



高教師資之留才攬才策略

元智大學

廖慶榮 校長

113年全國大專校院校長會議
2024 National Conference
for the University Presidents of Taiwan

大綱

1

為何大學招聘師資越來越困難

2

選擇教職考慮因素

3

台灣的大學教師薪資之全球競爭力

4

大學教師薪資制度設計

5

離職分析

6

留才攬才策略

7

政府如何協助

8

結語

一、為何大學招聘師資越來越困難

師資來源減少

- 出國讀博士的學生逐年減少
- 博士畢業後回國任教人數減少
- 國內博士學生減少

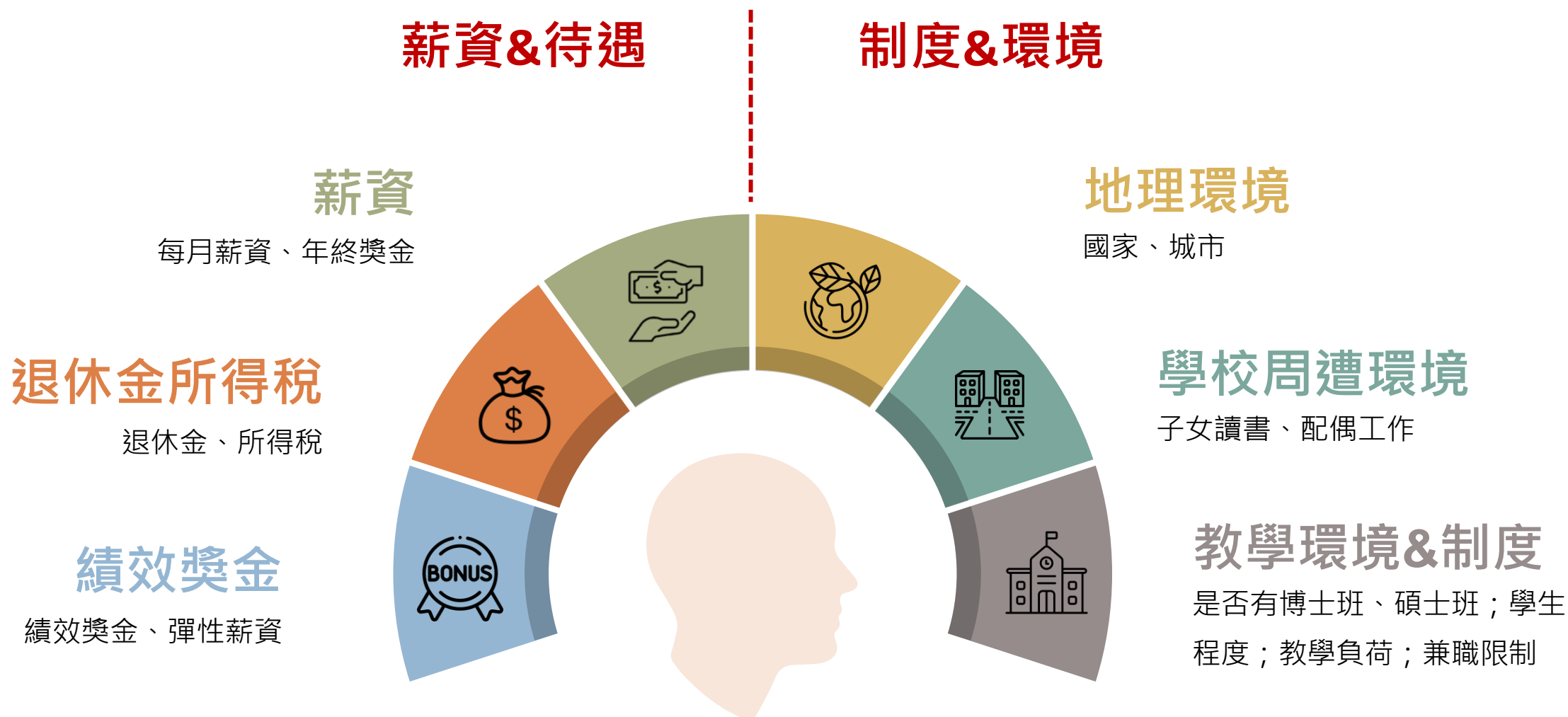
博士不進學術界

- 許多領域業界的薪資待遇高出許多
- 可任教大學的教學研究環境不理想
- 教學成就感遞減（學生學習態度不若以往）

整體環境

- 國家環境
- 學術環境

二、選擇教職考慮因素



三、台灣的大學教師薪資全球競爭力 (1/5)

各國大學教師年薪比較 (2021)

地區	國家	新進教師	資深教師	平均	倍數
亞太地區	澳洲	1,802,343	3,174,815	2,567,184	2.16
	日本	1,684,143	2,982,081	2,406,282	2.03
	香港	1,570,858	2,781,489	2,232,549	1.88
	韓國	908,437	1,608,553	1,289,368	1.09
	中國	861,920	1,526,183	1,216,563	1.03
	臺灣	969,435	1,444,838	1,186,313	1
北美	馬來西亞	610,136	1,080,362	864,715	0.73
	美國	2,071,471	3,667,954	2,955,332	2.49
歐洲地區	加拿大	1,706,195	3,021,137	2,434,179	2.05
	挪威	1,795,295	3,178,901	2,561,293	2.16
	德國	1,715,100	3,036,889	2,446,889	2.06
	英國	1,500,835	2,657,475	2,141,182	1.80
	荷蘭	1,495,346	2,647,815	2,134,615	1.80
	法國	1,380,472	2,444,398	1,970,633	1.66

香港教師薪資有三部分：

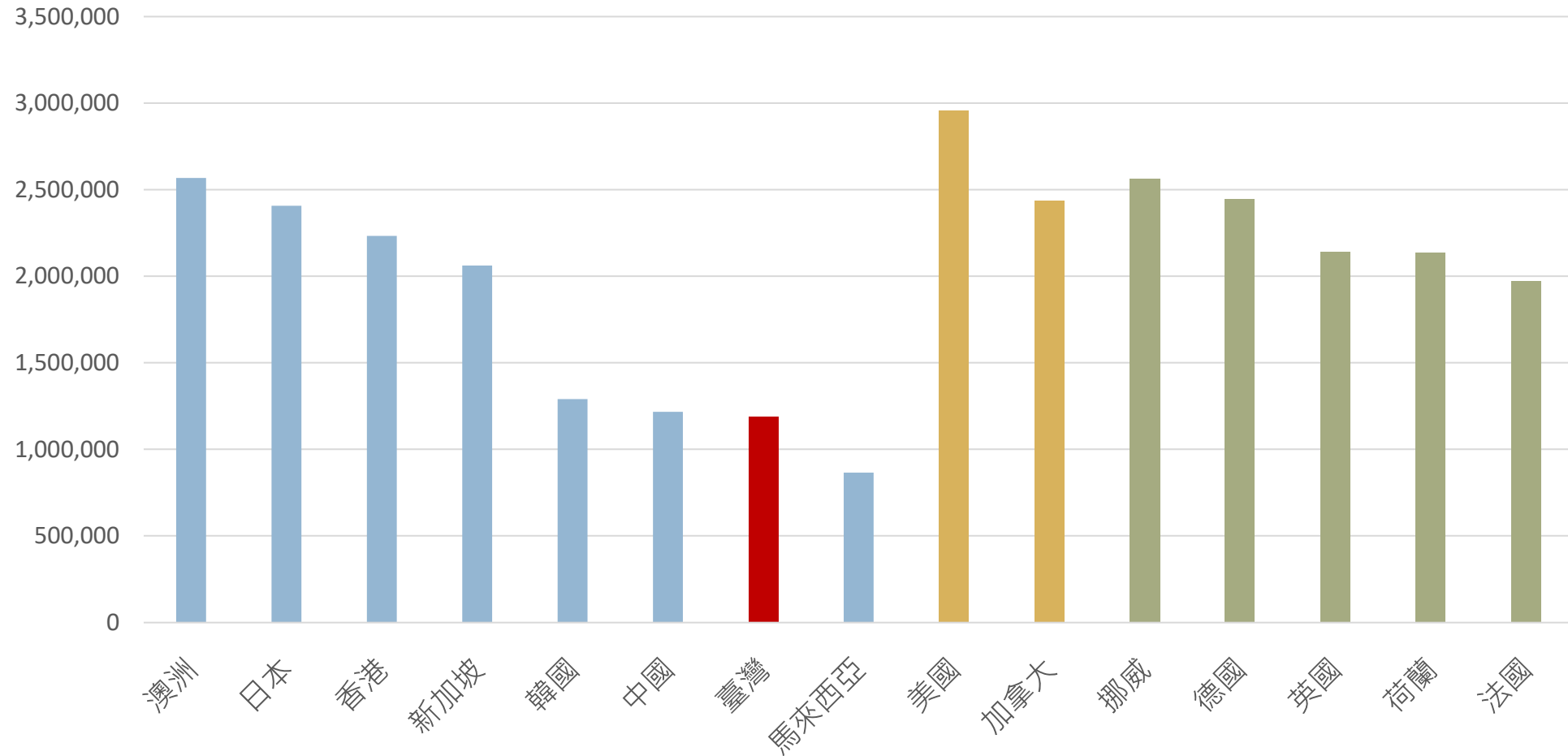
- **Salary, allowance, gratuity** (15% of salary)
- 例：某大學助理教授起薪 Salary 8-10萬HKD，加上 2萬HKD，年薪 $9*12 + 2*12 + 9*0.15*12 = 600$ 萬NTD；若僅算薪水則約 438 萬NTD

香港知名大學教授薪資高約台灣 5 倍，校長薪資高約台灣公立大學 7 倍

Source：劉秀曦、陳玉娟，留才攬才利器：美國大學教師薪資制度的特色及其對臺灣啟示，2022

三、台灣的大學教師薪資全球競爭力 (2/5)

各國大學教師年薪 (2021)



三、台灣的大學教師薪資全球競爭力 (3/5)

各國大學教師年薪為人均GDP之倍數 (2021)

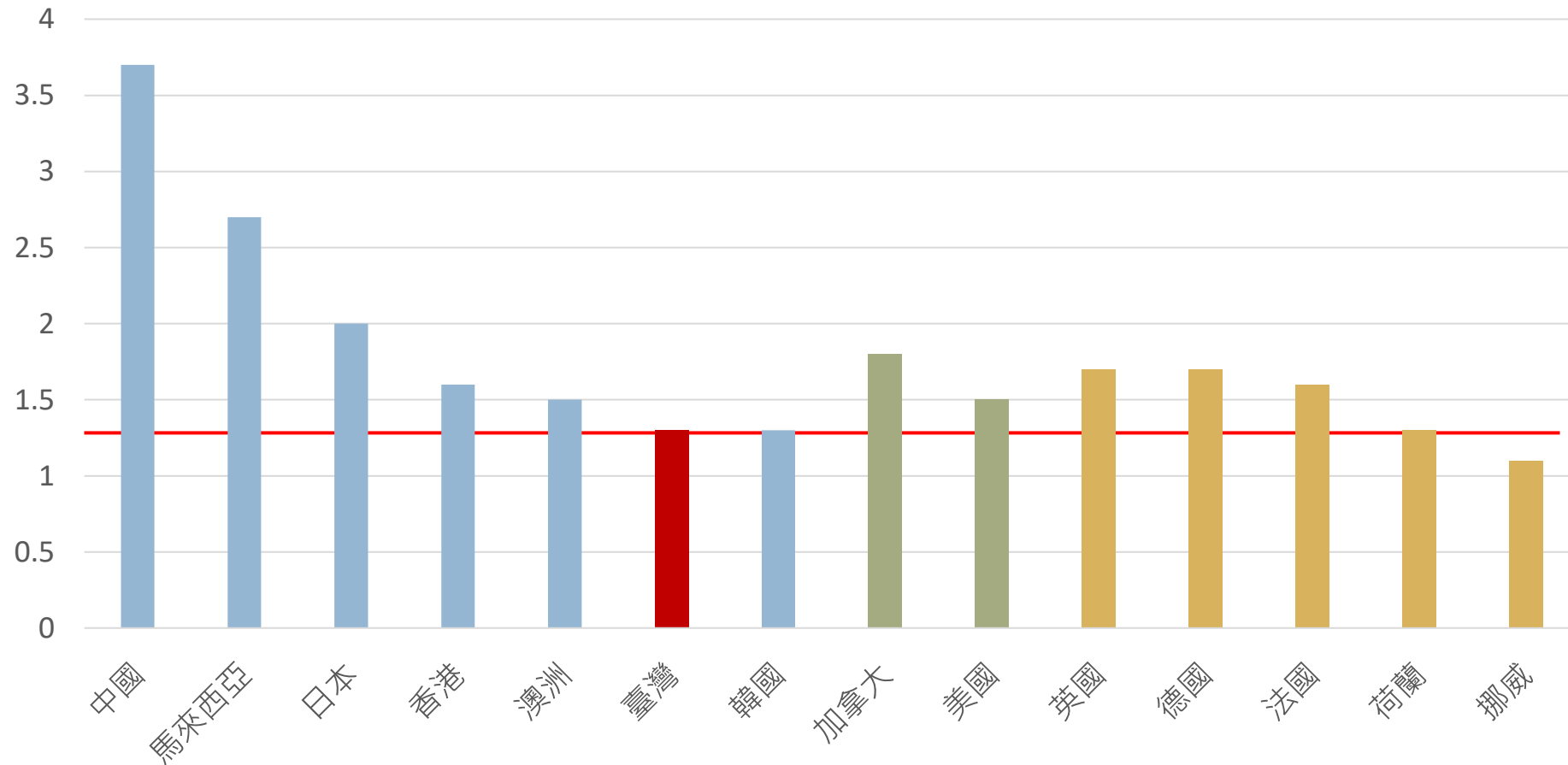
地區	國家	人均GDP (美元)	新進教師	資深教師	平均
亞太地區	中國	11,820	2.6	4.6	3.7
	馬來西亞	11,600	1.9	3.3	2.7
	日本	42,930	1.4	2.5	2.0
	香港	49,040	1.1	2.0	1.6
	澳洲	62,720	1.0	1.8	1.5
	臺灣	32,120	1.1	1.6	1.3
	韓國	34,870	0.9	1.6	1.3
北美	加拿大	49,220	1.2	2.2	1.8
	美國	68,310	1.1	1.9	1.5
歐洲地區	英國	46,340	1.2	2.0	1.7
	德國	51,860	1.2	2.1	1.7
	法國	45,000	1.1	1.9	1.6
	荷蘭	58,000	0.9	1.6	1.3
	挪威	82,000	0.8	1.4	1.1

代表教師的
經濟地位
進而影響
社會地位

Source：劉秀曦、陳玉娟，留才攬才利器：美國大學教師薪資制度的特色及其對臺灣啟示，2022

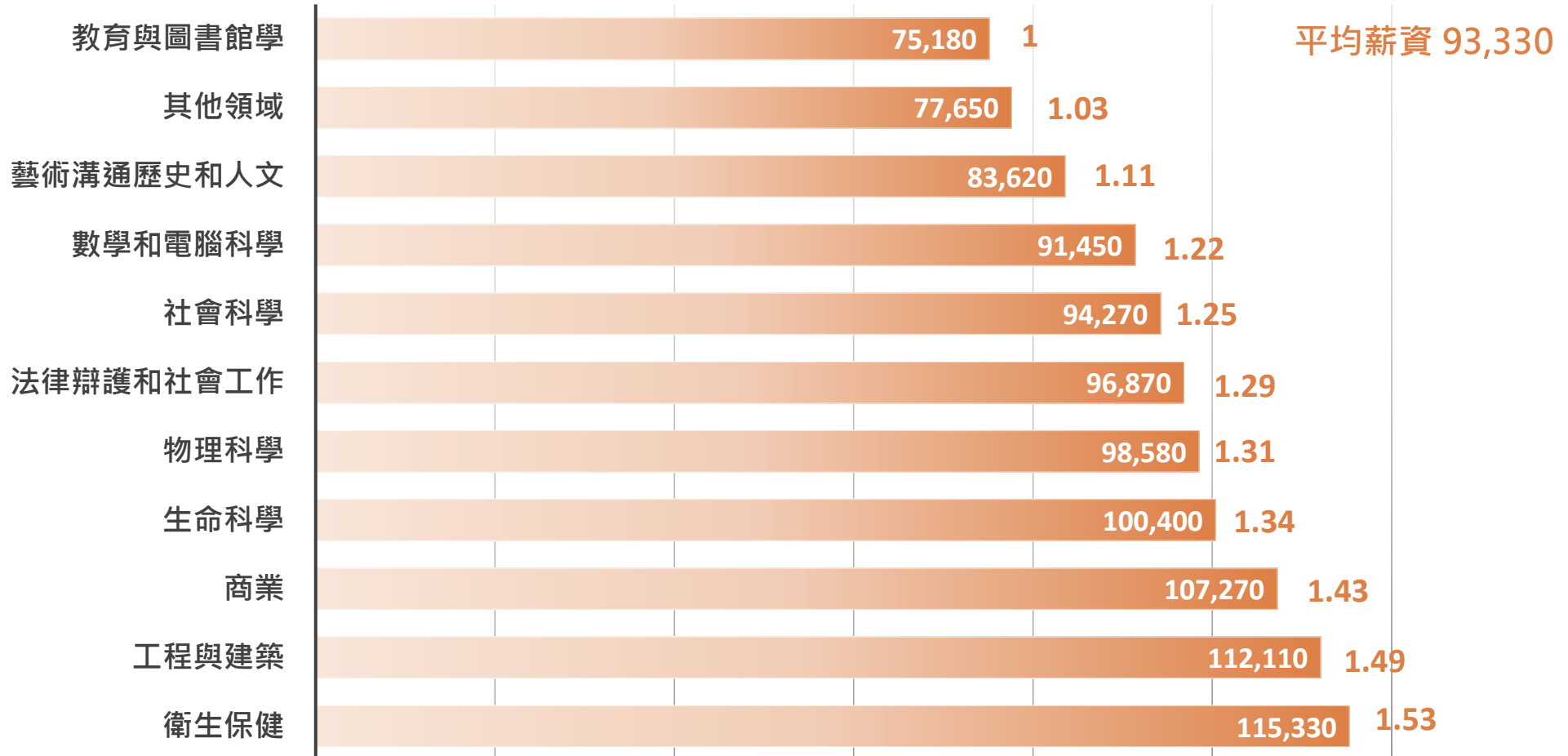
三、台灣的大學教師薪資全球競爭力 (4/5)

各國大學教師年薪為人均GDP之倍數 (2021)



三、台灣的大學教師薪資全球競爭力 (5/5)

美國大學各專業領域教師平均年薪 (2020 ~ 2021)



Source：劉秀曦、陳玉娟，留才攬才利器：美國大學教師薪資制度的特色及其對臺灣啟示，2022

四、大學教師薪資制度的設計

不同類型大學

- **教學型**和**研究型**大學教師的任務不同，薪資可有所差異
- **大學**(尤其有研究所)與**專科學制**不同，教師薪資可考慮有所差異

不同領域

- 可依**就業市場行情**訂定不同專業領域的薪資標準，例如，資工、電機領域為1.5倍
- 否則各領域所聘教師的水準不同

個人績效

- 個別教師之間績效表現不同，應有所差異

五、離職分析

離職分析是各校制訂留才攬才策略的重要依據

1

歷年離職人數

- 排除退休、解聘、過世等非自願離職
- 各學院、系所離職人數分析

4

離職和升等的關係

- 例：升等3年後，離職人數明顯下降
- 例：升等後，離職率降低

2

離職流向分析

- 離職出路
- 轉至哪些大學、機構、公司、離台

5

離職教師的職位

- 助理教授、副教授、教授
- 是否兼任主管

3

離職年齡、年資

- 例：年齡大多在45歲以前
- 例：2年一高峰，6年另一高峰

6

出生地與家庭因素

- 例：桃園出生離職率低、高屏澎高
- 家庭因素、住家地點、學校宿舍

Source：駱建陵，專任教師離職因素探討，元智大學111年校務研究計畫

六、留才攬才策略

A

薪資待遇

- 彈性薪資
- 績效獎金
搭配年度績效評比
- 人人有獎的津貼
如元智津貼
- 優秀人才獎勵金
- 年輕學者獎勵金
- 退休撫卹金
- 宿舍
- 其他福利
健檢補助、旅遊補助、子女就讀本校補助、團體保險補助、三節和生日禮券等

B

制度環境

- 暢通的晉升管道
助理教授、副教授、教授、特聘教授、講座教授、退休榮譽教授、延退制度
- 充實的研究環境
研究團隊、研究室及實驗室空間、期刊資料庫、研究助理和學生、研究經費
- 理想的創業環境
讓有意創業的教師仍可留在學校任職
- 良好的教學環境
教室、英語教學、教學創新、教學回饋
- 多元發展
讓老中青三代在研究、教學、服務三方面能各自發揮所長，多元發展；和諧共榮的教研環境

七、政府如何協助

薪資

- 2024年薪資的專業加給調漲15%，是好的政策
- 旺宏總經理盧志遠建議 **新5年計畫，每年調15%**
- 未來可考慮**數年調漲一次專業加給**

玉山計畫

- 教育部自2018年起開辦迄今，每年通過25-42人
- 玉山學者外加年薪300-500萬，3年1期；青年學者外加年薪50-150萬，5年1期

教師創業

- 政府能提供經費並鬆綁制度，讓教師能將已有的學術研究成果，轉化為實用性的商品



八、結語



師資是大學發展的關鍵，學校要將留才攬才列為重要工作，有效率處理



每所大學所需的師資不同，應根據自己所需，延攬最適當的師資



對許多大學而言留才比攬才更重要，應分析教師離職因素，以制訂留才攬才策略



台灣的大學教師待遇雖比不上歐美星港，但優於許多國家，仍有機會延攬優秀的國際師資



提升15%加給有助延攬師資，若能持續將可改變低薪現象，讓人才願意投入大學教育

Thank You!



廖慶榮

cjliao@saturn.yzu.edu.tw

Line ID: liao6337