



大專校院人才培育與財務調控機制

面對國際競爭，各高等教育先進國家為延攬國際人才，對於人才培育及大學財務經費均進行相關機制的提升。本文期以國際比較及政策執行檢視我國彈性薪資方案及其財務調控機制。透過國際政策分析、各校政策執行效益及政府政策檢視，提出如何增進我國人才培育與財務調控競爭力之建議。

周麗芳、徐聿靖（國立政治大學財政學系教授、教育部高等教育司專員）

壹、前言

1997年新加坡政府啓動延攬人才計畫，透過簽證、稅賦優惠及移民政策的大幅度開放，引進國際專業人才；2008年中國大陸推動「千人計畫」延攬海外高級人才，擬在5到10年間，吸引2000名世界頂級科學家、企業家及金融人才；同年度，韓國推出「Contact Korea」，以近似新加坡模式展開對國際人才的全方位友善政

策，引進在科技及學術界的頂尖人力；而香港各大學於2012年改為4年制，預計延攬1,000個職缺，亞洲鄰近國家競相爭取國際人才已趨白熱化，並集中延攬領域在學術、科技、企業及金融面。

貳、現代人才延攬政策

面對前述人才競爭，教育部偕同行政院科技部於2010年8月實施推動「延攬及留住大專校院特殊及優秀人才彈性

薪資方案」（以下簡稱彈薪方案），並因應補助人才各異背景（教學、研究、產學合作及高教經營）及學校發展多元特性（研究取向、教學取向及技專校院）研定執行各項計畫，自2010年實施，各大學無論是在彈薪機制或人才延攬成效上均逐步穩健，惟各國人才策略呈現白熱化動態競爭，我國人才政策亦應與時俱進。

「彈薪方案」經實施多年，整體政策已具成效。本方

案所依據法規、財源、實施對象及補助方案分述如下：

一、依據法規

本方案係依據行政院 2010 年核定之「延攬及留住大專校院特殊及優秀人才彈性薪資方案」，透過發給非法定加給之給與，秉持不牽動現行月支本薪（年功薪）及學術研究費等基本薪資結構改變之原則，達成實質薪資彈性化之目標。

二、方案財源

彈薪方案自 2010 年至 2016 年止，財源包括「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」（100 年起名稱修正為「邁向頂尖大學計畫」）、「獎勵大學教學卓越計畫」經費、教育部編列經費、學校校務基金 5 項自籌收入及學雜費收入經費、國科會國家科學技術發展基金補助專款經費。

三、實施對象

大專院校特殊優秀教研人員（含專任教師、研究人員、專業技術人員、技術教師）及編制外經營管理人才。

四、各補助方案現況

為因應補助人才的差異背景（教學、研究、產學合作及高教經營）及學校發展多元特性（研究取向、教學取向及技

表 1 我國現行彈性薪資措施一覽表

計畫項目	適用對象	計畫目標	支應財源/項目	核給程序
科技部				
1. 科技部 104 年度補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施徵求公告（留任）	（一）公私立大專校院。 （二）經科技部認可之受補助機構並報經行政院同意準用本方案之學術研究機關（構）。	延攬及留住大專校院特殊優秀人才。	科發基金/教研人員薪資（新臺幣 8 億/年）	科技部審查後按每月基準核給： （一）申請獎勵人數上限：不超過申請機構編制內專任教學研究人員總人數之 20%。 （二）申請補助獎勵金額每人每月最高不得超過新臺幣 20 萬元。
2. 科技部補助大專校院延攬特殊優秀人才措施（新聘）	（一）公私立大專校院。 （二）準用本方案之學術研究機關（構）。 （三）非曾任或非現任國內學術研究機構編制內之專任教學、研究人員。 （四）受延攬人於申請機構正式納編前五年間均任職於國外學術研究機構。	科技部為加強大學延攬優勢，以總額補助專款專用方式，發揮經費運用效能。	科發基金/教研人員薪資（新臺幣 2 億/年）	科技部審查後按每月基準核給： （一）教授（研究員）：每月獎勵額度以不超過新臺幣 8 萬元為原則。 （二）副教授（副研究員）：每月獎勵額度以不超過新臺幣 6 萬元為原則。

論述》預算·決算



表 1 我國現行彈性薪資措施一覽表（續）

計畫項目	適用對象	計畫目標	支應財源／項目	核給程序
				(三) 助理教授（助理研究員）：每月獎勵額度以不超過新臺幣 3 萬元為原則。受延攬人之獎勵期間最長為 3 年，且不得中斷聘期。
教育部				
1. 學校自訂彈新支給機制	各公私立大專院校	各校自主訂定支給規定，以彈性延攬獲留任教學、研究及服務卓越之人才。	1. 邁頂計畫（新臺幣 10 億） 2. 教卓計畫（新臺幣 5 億） 3. 自籌收入（不限） 4. 學雜費收入（不限）	由各大專院校依行政程序自訂支給規定後，報教育部備查。
2. 臺灣人才躍升計畫	(一) 大學系統及各公私立大學校院。 (二) 本要點所稱國際優秀人才，指新聘國際人才或團隊（於計畫期間，至少於國內職任期間達半年以上），該對象需屬具國際影響力之教學研究人員、高等教育經營管理或專業實務人才。	透過國際人才及資源挹注，整合國際學研機構及企業能量，建構國際學研網絡。	教育部預算 新臺幣 1.48 億／年延攬人才薪資 1. 團隊運作行政費用。 2. 國外旅費、團隊成員或學生之國外研習或培訓所需費用。	審查後以總額補助核給各校。
3. 教育部補助未獲邁向頂尖大學計畫或獎勵大學教學卓越計畫之大專院校實施特殊優秀人才彈性薪資申請作業要點修正規定	(一) 申請當年度未獲邁向頂尖大學計畫或獎勵大學教學卓越計畫補助之公私立大學及技專校院，或獎勵大學教學卓越計畫在申請年度獲當期補助新臺幣三千萬元以下之公私立大學及技專校院。 (二) 適用對象：本要點所稱特殊優秀人才，指專任教學研究人員（包括教師、專業技術人員、技術教師）與專任高等教育經營管理人員及專任業師。	協助未獲邁向頂尖大學計畫或獎勵大學教學卓越計畫之大專院校延攬及留任國內外教學研究、社會服務、高等教育經營管理、產業實務具卓越貢獻或發展潛力之特殊優秀人才。	教育部預算 新臺幣 5000 - 8000 萬／年／（薪資、培訓費用、行政費用）	審查後按每月基準核給彈性薪資／金額每人每年至少新臺幣 15 萬元以上，超過新臺幣 50 萬元者，應敘明其特殊貢獻及標準。

資料來源：本文整理自科技部及教育部之相關法規。

專校院)，「彈薪方案」在執行面分各項計畫實施，以下呈現各項計畫在計畫目標、支應財源及核給程序之內容（第 65 頁表 1）。

參、大專校院教師待遇國際比較

經分析國內外研究報告，各高等教育先進國家為延攬國際人才，促進高教卓越發展，其大學校院教師薪資制度多具有功績薪制度與學科差異給薪

機制，此外，薪資制度並整合相關聘任配套規定，如每年應達一定淘汰率等。依據研考會（100）委託研究報告「公研雙軌制度之研究」於各國教師待遇制度比較（表 2），其分析結果如下：

一、功績薪制度

美國、中國大陸、新加坡、香港、日本及南韓採功績薪制度（the merit-based pay system），跳脫依年資晉升的

薪點制，而以教師之績效表現作為薪給主要考量。

二、領域差異給薪

另考量不同專業之學術起薪標準，特殊學科如醫學、會計及法律類科，美國、新加坡、香港核給薪資。

肆、我國大專校院教師待遇制度國際競爭力分析

經比較各國薪資制度，我國大學教師待遇制度之競爭力分析如下：

一、我國未實施功績薪制度，現行年資制度不利國際競爭力

臺灣現今薪資體制以年資為主，前述問題將阻卻年輕人才或國際人才來台任職或於任職期間創造績效。另一方面，年資為主的制度也形成層級節制文化，大幅削弱大學競爭力。此外，年輕人才進入我國大學的管道日益窄化，多數大學教

表 2 各國教師待遇制度比較表

	功績薪制度	領域差異給薪
美國加州大學	*	*
美國耶魯大學	*	*
中國北京大學	*	
新加坡南洋理工大學	*	*
香港城市大學	*	*
日本東京大學	*	
韓國首爾大學	*	
國立臺灣大學		

註：* 代表已實施該制度之學校。

資料來源：作者整理自研考會（100）委託研究報告「公研雙軌制度之研究」。

論述》預算·決算



職員均可享受如同公務員之終身任用待遇，因此校內流動率偏低，而各校之教師評鑑亦無法發揮退場或減薪機制。

二、彈薪方案財源非屬穩定收入，限制校方對外攬才意願

除現行法定薪資結構不利競爭外，彈薪方案財源非屬穩定收入。彈性薪資方案經費來自教育部「邁向頂尖大學計畫」、「獎勵大學教學卓越計畫」、教育部編列經費、學校校務基金 5 項自籌收入及學雜費收入、國家科學技術發展基金專款（以下簡稱科發基金），其中，教育部「邁向頂尖大學計畫」、「獎勵大學教學卓越計畫」屬競爭型補助款，校務基金 5 項自籌收入及學雜費收入隨著各校年度財務狀況波動，而甚或科發基金更因每年審核一次，與競爭性經費無異。然各校面對國際頂尖人才，多需提出 3－5 年期聘約，甚至聘約期滿無條件續約之準備，

在所有財源均不穩定之困境下，校方不易大幅度地向外徵才。

伍、人才培育的財務調控

為改善各校彈性薪資績效，教育部業於 2015 年各大專校院依下列指標增修彈性薪資支給規定，並報部備查：

1. 明訂績效導向之彈薪核給機制，包括獲補助人員之績效指標及薪資差距。
2. 比照國際人才於其領域及職級之國際薪資核給標準，明訂相關薪資核給規範。
3. 明訂延攬及留任人才得補助居住津貼之相關規範。
4. 調整來自於彈性薪資經費，以挹注於教學及產學服務之績優人才為主，另科技部之經費以挹注於研究及產學服務人才為主。

陸、結語

整體彈薪方案自 2010 年至 2015 年累積了相當的國際

人才以及新聘人才，方案有助於穩定師資流動，未來應可強化補助領域之多元性；增加新進及年輕人才補助，提升國際人才比例。強化教師離職資訊登錄，掌握人才流向資訊，以提升方案效益。另為符合大學學術工作不同於公務行政之特性，大學薪資應逐步走向下列變革，除部分之薪資（含退撫）係以個人績效核算外，可思考逐步將薪資結構反映各領域在學術市場之差異，以增進我國人才培育之競爭力。❖