

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

任洪波*

(中国科学技术信息研究所, 北京 100038)

摘要:南非公共研究机构普遍采用绩效薪酬管理制度。南非科学工业研究理事会(CSIR)是南非最具代表性的公共研究机构,进行过多次薪酬制度改革,目前执行的基于绩效的岗位和薪酬管理制度收到了良好的效果。本文以 CSIR 为样板,详细介绍了其绩效薪酬改革情况和相关管理制度,希望能够对我国公共科研机构薪酬制度改革起到借鉴作用。

关键词:南非;科研机构;薪酬制度;人事制度;绩效管理

中图分类号:G311 **文献标识码:**A **doi:**10.16507/j.issn.1006-6055.2015.05.035

Performance Management Based Compensation System at Public Research Institutes of South Africa ——A Case Study of the Council for Scientific and Industrial Research

REN Hongbo*

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

Abstract:The compensation system based on job evaluation and performance management is a common practice in public research institutes of South Africa. The reform on compensation system undertaken by Council for Scientific and Industrial Research (CSIR), the role model of South African public research institutes, has showed good effects. In this article, CSIR's reform on its compensation system and its management policies and regulations are elaborated, as a reference for China's reform on the personnel and compensation system of public research institutes.

Key words:South Africa; research institutes; compensation system; personnel system; performance management

1 引言

南非 1999 年出台的《公共财政管理法》(Public Finance Management ACT^[1])要求各公共部门必须建立健全财务管理体系,并将南非公共部门进一步划分为重大公共实体和其他公共实体两类,南非科学工业研究理事会、矿冶研究理事会、农业研究理事会、地理科学研究理事会、医学研究理事会、国家研究基金会等研究理事会和南非生物多样性研究所、南非非洲研究所等研究院所均被划归其他公共实体类,即我们所说的公共研究机构。南非通过对各公共研究机构的专门立法规范其使命任务、经费来源、组织管理架构和财务审计制度,并明确由各公共研究机构自行制定员工薪酬待遇等规章制度,经主管部门部长和财政部部长批准后执行。根据相关法律规定,南非公共研究机构大多是非盈利机构,其收入

主要来自议会拨款、合同研究收入和社会捐赠,其支出主要用于员工薪酬和运营费用。

南非科学工业研究理事会(council for scientific and industrial research,简称 CSIR)在南非公共研究机构中的地位类似于我国的中国科学院,是南非最具代表性的公共研究机构。为了吸引和留住优秀人才,CSIR 于 2006 年启动了薪酬管理制度改革,先后出台了《薪酬政策》、《绩效管理政策》、《职业发展政策》等政策,引入以绩效管理为核心的岗位和薪酬管理制度,从实际执行情况看,基本保持了 CSIR 在服务公共利益和追求合同研究收益之间的平衡,保持了科研队伍的稳定。下文对 CSIR 的薪酬和绩效管理制度进行介绍,从而管窥南非公共研究机构绩效薪酬管理制度,希望能够对我国公共科研机构薪酬制度改革提供一定的借鉴。

2 CSIR 薪酬改革的历史背景

根据 CSIR2012/13 财年的年报^[2],CSIR 有员工近 2400 人,其中科学、工程和技术岗位员工 1578

2015-03-13 收稿,2015-04-13 接受

* 通讯作者, E-mail: rhb1973@hotmail.com

人,占员工总数的 65.4%,拥有博士学位的研究人员为 301 名。总收入为 20.23 亿兰特,其中议会拨款为 5.94 亿兰特,约占总收入的 29.3%,合同研发收入 13.89 亿兰特。总支出 20.21 亿兰特,其中员工薪酬支出为 11.08 亿兰特,占总支出的 54.8%。

CSIR 成立于 1945 年,是南非最早成立的、最具代表性的公共研究机构。事实上,南非许多公共研究机构包括国家研究基金会、人文科学研究理事会等都是后来陆续从 CSIR 分拆出去的。从 1945 至 1955 年,在 CSIR 下陆续成立了多个国家级的研究所,CSIR 员工人数由 70 人增加到 700 人,并于 1970 年达到 4000 人。自 1955 年起,CSIR 来自合同研发的收入开始逐渐增加,1970 年其合同收入占到了预算的 35%。

20 世纪 70~80 年代,南非政府为了维护其种族隔离政策,应对世界各国的制裁,集中全力发展国防军工部门和“任务导向型”研究机构以及能源、医学等能够保证国家“自给自足”的专项技术。无论是科学研究理事会还是大学,只有涉及上述研究领域研究机构才能得到充足的资金和人才保证,而在其他领域开展基础或应用研究的机构则处于困境,许多尖端人才流失到国外,而在其国内也存在着人才流失到军工部门的内部“移民”现象^[3]。CSIR 也或多或少地受到了影响。一方面,政府对研究机构的拨款预算不断削减,迫使包括 CSIR 在内的公共研究机构必须依靠合同研发收入来维持正常运营,许多面向社会民生目标的机构和项目被迫裁撤,而对于短期商业目标的过度追求,也导致研究机构不愿投入资源培养新生力量,极大阻碍了研究机构追求研究卓越的长远目标。另一方面,南非种族隔离政府对公共研究机构的严格控制管理也造成了极大的困扰,1983 年,南非公职部(Department of Public Service)统一制定实施了人员管理标准(personnel administration standards, PAS),对政府公务活动涉及到的 300 多类职位逐个进行了审定,具体详细地规定了每类职位的任务、职责、应该具备的经验、技术和培训,以及适用于每类职位的招聘、任用、晋升、调动的条件和评测方法,各政府部门和公共研究机构必须严格遵照执行。PAS 特别强调工作人员的正规教育学历和培训经历,但没有考虑实际工作能力。这种硬性规定极大地阻碍了人才在不同类别职位之间的流动和职业路径的发展,特别是对于公共研究机构来说,由于研究人员的实际贡献未能得到

真实评价和反映,也阻碍了科技人力资源的招聘、任用和发展。1987 年,随着种族隔离政策出现松动,南非内阁批准 CSIR 等公共研究机构实行框架性自治管理,CSIR 有权根据年均支出的上限,自主确定其员工的薪酬,CSIR 迅速进行了重组并启动人力资源和薪酬改革,在绩效管理方面开始了探索,其目标是确保研究人员的研究成果能够得到相应回报。

2005 年 CSIR 由南非贸工部划归南非科技部管理,便开始由合同研究导向回归到国家使命任务导向,强调商业和公共利益之间的平衡,特别是对于吸引和留住尖端人才以及培养青年研究人员给予了重点关注,并为此制定了一系列人力资源政策,启动了新一轮的薪酬体系改革。2006 年初,CSIR 正式启用新的绩效薪酬管理制度,相应地设立了研究系列岗位并沿用至今。新的绩效薪酬管理制度和研究系列岗位的设立极大地激发了青年研究人员的热情,仅在 2005/06 财年 CSIR 就有 182 名员工报名参加了硕士和博士学位学习。

3 CSIR 薪酬制度的法律和管理框架

南非针对多数公共研究机构专门制定了法律,以规范其组建、运作和管理,比如 1988 年出台了《研究理事会法》(针对 CSIR),1998 年出台了《国家研究基金会法》(针对国家研究基金会)等,并在这些法律中都列有条文,明确要求该公共研究机构应制定《服务条件》(Conditions of Service),据以雇用员工,并按照相关管理规定向员工支付薪酬等报酬^[4,5]。例如《研究理事会法》第 12 节“CSIR 员工和服务条件”规定,CSIR 应制定《服务条件》,根据该《服务条件》任命必要员工协助 CSIR 开展其职能,并依据经主管部门部长和财政部长批准的管理系统,利用其资金向其员工支付薪酬、津贴、补贴和 CSIR 董事会批准的其他福利。第 15 节“CSIR 资金”规定其资金来源包括:议会拨款;收取的服务、专利、设施使用费;CSIR 参股的公司股权相关收益;借款;来自个人、团体、政府或管理机构的捐献等。这些条款从法律上确保了 CSIR 的资金(无论是议会拨款还是自营收入)可用于支付员工薪酬福利。同时,根据《公共财政管理法》的规定,所有公共机构都必须编制发布符合南非公认会计准则的年度财务报表(其中包括员工和高管薪酬福利支出)。年度财务报表必须经过南非审计署的审计。

根据法律规定,包括 CSIR 在内的南非各公共

研究机构均制定了相应的《服务条件》政策。《CSIR 服务条件》^[6] (CSIR Conditions of Service, 最新版本于 2012 年 9 月经 CSIR 董事会批准, 2013 年 4 月 1 日生效) 对于 CSIR 员工的任职、工作时间、薪酬、绩效评估、培训、养老、医疗、休假、辞退、退休等做出了总体规定, 同时 CSIR 还制定了相应的可操作的配套政策, 包括《薪酬政策》、《绩效管理政策》、《职业发展政策》、《年度奖金条例》等等, 以具体落实《CSIR 服务条件》。

根据 2014 年 1 月生效的《CSIR 批准框架》政策和相关规定, CSIR 董事会人力资源和薪酬委员会作为 CSIR 人事管理的最高机构, 负责讨论和批准 CSIR 的人力资源政策和战略, 批准员工总体的薪酬调整和奖金发放, CSIR 人力资源部和其他相关部门负责具体执行。CSIR 人力资源部负责制定 CSIR 的人力资源政策和战略, 具体组织开展人力资源招聘、任命、薪酬、绩效评估等活动。对于普通员工的聘用和薪酬调整, 由各业务部门负责行政管理的人员或课题组长提出建议, 经业务部门领导批准执行。对于业务部门领导的聘用和薪酬调整, 需要 CSIR 执行委员会成员和 CSIR 人力资源主管提出建议, 经 CSIR 总裁批准执行并通知董事会。对于 CSIR 执行委员会成员的聘用和薪酬调整, 需要 CSIR 总裁提出建议, 经 CSIR 董事会批准执行。对于 CSIR 总裁的聘用和薪酬调整, 需要 CSIR 董事会提出建议, 经上级主管部门 (即南非科技部) 部长批准执行。

4 CSIR 薪酬政策

CSIR《薪酬政策》(最新版于 2010 年 6 月生效) 明确提出, 《薪酬政策》的目的是留住人才, 提升个人、团队和组织的绩效, 通过平衡短期和长期激励措施, 使 CSIR 在吸引人才方面具有市场竞争力。根据该政策, CSIR 员工的薪酬包括基本薪酬 (Guaranteed Total Cost of Employment, GTCE) 和浮动薪酬 (Variable Pay) 两大部分。其中浮动薪酬又包括奖金、加班费、值班费等津贴。CSIR 结合海氏岗位评估系统 (Hay Guide chart) 和员工专业技能、能力以及部门和员工绩效考核, 于 2006 年开始执行一岗多薪 (指基本薪酬) 制度, 每年通过参与年度薪酬调查等活动, 确定市场薪酬水平, 随后 CSIR 董事会对 CSIR 的薪酬水平进行审查, 以市场薪酬水平的中位值作为参考依据, 确定每个岗位每个工资档次的最低薪酬、薪酬中值和最高薪酬。每年, CSIR 将依据

员工绩效和市场薪酬水平按适当比例增加员工基本薪酬, 并依据 CSIR 财务情况和绩效, 按适当比例发放奖金。

4.1 岗位和基本薪酬设计

CSIR 参照海氏岗位评估系统和 Paterson 职位分级系统 (Paterson grading system) 确定工作岗位, 其工作岗位分为行政系列 (fixed jobs) 和研究系列 (career ladder) 两大类。其中行政系列指的是财务、人力资源、审计、保卫等单位运营提供支持的岗位, 这类岗位的职责基本上是固定的, 岗位职数也是固定的; 研究系列指的是研发、项目管理、技术推广等专业技术岗位, 这类岗位为研究人员提供了阶梯式的职业发展路径。每个员工只能归入行政系列或研究系列, 不允许出现“双肩挑”的情况。

CSIR 通过针对行政系列的岗位评估 (job evaluation) 和针对研究系列的职业阶梯评测 (career ladder assessment) 确定各岗位的工作量 (海氏点), 从而进一步设定相应的 GTCE 结构。GTCE 从 A 到 G 共分为 7 级, 每级又分为若干档, 对于每一工资档次, CSIR 则根据市场薪酬调查情况, 以市场薪酬水平的中位值为基准, 确定了 3 个薪酬区间, 同一岗位同一工资档次的最高薪酬比最低薪酬高出 50% 左右, 同一岗位相邻档次的薪酬水平有所交叉, 某一档次的最高薪酬略微超过或接近高一档次的薪酬中值, 详见表 1。GTCE 是年薪 (含税), 但按月发放。

4.2 招聘入职

对于新招聘入职的员工, 根据 CSIR 招聘政策和程序确定其能力水平, 其基本薪酬应介于相应工作岗位的最低薪酬和薪酬中值之间, 除非极特殊情况且经 CSIR 人力资源主管批准, 新员工薪酬不能低于相应工作岗位的最低薪酬。对于符合 CSIR 战略招聘计划要求、能够领导 CSIR 发展的战略性人才, 经 CSIR 奖励办公室 (Reward and Recognition office) 推荐、CSIR 人力资源主管批准, 其薪酬可超过最高薪酬。

4.3 升职

对于研究系列来说, 根据每年一次的职业阶梯评测结果, 研究人员有可能会提升至更高级别; 对于行政系列, 只有在更高职位出现空缺时, 才涉及职位晋升。升职后的工资不应超过新任级别的薪酬中值, 如果晋升两级以上, 其薪酬应调整为新任级别的最低薪酬。特殊情况应由奖励办公室书面推荐, CSIR 人力资本主管批准。

表 1 CSIR 基本薪酬结构(2013 年 10 月启用,货币单位:兰特)¹⁾

级别	档次	岗位描述	海氏点 (HAYPOINTS)	最低薪酬	薪酬中值	最高薪酬
F	3	执行主管	1801 – 2140	2234406	2793007	3351609
	2		1508 – 1800	1876274	2345343	2814412
	1		1261 – 1507	1623512	2029390	2435268
E	3	高级管理/专业人员	1056 – 1260	1314117	1642646	1971175
	2		880 – 1055	1112136	1390170	1668204
	1		735 – 879	969990	1212487	1454984
D	4	中级管理/专业人员	614 – 734	792393	990491	1188589
	3		519 – 613	648440	810550	972660
	2		439 – 518	559289	699112	838934
	1		371 – 438	444604	555755	666906
C	4	初级管理/专业人员	314 – 370	365680	457100	548520
	3		269 – 313	301465	376831	452197
	2		228 – 268	257663	322079	386495
	1		192 – 227	209244	261556	313867
B	4	行政和技师类	161 – 191	174961	218701	262441
	3		135 – 160	152764	190955	229146
	2		114 – 134	127956	159945	191934
	1		98 – 113	107066	133832	160599
A	4	辅助类员工	85 – 97	100589	125736	150884
	3		73 – 84	79645	99557	119468
	2		63 – 72	70507	88134	105761
	1		54 – 62	61367	76709	92051

1) 薪酬中值指通过调查得到的市场薪酬的中位值,以此为参考基准,最低薪酬比中值低 20%,最高薪酬比中值高 20%。根据市场趋势和通胀情况该表每年更新一次。G 级为 CSIR CEO 级别,未包括在此表中。

4.4 降职

如员工降职后,其薪酬高于新级别最高薪酬,则冻结其薪酬年度增长,直到其薪酬与新级别相匹配。

4.5 年度增长

每年 10 月,CSIR 会依据通胀和市场趋势、CSIR 各项绩效指标的实际完成情况和财务上的可行性,对 GTCE 水平进行审核。如果情况允许,CSIR 董事会将批准 GTCE 的年度增长。对于员工 GTCE 的年度增长主要考虑以下因素:个人成就(包括绩效)、个人相对于同等能力水平的员工的收入水平、个人相对于同等成就的同行的收入水平,具体参见表 2。如果增长后,个人相对于市场薪酬水平的百分比超过了该级别的最高薪酬(市场水平的 120%),那么

表 2 薪酬增长矩阵¹⁾

个人与市场 薪酬水平 的比较	增长系数(%)				
	绩效 5 级	绩效 4 级	绩效 3 级	绩效 2 级	绩效 1 级
≥121%	0.00 ×	0.00 ×	1.00 ×	1.00 ×	1.00 ×
116 ~ 120%	0.00 ×	0.00 ×	1.00 ×	1.00 ×	1.00 ×
106 ~ 115%	0.00 ×	0.00 ×	1.00 ×	1.00 ×	1.25 ×
94 ~ 105%	0.00 ×	0.50 ×	1.00 ×	1.25 ×	1.50 ×
81 ~ 94%	0.00 ×	0.63 ×	1.25 ×	1.50 ×	1.70 ×
≤80%	0.00 ×	0.75 ×	1.50 ×	1.75 ×	2.00 ×

1) 绩效评分 5 级为最差,1 级为最佳。

在该次增长生效之前,或者应对该岗位进行评估,看岗位工作量的设置是否合适,或者对该雇员进行评估,看其是否应提升至更高职位。

4.6 浮动薪酬

薪酬浮动部分包括两大类:奖金和激励;超时工作和其他补贴。其中奖金和激励类主要包括年度奖金、签字费和其他特殊激励。

4.6.1 年度奖金

CSIR 专门制定了《年度激励性奖金分配方案指南和细则》。该《细则》明确指出,奖金分配方案视 CSIR 年度财务情况而定,并与绩效管理密切相关。

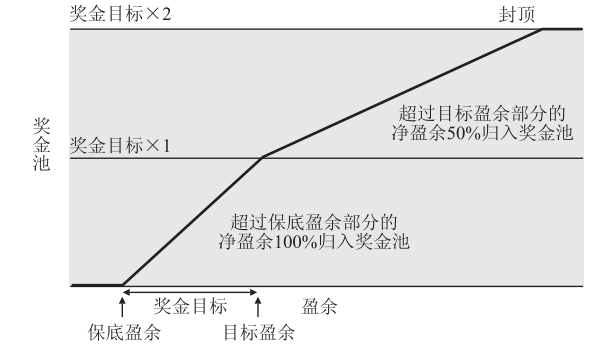


图 1 奖金分配的财务因素

1) 奖金分配的财务因素。CSIR 在制定年度预

算的同时,根据未来投资需求、宏观经济影响、财务历史表现、收支情况、战略优先领域等因素,设定保底盈余(threshold margin),保底盈余一般按照总预算收入的 3% ~ 5% 设定。只有在实现了保底盈余的情况下,才能分配奖金。CSIR 每个员工都设定了目标奖金(target bonus),所有员工的目标奖金之和即为 CSIR 目标奖金。保底盈余与目标奖金之和即目标盈余(target margin)。在 CSIR 目标盈余范围内,超出保底盈余部分的净盈余将全部归入 CSIR 奖金池,用于奖金分配;超出 CSIR 目标盈余的部分,其中 50% 将纳入 CSIR 储备金,其余 50% 用于奖金分配,但封顶额为 CSIR 目标奖金的 1 倍,参见图 1。CSIR 各部门的奖金池参照同样原则计算。

2) 奖金分配的绩效因素。奖金分配中需要重点考虑的另一个因素是部门和个人绩效。CSIR 将针对各部门关键绩效指标(KPI)进行综合评分,如果绩效评分结果达到或超出预期(≤ 3),则该部门可以全额分配奖金,如果未达到预期(≥ 4),则不能分配奖金。如果评分结果在 3 和 4 之间,则可分配的比例为 4 减去绩效得分,比如绩效评分结果为 3.25,则可分配比例为 $4 - 3.25 = 0.75$,即奖金池的 75% 可供分配。

3) 目标奖金的确定(参见表 3)。目标奖金的设置参考了市场上的最佳实践,不同薪酬级别的目标奖金的差别反映了不同职级员工在相应岗位上达成组织目标所负的责任差异。根据 2012/13 财年 CSIR 的年报,CSIR CEO (CSIR 唯一的 G1 级)年薪(固定部分)为 311 万兰特,年终奖和绩效收入是 167 万,独占整个奖金池的 25%。CSIR 的 F1、F2 薪酬级别的高管 5 名,平均年薪 170 万左右,平均奖金约 80 万兰特,一般的研究人员绩效收入相对较低,具体要看 CSIR 整个奖金池和部门奖金池的情况。

表 3 各级目标奖金占奖金池的比例¹

薪酬级别	目标奖金(占奖金池的比例,%)
A3 - C2	5
C3 - D1	7
D2 - D4	10
E1 - E3	15
F1	18
F2	20
G1	25

4.6.2 签字费

在战略性招聘中,为应对面临的挑战,可向战略性人才提供相当于其 GTCE20% 的签字费,该签字费应经奖励办公室书面推荐、人力资源主管书面批

准生效,分 3 年付清。

4.6.3 其他特殊激励

根据 CSIR 薪酬战略和政策,除上述激励措施外,CSIR 执行管理委员会在人力资源主管和首席财务官的建议下,可批准制定其他特殊激励。超时工作和其他补贴类主要包括根据南非《就业基本条件法》等相关法律和 CSIR 相关政策提供的加班、值班等超时工作补贴。

5 研究职业阶梯评测

CSIR 对于行政系列的评测主要参照海氏岗位评估系统,在此不多赘述。对于研究系列,CSIR 专门制定了研究职业阶梯评测框架系统,鼓励 CSIR 研究人员进行自我测评,同时 CSIR 人力资源管理部门也利用该框架系统开展绩效管理。每个研究人员都应通过在线研究职业阶梯评测系统填报考核内容并提交包括个人简历、学历证书等在内的相关证明材料,该系统会根据所填报的信息和研究人員上级主管的评价,综合计算出研究人员的个人价值点(PVP)。个人价值点决定了研究人员所处的职业阶梯位置和相对应的海氏点,从而确定该研究人员在薪酬系统中的岗位级别和薪酬。

5.1 研究职业的 5 个阶梯位置

1) 后备研究人员(candidate researchers):指的是在资深研究人员指导下受训的刚刚进入研究职业生涯的员工;

2) 研究人员(researchers):能够在给定领域独立开展工作的合格专业人员;

3) 高级研究人员(senior researchers):能够领导项目,指导他人开展研发活动,在研发方面有良好成绩的经验丰富的专业人员;

4) 主要研究人员(principal researchers):在其研究领域的研究成就得到广泛认可,能够领导跨多个学科的系列研发项目。

5) 首席研究人员(chief researchers):在多个研发领域的研究成就得到国际同行认可。

5.2 绩效考核内容

绩效考核分为投入和产出两大类 6 项考核内容,其中投入类主要考核研究人员的专业资质和领导能力这 2 项考核内容,产出类主要考核研究人员的研究成果,包括知识传播、人力资本发展、影响力和吸引研发资助共 4 项考核内容。针对每项考核内容,CSIR 制定了相应的考核指标,最终考核结果最

表 4 研究人员个人价值矩阵¹⁾

评价指标			价值点	评价				
			(满分)	1	2	3	4	5
产出价值点 (成果)	1	知识传播	175	22	44	77	118	175
	2	人力资本发展	175	22	44	77	118	175
	3	影响	175	22	44	77	118	175
	4	吸引研发资助	175	22	44	77	118	175
		小计	700					
投入价值点 (知识 & 技能)	1	专业资质	150	20	70	70	150	150
	2	领导和战略能力	150	12	27	45	90	150
		小计	300					
价值点总计			1000	120	273	423	712	1000

1) 评价 1 为最低,5 为最高,价值点总计 1000 点。

多可划分为 5 个评价档次(1 为最低,5 为最高),每个评价档次都对应着相应的价值点(表 4),同时也决定了员工的薪酬级别(表 5)。

- 1) 专业资质:研究人员的学历。
- 2) 领导和战略导向能力:主要考核领导研究团队开展研究的能力,研究水平受国内和国际同行认可的程度,在国家 and 国际层面对研发趋势的影响。
- 3) 知识传播:包括论文、著作、专利、软件、技术示范、工艺规范、政策指南等研究产出。只承认过去 7 年里的研究产出。
- 4) 人力资本发展:包括指导其他研究人员的研究活动和研究职业路径,培养青年研究人才和创造适合的研究环境与研究文化。
- 5) 影响力:论文引证、知识产权或产品销售、创办新公司、制定政策或标准等活动产生的影响。
- 6) 吸引研发资助:考核其在吸引竞争性研究资助的过程中所起的作用。

表 5 研究系列个人价值点与薪酬对照表

职务级别	个人价值点	薪酬级别	海氏点
后备研究人员	<196	C2	245
研究人员 1 级	197 – 270	C3	289
研究人员 2 级	271 – 354	C4	342
高级研究人员 1 级	355 – 420	D1	393
高级研究人员 2 级	421 – 567	D2	479
主要研究人员 1 级	568 – 710	D3	588
主要研究人员 2 级	711 – 855	D4	677
首席研究人员 1 级	856 – 928	E1	830
首席研究人员 2 级	929 – 1000	E2	954

5.3 评测程序

- CSIR 在 4 个层次上开展对研究人员的评测:
- 1) 研究人员自我评测;
- 2) 研究人员上级主管的评价;
- 3) 主管单位仲裁委员会审核;
- 4) CSIR 仲裁委员会审核(只针对主要和首席研究人员,特殊情况除外)。

研究人员的自我评测必须经过其上级主管评价后方可提交,否则各主管单位仲裁委员会将不予审核。各主管单位仲裁委员会对研究人员提交的自我评测表格进行审核后,将结果反馈至各单位的人事主管处。当全部审核程序结束后,各单位人事主管将以书面形式将最终审核结果正式反馈给每个研究人员。对于主要和首席研究人员的任命,各主管单位仲裁委员会的评测结果须经 CSIR 仲裁委员会审核后,方可反馈给相关研究人员。

研究人员如果认为自己具备了提升至更高阶梯位置的条件,可以随时请求重新进行审核。主管单位仲裁委员会负责处理主要研究人员以下的研究系列人员的晋升和申诉。如果研究人员不服从主管单位仲裁委员会的审核结果,并且认为自己有充足证据支撑,则可以向 CSIR 仲裁委员会提出申诉,CSIR 仲裁委员会作出的决定将是最终决定。主管单位仲裁委员会和 CSIR 仲裁委员会每年年中开会一次,对 CSIR 新入职者的职业状态进行审核,并对评测审核结果的申诉进行研究。

6 相关建议

南非与我国同为发展中国家,国情、社情、科技发展情况存在类似之处,以 CSIR 为代表的南非公共研究机构经历的几次薪酬改革,及其目前所实行的汲取了欧美发达国家经验的以岗位管理和绩效评估为核心的薪酬制度,收到了较好的效果,对于我国正在进行的公共机构薪酬制度改革具有一定的参考价值。结合南非公共机构薪酬制度改革的经验,特提出如下建议:

- 1) 规避行政命令式的政策导向,鼓励公共研究机构充分发挥主观能动性
- 政府政策导向对公共研究机构发展具有至关重

要的影响,因此,必须充分调研,试点先行,逐步推广,同时应加大宣传力度,使公共研究机构至全社会所有人员都理解、支持并积极参与改革事业。南非公职部未经充分征求意见,于 1983 年“一刀切”地要求包括 CSIR 在内的所有公共研究机构全面推行统一制定的人事管理制度,极大地干扰甚至是阻碍了南非公共研究机构的发展,可以说是典型的失败案例,足以为戒。公共研究机构具有其特殊性,既不能简单地参照国家机关管理,也不能完全实行企业化管理。南非在实行公共研究机构薪酬改革前后出台的相关法律规定,允许各公共研究机构自行制定包括薪酬、福利条款在内的“服务条件”,经主管部门批准实施,赋予了公共研究机构相当大的主动权,各公共研究机构重视并大力开展宣传工作,充分调动了全体员工主动参与改革的积极性,确保了薪酬改革的平稳开展。

2)应明确公共研究机构科研人员收入在全社会薪酬水平中的定位,并随着全社会薪酬水平的变动而及时调整

根据南非统计局发布的《南非 2013 年度统计年鉴》,2012 财年,南非全社会人均年薪为 175121 兰特,按行业细分的话,其他政府机构(公立研究机构和大学)人均年薪为 254872 兰特,是所有行业中人均收入水平最高的(制造业人均年薪为 161737 兰特,矿业人均 175323 兰特,金融保险和商业服务业人均 191409 兰特)^[7]。从南非 CSIR 的经验看,将员工薪酬水平与市场中位值挂钩,以“保证 CSIR 在就业市场上的竞争力”作为薪酬政策的主要目标之一,启动以岗位管理和绩效评估为核心的薪酬制度改革,得到了广大科研人员的支持,极大地激发了科研人员的积极性,使得 CSIR 能够吸引和留住一流人才投身科研事业,收到了较好的效果。

相比较而言,我国公益性科研机构长期以来沿用统一的事业单位分配标准,作为独立法人的公益性科研机构在分配上缺乏自主权,导致员工薪酬与市场价格脱节,整体薪酬水平未能充分体现人力资本的价值,造成了科研人才的流失。建议政府主管部门应明确公益性科研机构科研人员在全社会薪酬水平中的定位,并定期组织开展全社会薪酬调查,使公益性科研机构能够根据调查结果,结合社会经济发展水平、所处行业特点、机构发展战略,设计并及时调整薪酬制度,留住和吸引科研人才。

3)可适当借鉴试行一岗多薪制,赋予直接管理

者更大的权力

南非 CSIR 目前实行一岗多薪制,同一岗位不同绩效的人员的岗位工资区别相对较大,薪酬与绩效的关联性较强,员工的薪酬水平都能够随着绩效的改善而得到增加,而不仅仅依靠职位的晋升,从而增加了薪酬制度的灵活性和激励性。同时,直接管理者在确定和调整下级员工的薪酬水平方面拥有更大的权力和责任,更有利于管理者通过薪酬杠杆引导部门实现绩效目标^[8]。

我国公益性科研机构虽然已经实行了岗位管理制度,但大多数单位的岗位工资仍是根据岗位的行政级别或技术职称来确定,岗位价值与岗位工资相关性不强^[9],不管员工技术、能力是否提高,表现是否优秀,如未获得级别晋升,工资很难突破^[10],这种情况极大地降低了绩效薪酬制度的激励作用。值我国事业单位分类改革稳步推进之际,建议可选择适当公益性科研机构先试行一岗多薪制,逐步向全面实施绩效薪酬制度过渡。从预期效果看,一岗多薪制更容易释放管理效益,充分调动一线研究人员的积极性,从实践层面看,推行一岗多薪制也具有较强的可操作性,可以为事业单位分类改革提供有益的探索。

参考文献

- [1] National Treasury. Public Finance Management Act - PFMA - National Treasury [EB/OL]. 2014-04-12. <http://www.treasury.gov.za/legislation/pfma/>.
- [2] The Council for Scientific and Industrial Research. Annual Report Archive [R/OL]. 2014-6-12. http://www.csir.co.za/publications/Annual_Report_2012_13.html.
- [3] Academy of Science for South Africa. The State of Science in South Africa [R/OL]. 2013-05-20. http://www.assaf.co.za/?page_id=924.
- [4] World Intellectual Property Organization. National Research Foundation Act No 23 of 1998 [R/OL]. 2014-07-10. <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/en/za/za075en.pdf>.
- [5] The Council for Scientific and Industrial Research. The Scientific Research Council Act No 46 of 1988 [R/OL]. 2014-07-10. http://www.csir.co.za/docs/legislation_compliance/scientific_research_act.doc.
- [6] The Council for Scientific and Industrial Research. Csir Careers [EB/OL]. 2014-05-22. http://www.csir.co.za/recruitment/new%20conditions_of_service.php.
- [7] Statistics South Africa. Annual report | Statistics South Africa [R/OL]. 2015-1-10. http://beta2.statssa.gov.za/?page_id=368.
- [8] 百度百科. 宽带薪酬设计 [EB/OL]. 2015-03-10. <http://baike.baidu.com/view/1115320.htm>.
- [9] 赵捷,孙晓芸. 外国国立研究机构薪酬制度的特点及与我国的比较. [J]. 中国科技论坛, 2005, (6): 140-149.
- [10] 臧丽. 浅议事业单位薪酬体系中的问题及对策. [J]. 中外教育研究, 2009, (11): 43-45.