业绩为衡量标准的绩效奖励分配上，各国的科研机构还处在小试探索阶段，但已呈现出一些共性的做法和趋势，值得我们学习和借鉴^[3-4,11-13]。

4.2.1 以全面的绩效管理取代简单化的绩效评价

大量研究表明，提高科研人员绩效表现的有效途径是推行全面的绩效管理而非简单的绩效评价。发达国家的公立科研机构在推行绩效薪酬的过程中，注重采用先进的绩效管理理念，强调科研人员的绩效薪酬应以绩效评价结果为依据，而绩效评价结果必须根植于完善的绩效管理系统，必须立足于科研人员的职业发展，重视绩效沟通的作用。如 NIST 规定，一个年度绩效周期内，科研小组负责人和科研人员至少要面对面沟通四次，包括初期的绩效计划制定、中期的绩效进展考察、末期的绩效考核前讨论，以及最终的对绩效考核结果、绩效奖励的沟通与反馈。严格的绩效沟通流程为 NIST 树立绩效文化、推行绩效奖励制度提供了有效的支撑。

4.2.2 个人绩效要素与组织目标紧密关联

不同于以遴选优秀科研人才为目的的职位晋升和聘用评价，很多科研机构（主要是应用型科研机构）对科研人员的年度绩效评价遵循的是标准的绩效管理理念和程序，即依据层层分解的组织战略目标，确立个人年度关键绩效要素和衡量基准，通过初期的绩效计划制定、中期的绩效进展考察、终期的绩效评价和结果反馈四个环节，形成科研人员绩效管理的循环链条。采用这种绩效评价模式的机构主要有 NIST、日本产业技术综合研究所、德国亥姆霍兹联合会等应用型科研机构，这些机构采用组织使命导向的人员绩效评价机制，对科研人员的绩效期望事实上是组织绩效目标的分解，既评价科研人员科技创新活动的结果，又评价结果实现过程中的行为，关注如何通过对科研人员的个人绩效评价来促进组织战略目标的实现^[14]。

4.2.3 定性评价为主，突出科研质量

发达国家的公立科研机构，尤其是基础研究机构，充分尊重和信任科研人员，科研人员绩效考核均采用相对柔性、质性的评价机制，并不刻意强调量化的考核指标。科研人员绩效评价中，科研项目及成果数量仅作为参考，更加强调的是科研的水平和质量。即使科研项目短期内未看到成果，没有公开发表论文，但只要同行评价结果好，也会被认定为贡献。比如，德国亥姆霍兹联合会在个人绩效评估中彻底放弃了片面的“纯定量”指标，而是基于科研人员年度工作目标，从科研质量、工作投入、团队协作和专业应变能力四个方面评价科研人员，评价权重分别设定为 40%、30%、20% 和 10%。美国 NIST 确立的科研人员绩效要素也是将质量列在首位。没有了硬性的数量化指标规定，科研人员能够在一个相对宽松的科研环境中，以追求科研卓越为目标，潜心于长期的创造性科研工作，这既有助于避免各种浮躁的科研风气，也有效防止了科研机构的科研质量和科研声望因科研人员的急功近利而受到侵蚀和伤害。

4.2.4 绩效评价主体：重视直线科研负责人的作用

在评价科研人员时，提高评价可信度的一个重要方式是让最了解他的人去评价，而科研人员的直线管理者——科研小组负责人（Supervisor）有近距离观察下属科研人员工作的机会，是最了

解科研人员工作绩效的人。因此，在美国 NIST，科研人员的绩效考核权被直接下放给科研小组负责人，而部门负责人只作为薪酬池管理者，依据绩效考核结果，对科研人员给予绩效加薪或奖金拥有建议权。同时，为避免权力行使的随意性，NIST 建立了绩效奖励反馈与申诉、异议复议和员工满意度调查等多项机制，加强对负责人权力行使的制约和监督。不过，尽管实行了负责人问责机制，但对依靠个人（小组/部门负责人）评价科研人员绩效和决定科研人员薪酬的做法还是存在普遍的质疑和不满。NIST 也在谋求新的制度设计，如：纳入多个考评者的反馈评价或 360 度绩效信息收集，以确保绩效信息来源的多样性、客观性和全面性，使绩效评价结果更可靠，更为科研人员所接受。不同于美国 NIST 的做法，一些国家的科研机构采用评价小组模式，例如：在英国 BBSRC 研究所，科研人员的绩效考核由专门的绩效评价小组负责执行。

4.2.5 绩效奖励均量信息公开

绩效奖励保密是实施绩效薪酬制度的组织中比较流行的一种管理方式，因为相对公开来说，保密能降低组织成员之间出现内部冲突和道德问题的概率，省去管理者调节此类纠纷的时间和麻烦。但公平理论告诉我们，激励不仅受绝对公平的影响，还受到相对公平的影响。绩效奖励保密一方面容易让管理者以个人好恶来替代绩效标准，滋生绩效奖励分配权的滥用，令员工减少对组织的公平感和信任感，另一方面也会因模糊了奖励信息与绩效信息的联系而降低员工的工作动力，降低激励程度和满意度，进而影响个人工作绩效。因此，美国 NIST 废弃了过去一直实行的绩效奖励信息全保密做法，改为在研究院内网上公开绩效奖励的均量信息，包括按职业路径和部门统计的员工绩效平均得分、平均薪酬增量、平均奖金额等，但科研人员的个体薪酬信息仍然是保密的。这种有选择的奖励信息公开既能在一定程度上催生公平的绩效薪酬确定机制，也在当前科研人员绩效难以准确衡量、无法保证绩效奖励绝对公平的情况下，避免了奖励差距给科研人员带来的心理冲击，减少了科研人员与组织之间、科研人员与科研人员之间的矛盾。■

参考文献：

- [1] 陈继华, 徐文莉. 商业气象兴起背景及进展脉络 [J]. 商业研究, 2009 (12): 165-166.
- [2] General Accounting Office. Human Capital: Implementing Pay for Performance at Selected Personnel Demonstration Project[R]. Washington DC, 2004.
- [3] 刘娅. 英国公共部门研究机构薪酬绩效制度研究 [J]. 中国科技论坛, 2014 (9): 17-21.
- [4] 王玲. 日本独立行政法人研究机构薪酬制度探究 [J]. 全球科技经济瞭望, 2014 (4): 28-34.
- [5] 任洪波. 南非公共研究机构绩效薪酬管理——以南非科学工业研究理事会为例 [J]. 世界科技研究与发展, 2015 (5): 638-640.
- [6] NIST, Office of Human Resources Management. APMS pay charts[EB/OL]. (2016-1-21) [2016-04-20]. <http://www.nist.gov/ohrm/compensation/paycharts.cfm>.
- [7] International Labour Organization. Global wage database. [EB/OL]. (2010-10-15)[2016-4-20]. <http://www.ilo.org/public/English/protection/eondtrav/pdf/wagedatabase09.xls>.
- [8] 余强. 二十国大学教授工资水平比较 [J]. 江苏高教, 2011 (3): 82-84.
- [9] 熊通成. 美国公务员工资水平调整机制及其对我国的启示 [J]. 人事天地, 2011 (7): 25-27.
- [10] OECD. Performance-Related Pay for Government Employees: An Overview of OECD Countries[R]. Paris, 2005.
- [11] Allen Gassady. NIST Personnel Management Project: Design, Implementation and Accomplishments[R]. Gaithersburg: Institute of Standards and Technology, PB91-231555, 1991.
- [12] James M Turner. Alternative Personnel Management System (APMS) at the National Institute of Standards and Technology[N/OL].Federal Register, 2008-07-15, 73(136) [2015-12-20]. <http://www.nist.gov/ohrm/pm/upload/apmsfedreg15july2008.pdf>.
- [13] David Robinson. Alternative Personnel Management System (APMS) at the National Institute of Standards and Technology[N/OL].Federal Register, 2012-06-19, 77(118) [2016-1-25]. <http://www.nist.gov/ohrm/apms.cfm>.
- [14] 肖小溪, 周建中. 国立科研机构科研人员评价的模式研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2009 (4): 20-24.

Salary System for Scientific Research Staff in Public Research Institutions: An International Comparative Analysis

ZHANG Yi-fang

(Institute of Scientific and Technical Information of China, Beijing 100038)

Abstract: Salary system is one of the most important economic means for the scientific research institutions to attract, retain and make the best use of high-quality research staff. In this paper, based on our research on the salary systems of major research institutions in the United States, Britain, Germany, Japan, Korea, India and South Africa, an international comparative analysis is made, focusing on the sources of salary expenditures, salary standards, payroll form, salary structure, performance-based pay increase or bonus mechanisms, and performance appraisals. The research results are expected to have implications for China's ongoing reform on salary system of public R&D institutions.

Key words: public research institutions; research staff; salary system; international experience; international comparative analysis