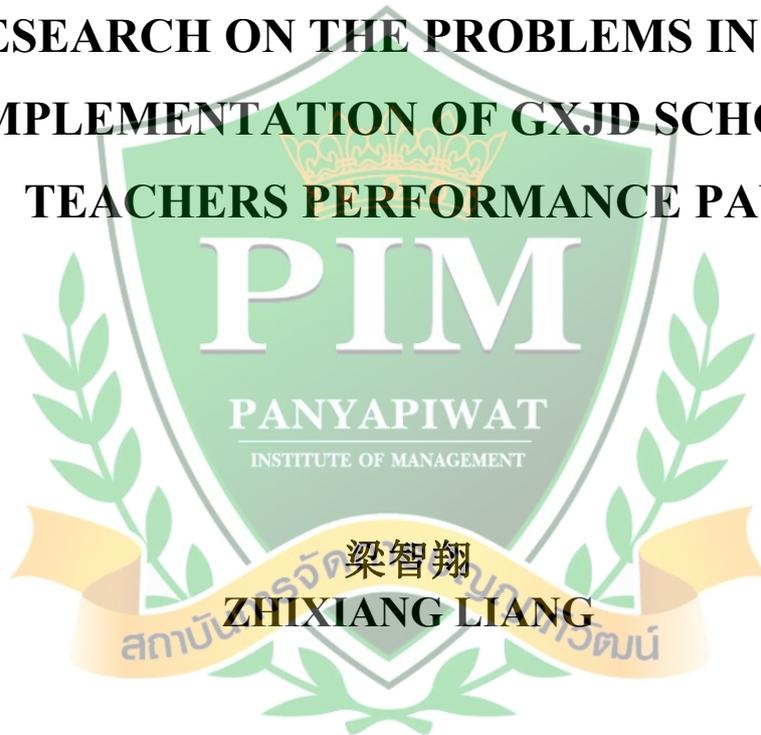




GXJD 学校教师绩效工资方案实施 中存在的问题研究

RESEARCH ON THE PROBLEMS IN THE
IMPLEMENTATION OF GXJD SCHOOL
TEACHERS PERFORMANCE PAY



本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二二年三月



GXJD 学校教师绩效工资方案实施 中存在的问题研究

RESEARCH ON THE PROBLEMS IN THE
IMPLEMENTATION OF GXJD SCHOOL
TEACHERS PERFORMANCE PAY



梁智翔
ZHIXIANG LIANG

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二二年三月
版权归正大管理学院所有

梁智翔

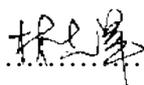
GXJD学校教师绩效工资方案实施中存在的问题研究

二〇二二年



本独立研究报告题目：GXJD 学校教师绩效工资方案实施中存在的问题研究，作者：梁智翔，已通过独立研究报告答辩委员会审核。本独立研究报告为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分。

独立研究报告答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....
(Prof. Dr. Zhijun Lin)

导师/答辩委员.....
(Dr. Zhaoqi Peng)

答辩委员.....
(Dr. Honglie Zhang)

中国研究生院院长签名：

.....
(Dr. Pak Thaldumrong)

批准日期：二〇二二年 月 日

摘要

独立研究报告题目：GXJD 学校教师绩效工资方案实施中存在的问题研究

作者：梁智翔

导师：彭兆祺教授

学位名称：工商管理硕士学位

专业名称：工商管理专业

学年：二〇二一年

作为中国教育体系的重要组成部分，中职教育是构建中国特色职业教育体系的根基，在完善教育结构、促进经济发展、增进社会和谐稳定等方面起到了不可替代的作用。高素质高技能的职校教师是中职学校发展的根本，要想留住优秀的职校教师需要有良好的绩效工资制度。中职学校自 2009 年起实施绩效工资政策至今已十一年，取得了阶段性的成果，教师绩效工资制度的实施初衷是希望通过工资激励来培养教师们的工作热情和创造精神，从而不断提高中国中职教育的质量和水平。但是，现阶段中职学校绩效工资的激励作用却并不显著，学校在绩效考核时出现平均分配等状况。尽管多年来众多学者对其进行了研究和分析，也提出了许多改进的办法，但很少有学者针对中职学校绩效工资进行研究。

为此，本文以 GXJD 学校教师绩效工资管理为研究对象，通过调查问卷、文献研究及归纳研究等方法，综合地研究分析了该学校的绩效工资管理现状，探究了教师绩效工资管理存在的制度单一、责任不明确、缺乏客观性等问题。通过分析找出问题背后存在的原因：复杂性因素、追求政绩、评价机制不成熟。进而针对问题提出相应的建议：改革工资制度，明确指标体系、制定合理客观的考核标准、明确职责，提升薪酬水平及标准、注重结果的反馈和运用、改革创新传统福利模式。本文试图为 GXJD 学校及其他中职学校的教师绩效工资管理提供借鉴。

关键词： 绩效工资 方案设计 问题研究

ABSTRACT

Title: Research on the Problems in the Implementation of GXJD
School Teachers Performance Pay
Author: Zhixiang Liang
Advisor: Dr. Zhaoqi Peng
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration(Chinese Program)
Academic Year: 2021

As an important part of China's education system, secondary vocational education is the foundation of building a vocational education system with Chinese characteristics, and plays an irreplaceable role in improving the educational structure, promoting economic development, and enhancing social harmony and stability. High-quality and high-skilled vocational school teachers are the foundation of the development of secondary vocational schools. To retain outstanding vocational school teachers, a good performance-based salary system is required. It has been eleven years since secondary vocational schools implemented the performance-based salary policy in 2009, and achieved phased results. The original intention of the implementation of the performance-based salary system for teachers is to cultivate teachers' enthusiasm for work and creative spirit through salary incentives, so as to continuously improve The quality and level of secondary vocational education in China. However, at this stage, the incentive effect of performance-based wages in secondary vocational schools is not significant, and schools are evenly distributed during performance appraisal. Although many scholars have researched and analyzed it over the years, and proposed many improvement methods, few scholars have conducted research on performance-based pay in secondary vocational schools.

For this reason, this paper takes the teacher performance pay

management of GXJD school as the research object, through questionnaires, literature research and inductive research methods, comprehensively analyzes the current situation of the school's performance pay management, and explores the existence of a single system of teacher performance pay management, unclear responsibility, lack of objectivity and other issues. Through analysis to find out the reasons behind the problems: complex factors, pursuit of political achievements, immature evaluation mechanism and then put forward corresponding suggestions for the problems: reform the salary system, clarify the indicator system, formulate reasonable and objective assessment standards, clarify responsibilities, improve Salary levels and standards, result-oriented feedback and application, reform and innovation of traditional welfare models. This article attempts to provide a reference for teacher performance pay management in GXJD schools and other secondary vocational schools.

Keywords: Performance wage Scheme Design Problem Research



目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	IV
表格目录.....	VII
图片目录.....	VIII
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景与研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 研究内容与研究方法.....	2
1.2.1 研究内容.....	2
1.2.2 研究方法.....	4
第二章 理论基础与文献综述.....	5
2.1 理论基础.....	5
2.1.1 效率工资理论.....	5
2.1.2 过程激励理论.....	5
2.2 文献综述.....	6
2.2.1 其他国家学者研究现状.....	6
2.2.2 中国学者研究现状.....	7
2.2.3 文献述评.....	7
第三章 GXJD 学校绩效工资管理实施现状分析.....	9
3.1 GXJD 学校简介.....	9

目录（续）

3.2 GXJD 学校绩效工资管理实施方案.....	9
3.2.1 分配原则.....	9
3.2.2 教师绩效工资的构成与分配.....	9
3.3 GXJD 学校教师绩效工资方案问卷调查.....	13
3.3.1 问卷设计.....	13
3.3.2 问卷调查结果分析.....	15
第四章 GXJD 学校教师绩效工资管理中存在的问题及原因分析.....	19
4.1 存在的问题.....	19
4.1.1 绩效工资方案的实施方式单一化.....	19
4.1.2 岗位职责不明确，评估定位不精确.....	19
4.1.3 绩效工资考核过程中欠缺合理性.....	20
4.1.4 绩效工资管理结果运用不当.....	20
4.2 存在问题的原因.....	20
4.2.1 绩效工资考核重结果轻过程.....	20
4.2.2 绩效工资管理忽视岗位职责.....	21
4.2.3 教师工作绩效统计具有复杂性.....	21
第五章 GXJD 学校教师绩效工资改革策略.....	23
5.1 完善绩效工资考核体系.....	23
5.2 明确职责，提升薪酬水平及标准.....	24
5.3 注重结果的反馈和运用.....	25
5.4 改革创新传统福利模式.....	26
第六章 结论与展望.....	27
6.1 研究结论.....	27

目录（续）

6.2 研究不足.....	27
6.3 研究展望.....	27
附录 A GXJD 学校教师绩效工资基本情况调查问卷.....	29
一、教师基本信息.....	29
二、教师对绩效工资方案实施效果.....	29
三、学校教师绩效工资方案满意度.....	29
参考文献.....	31
致谢.....	36
声明.....	37
个人简历.....	38



表格目录

表 3.1 电话费补贴按以下系数分配表.....	11
表 3.2 课时津贴分配表.....	11
表 3.3 职务坐班津贴分配表.....	11
表 3.4 Cronbach's Alpha (α 值) 系数判断标准.....	14
表 3.5 可靠性统计量.....	14
表 3.6 KMO 检验.....	14
表 3.7 教师基本信息.....	14
表 3.8 中职学校绩效工资方案实施效果.....	16
表 3.9 学校教师绩效工资方案满意度.....	18



图片目录

图 1.1 全文整体框架.....	3
图 3.1 GXJD 学校教师绩效工资方案调查数据.....	14



第一章 引言

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

随着中国特色社会主义进入新时代,中等职业教育具有普及高中阶段教育和构建具有中国特色职业教育体系等特点,也是实现教育强国并推动中国新型工业化发展的重要方式,为国家发展提供大量高技能人才,在优化教育结构、服务经济发展等方面发挥了重要作用。近年来,职业教育在育才方式、教学理念以及办学条件等方面均获得比较大的发展。根据教育部统计数据,截至 2020 年,中国共有中等职业学校 7686 所。其中,普通中等专业学校 3339 所,成人中等专业学校 1032 所,职业高中学校 3351 所,其他中等职业教育机构 286 所,中国中等职业教育教职工、专任教师数量分别为 801482 人和 642197 人。中国中等职业教育经费投入逐年增加,中职学校办学环境和条件也逐渐改善,办学水平得到全面提升。绩效工资制度把教师薪酬与绩效挂钩,使教师的薪酬制度从以身份为依据逐步向以绩效为依据转变,通过绩效管理进一步优化教师收入的合理分配,发挥工资分配的激励功能。在中职学校实施绩效工资制度,是中职教育改革重视公平与效率统一的体现,是中职学校人事制度改革的重要举措,但大部分中职教师工资待遇依然相对较低,难以被社会认可。中职教育的发展离不开中职师资队伍的稳定,这就需要革新教师绩效工资考核制度。

因此,本文以 GXJD 学校教师绩效工资方案中存在的问题及其对策作为研究对象具有重要意义。对于 GXJD 学校实施教师绩效工资方案具有重要的现实指导意义,有助于提升 GXJD 学校教师的教学质量以及推动中职教育朝着积极的方向发展。

1.1.2 研究意义

在中职学校构建公平合理的绩效工资制度并精准实施,对于吸引更多优秀人才,致力于职业教育事业、稳定教师队伍、提高教师教学能力,促进职业教育发展等都具有重要意义。因此,研究中职学校的绩效工资制度及实施过程具有重大的现实意义。职业教育是中国教育体系的重要组成部分,《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020 年)》要求进一步大力发展职业教育,必须把职业教育摆在更加突出的位置,落实教师绩效工资。但是随着时代的发展,市场对人才的需求不断变化,中等职业教育也面临着诸多困难,如招生难、专业替换快、

教师引进难等，这些问题都会影响中职学校的发展。

因此，本文针对中职学校绩效工资方案管理中存在的各种问题和不足进行了深入的研究和分析，据此提出了相应的应对策略和解决方案，进而为完善中等职业学校绩效工资管理体系和促进中职教师管理的进一步改革提供建议。

1.2 研究内容与研究方法

1.2.1 研究内容

本文共由五部分组成：

第一部分主要从研究背景、研究意义、相关概念以及研究方法等几个方面来论述；

第二部分是介绍了中国中职教师绩效工资、绩效分配原则以及关于绩效工资的研究现状，以绩效工资和原则的概念，进一步阐述本文所采用的研究理论，具体理论包括了效率工资理论，过程激励理论进行了详细说明。

第三部分是 GXJD 学校教师绩效工资管理现状和问卷调查情况，详细说明了目前 GXJD 学校的绩效工资管理的现状，主要以问卷调查的形式来了解 GXJD 学校教师绩效工资管理工作开展现状。问卷调查内容由教师基本信息、中职学校绩效工资方案实施效果、学校教师绩效工资方案满意度这三组部分组成。

第四部分是 GXJD 学校教师绩效工资管理存在的问题及原因分析，通过调查发现 GXJD 学校教师绩效工资管理存在着绩效工资管理制度、管理责任人不明确以及管理过程等方面的问题，究其原因是制度单一、责任不明确、缺乏客观性等问题，通过分析找出问题背后存在的原因：复杂性因素、追求政绩、评价机制不成熟。

第五部分是 GXJD 学校教师绩效工资管理改革的策略和意义，认为需要从改革工资制度，明确指标体系、制定合理、客观的考核标准、明确职责，提升薪酬水平及标准、注重结果的反馈和运用、改革创新传统福利模式。

本论文全文整体框架如图 1-1 所示：

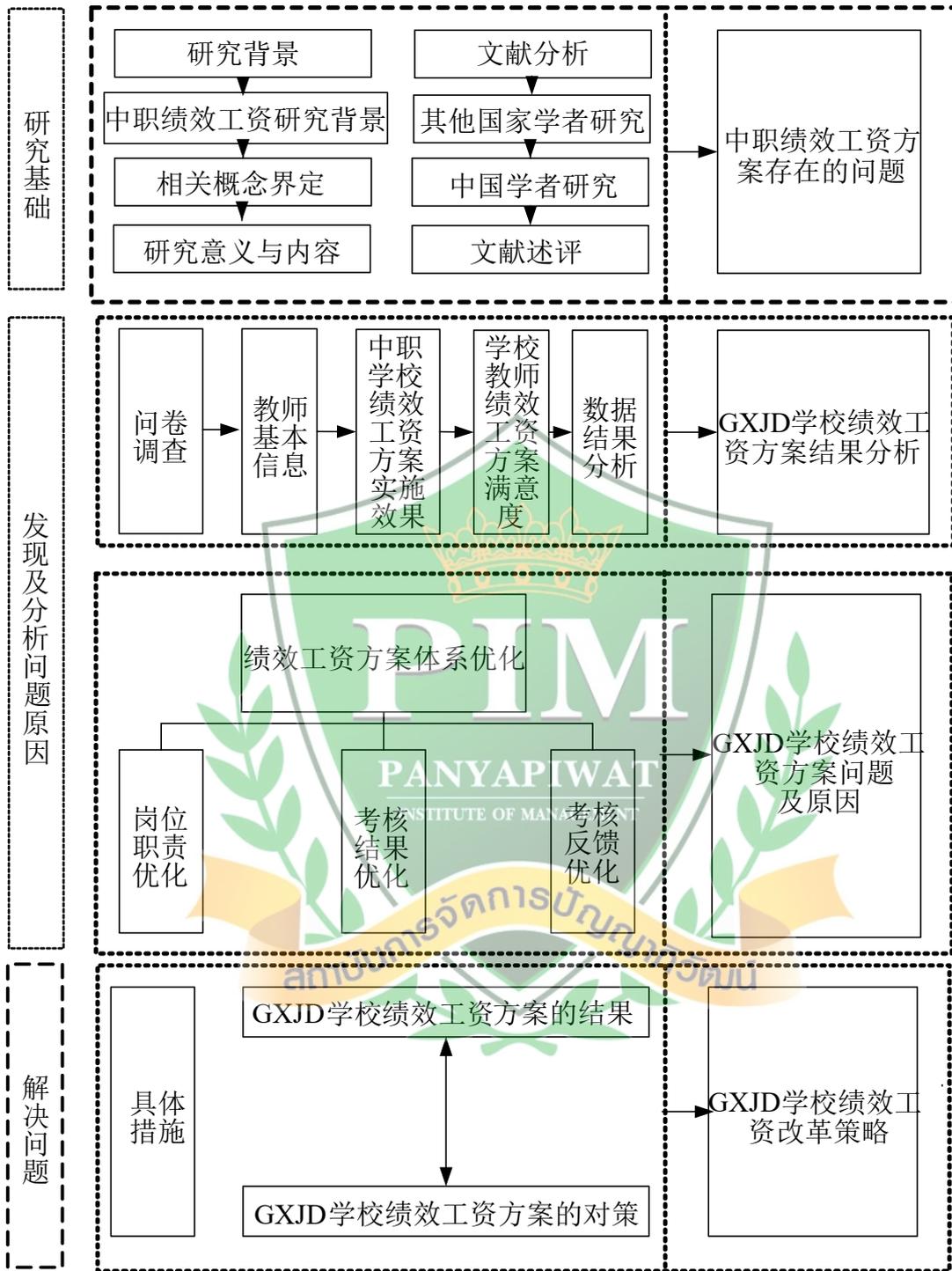


图 1.1 全文整体框架

1.2.2 研究方法

(1) 文献研究法。本文围绕论文的研究主题，通过知网和万方等中英文数据库对中职学校绩效工资的相关文献进行了检索，在深入阅读的基础上，总结归纳了中职学校绩效工资方案的相关理论，系统梳理了现有中职学校绩效工资方案的理论视角，并形成了本文的研究理论基础。

(2) 问卷调查法。为了全面了解中职学校绩效工资方案存在的问题，针对研究模型，笔者结合 GXJD 学校绩效工资的实际情况，面向 GXJD 学校教师设计并发放了调查问卷。问卷调查可以保证在短时间内采集到需要的样本量，且针对 GXJD 学校不同学历、性别、职称、工作类型的教师群体等占比情况进行满意度调查等更为细化的问卷发放，使得样本具有较为典型的代表性和专业性。



第二章 理论基础与文献综述

2.1 理论基础

2.1.1 效率工资理论

经济学中，效率工资理论指的是雇主主动支付高于市场通行工资率的薪酬水平以提高工人生产率的理论。效率工资理论的基本观点认为，雇主应该将工资薪酬作为激励员工努力工作的方法。员工工作的努力程度往往决定了企业生产经营效率，如果员工的工作积极性高，那么生产效率就高，反之亦然。而员工工资薪酬的高低会极大影响其工作努力程度，如果雇主给员工支付的工资高于其他企业从事同种工作雇员的工资水平，雇员就会为了保持这份好工作会努力工作，这就有利于企业效率的提高。依据该理论，经济学家们认为，除非迫不得已，雇主不愿意降低员工的工资，因为这不利于激发工人的生产热情。不仅如此，整个社会的工资水平还有上升的趋势。游立琪（2020）认为高工资率也可以刺激高效率，而效率的提高必然会导致劳动力需求的下降，所以失业在社会中的存在是可以理解的^[1]。

2.1.2 过程激励理论

过程激励理论主要是指研究者从产生动机到采取行动的心理过程。它的主要任务是找出对行为起决定作用的某些关键因素，弄清它们之间的相互关系，以预测和控制人的行为。这类理论表明，要使员工出现企业期望的行为，须在员工的行为与员工需要的满足之间建立起必要的联系。过程激励理论主要有：公平理论、期望理论等。

（1）公平理论：公平理论认为，人们通过主观地将其所得到的报酬同别人所得到的报酬相比较来评价其报酬的公平性。当所获得的回报多余或少于你所估计时，不公平直觉就会产生。因此，他要进行种种比较来确定自己所获得的报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。在企业环境中，当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬绝对值的大小，而且关心自己所得报酬的相对值的大小。所谓绝对值是指个人付出的劳动及得到的报酬与他人进行横向比较所得到的结果，也指个人目前付出的劳动与自己过去进行纵向比较所得到的结果。

（2）期望理论：期望理论认为激励是评级、选择的过程，人们采取行动的动机取决于他们对行动结果价值的评价和对实现目标可能性的估计。期望理论是指人们若能相信目标的价值，并认定所做的一切有助于实现这一目标时，他们就

会受到激励而努力工作，完成目标。张英（2017）认为人们总是希望得到一定需求的满足，同时努力之后达到目标。当这个目标还没有实现时，它就被表示为一个期望。在这个时候，目标反过来又是对个体动机的一种激励力量。这种刺激力的大小取决于目标价值和预期概率的乘积^[2]。

2.2 文献综述

2.2.1 其他国家学者研究现状

欧美学者发现绩效工资是根据经济学视角搭建的，经济学家觉得物质报酬是激励员工辛勤工作最有用的举措，如薪酬、津贴。国外自上个世纪 80 年代以来，绩效工资制度在部分学校得以实验。这主要归咎于政府及社会对学校教育质量下降的质问和诘责，EA Hanushek（1997）认为工资发放以教师的工龄、教师文凭作为薪酬奖励的单一依据，不仅不利于激发教师工作潜能和责任心，还不利于促进教师科研工作绩效^[3]。Angela 研究结果显示现行的教师工资制夹杂着人力资本论、多任务代理论、效率工资论等^[4]。Lavy 基于期望价值理论认为学校推行绩效工资政策，能够起到改进教师的教学工作和提高学校教学质量的作用^[5]。

不少国家比较成功地推行了教师绩效工资政策，他们所面临的问题以及取得的经验对中国教师绩效工资政策的有效实施有重要的借鉴和参考意义。但成功的政策不能照搬照抄，而是要从实际环境出发，进行合理的选择。

21 世纪美国作为教师绩效工资改革的成功典范，2006 年在科罗拉多州内全面实施。教师工资分为基本工资和专业工资两项，其中，基本工资由教师经历和教学资质决定，而专业工资则与学业成绩、教育激励和综合评价等有关^[6]。在绩效工资的效果上，美国学者们也出现了分歧。有学者认为教师绩效工资的实施有助于学生成绩的提升。美国的民调统计结果表明，绩效工资比其他相关因素更能提高学生成绩^[7]。绩效工资的实施能够提高授课老师的教学积极性，但也有学者认为教育是塑造人的公益事业，它完全不同于买卖。因此，试验结果难以做到客观精确，如果教师的工作没有得到应有的重视，可能会使教师产生消极影响^[8]。

1998 年底，《英国教师职业现代化》绿皮书规定教师的工资与其绩效密切相关，并出台教师绩效评价方案^[9]。英国各校于 2013 年开始修订教师薪酬制度，制定绩效分配方案，以促进学校的工资分配，吸引优秀学生进入教育行业，提高现有教师工作积极性和教学质量^[10]。Simon Burgess 等（2001）研究表明，提高教师的工资有利于提高学生学习成绩和身心发展，因为高薪能提高教师的敬业度。该研究还表明，英国政府要提高欠发达学校（如黑人社区学校）教师的薪资以稳住教师队伍^[11]。

2.2.2 中国学者研究现状

(1) 关于中职学校教师绩效工资管理问题及对策的研究

目前,中国学者对中职学校在教师绩效工资管理过程中存在的问题有着丰富研究成果。陈鸣(2015)认为,目前中职学校在教师绩效工资管理上存在的问题主要有以下几个方面:首先,管理人员特别是学校领导并没有真正认识到教师绩效工资管理对于学校的重要性;其次,绩效工资管理体系不合理;再次,绩效工资管理周期不合理;最后,绩效工资管理结果运用不恰当^[12]。李侠(2014)认为,目前中等职业院校绩效工资管理存在绩效考核标准没有精确量化、管理矛盾突出、教师绩效工资缺乏明确的指导等问题。因此,有必要提高意识,让全体教师都能够参与到绩效薪酬管理,进一步优化绩效工资管理流程,全面促进中等职业学校的全面发展^[13]。

张晓红(2017)认为当下中等职业学校的绩效工资管理没有突出的特点,针对教师绩效工资管理需要进一步改善,建议中职学校应当将全体教师均认为是教师绩效工资管理的对象。这是因为中等职业学校教师的特点是工学结合,所以需要充分发挥教师绩效工资管理来提高教师素质,从而实现中职学校培养出全方面发展的人才目标^[14]。李云(2015)认为中职学校绩效工资管理需要更新绩效工资管理理念;严格执行绩效工资管理流程;优化绩效工资管理周期^[15]。

(2) 关于中职学校教师绩效工资制度实施的满意度研究

作为绩效工资制度的经济利益获取者,教师对绩效工资的态度直接关系着该政策的实施成效。为此,众多学者对该政策实施后教师的满意度做了实地调查和数据分析。江雪等(2010)调查结果显示:学校教师对绩效工资制度的满意度高于50%,表明绝大多数的教师支持实施该政策^[16]。叶怀凡(2013)认为针对中小学教师对实施绩效工资政策的态度这一问题,超过60%的教师较为满意,超过作为绩效工资制度的经济利益获取者,教师对绩效工资的态度直接关系着该政策的实施成效^[17]。为此,众多学者对该政策实施后教师的满意度做了实地调查和数据分析。江雪、付天贵等调查结果显示,“学校教师对绩效工资制度的满意度高于50%,表明绝大多数的教师支持实施该政策。”叶怀凡发现,“针对中小学教师对实施绩效工资政策的态度这一问题,超过60%的教师较为满意,超过34%的教师基本满意,总体满意率超过了95%。”总体来说,绝大多数教师对教师绩效工资制的实施是支持的,但也有少数教师持不同态度。

2.2.3 文献述评

综上所述,针对教师绩效工资管理研究,欧美对于教师绩效工资管理研究相对较早,理论基础更丰富一些。中国中职学校教师的绩效工资管理有关研究虽然

处在起步时期,但是学者们对中职学校教师绩效工资管理中所存在的问题和解决方案已经提出了各种观点,不过目前研究成果主要是针对绩效工资方案管理现状、问题和对策等方面的理论研究,存在研究内容过于宽泛,缺乏具体的研究成果,缺乏对于中职学校的针对性,案例研究较少等问题。这给本文提供了研究的切入点,本文应用案例研究法和问卷调查法对 GXJD 学校教师绩效工资管理进行是量化考核研究,促进教师绩效工资管理更具有合理性和公平性,进一步为其他中职学校绩效工资管理提供经验和建议。



第三章 GXJD 学校绩效工资管理实施现状分析

3.1 GXJD 学校简介

GXJD 学校创建于 1960 年 4 月，是一所隶属于广西农业农村厅的国有公办普通中等职业学校。学校开设有交通运输、加工制造、机械电子、信息工程、财经商务、文化教育 6 大类 24 个专业，其中汽车运用与维修、电子技术应用、数控技术应用和机电技术应用 4 个专业为自治区级（省部级）示范专业。现有教职工 368 人，专任教师 278 人，其中正高级讲师（教授）4 人，高级职称（副教授）教师 73 人，中级职称教师 104 人，“双师型”教师 163 人。年均招生 2800 人左右，在校生 7500 多人，办学规模居全区同类职业学校前列。60 多年来，累计为全社会培养了 6 万多名高素质技能型人才。

3.2 GXJD 学校绩效工资管理实施方案

3.2.1 分配原则

（1）坚持“多劳多得、优绩优酬、少劳少得、不劳不得”的原则。教师绩效分配主要依据绩效工资的“业绩、量化”考核结果。尊重工作量的实际发生，同时向一线教师、骨干教师、“两赛”和其他作出突出贡献的工作人员等倾斜。

（2）坚持“公平、公正、公开”的原则。绩效工资分配的全流程要认真实事求是、客观公正、程序规范、民主公开。

（3）坚持“科学合理”原则。绩效工资分配方案要尽力做到公平合理，从学校实际出发，以事实为依据，用数据测算来支撑。

3.2.2 教师绩效工资的构成与分配

教师绩效工资由基础性绩效工资（岗位津贴）和奖励性绩效工资两部分构成。目前自治区人社厅按照该校在职教职工人员结构核定该校绩效工资总量为年均 38028 元/年。

1. 基础性绩效工资

基础性绩效工资主要反映区域经济发展水平、岗位职责等因素，占绩效薪酬总额的 50%。参照桂自治区人社厅发〔2011〕190 号文件精神，结合该校实际情况，具体规定如下：

（1）专任教师认真履行教师岗位职责，无师德问题，无教学事故或其他违反校规的行为。学期内按时保质保量完成 12 节/周教学任务的教师，教学质量考

评学期考核为良好及以上，年度考核为合格及以上的全额发放岗位津贴。（配套的考核办法待教务科修订后实施）

（2）凡学期教学人员教学质量考评和年度行政工勤人员工作质量考评考核不及格的，下一学期（教学人员）和年度（行政工勤人员）的基础性绩效工资按65%发放。

（3）经学校批准派出省出国培训学习（包括学历提升与非学历提升）的教职工，在年度考核过程中合格及以上的，可以得到基础性绩效工资。

（4）新聘（正式）或调入的人员，按规定完成编制人事相关手续的，从当月起对条件相同的人员实行基本绩效工资

（5）教职工病假期间基础性绩效工资按比例发放。2个月以内的病假支付100%的工资；2个月以上，从第3个月至6个月，工作未满10年的支付90%，工作超过10年者支付100%；病假累计超过6个月。从第7个月开始，工作未满10年者将获得70%的补助金，工作10年以上者将获得80%的补助金。

（6）根据自治区人社厅《关于进一步完善基本医疗保险门诊慢性病管理的指导意见》（桂人社发〔2011〕143号）规定，教职工出现列入自治区医保门诊慢性病种的治疗期间，其基础性绩效工资全额发放。

（7）教职工在法定休假期、工伤治疗期内，其基础性绩效工资全额发放，奖励性绩效工资按奖励性绩效工资分配办法执行。国家和自治区规定的婚、丧、产、寒暑假期间基础性绩效工资照发。

（8）教职工30天内请事假累计16天及以上者，停发一个月基础性绩效工资。

（9）教职工受行政记大过处分且在处分期的，其基础性绩效工资按70%发给；受降职处分的，基本绩效工资降职后按岗位发放，如果处罚被解除，从被解除职务的下个月开始，将按照重新确定职务的基本绩效工资标准支付。

（10）教职工受到党内严重警告的，一年内发给基本绩效工资的70%；对于党内职务被解职的人员，将根据新确定的职务给予基本绩效工资；基本绩效工资按60%支付的，属于试用期，在受罚期间；被开除党籍的，在两年内支付基本绩效工资的50%。

2.奖励性绩效工资

奖励性绩效工资发放主要依据工作量和实际贡献程度等因素，奖励性绩效工资总量是占绩效工资总量50%。奖励性绩效工资又分为公共部分奖励绩效、工作量奖励绩效和业绩奖励性绩效三部分发放。

公共部分奖励绩效由节假日津贴、电话费补贴和年终一次性奖金津贴构成。占全校绩效奖励性绩效工资总量构成的10%。

(1) 节假日津贴根据自治区有关规定为人均 2500 元/年，具体发放节日为：春节（1、2 月）、劳动节（5 月）、教师节（9 月）、中秋节（9、10 月）、国庆节（10 月）。

(2) 电话费补贴按以下系数分配

表 3.1 电话费补贴按以下系数分配表

职务	月电话费补贴系数	测算出年话费补贴及月平均数	备注
校级正职	2.8	2520 元/年，210 元/月	教职员工需提供手机电话并能联系到个人，如出现责任事故联系不上个人要追罚抵扣。
校级副职	2.4	2160 元/年，180 元/月	
中 层	2	1800 元/年，150 元/月	
班主任	1.8	1440 元/年，135 元/月	
教职工	1.0	900 元/年，75 元/月	

电话费补贴按月发放，按最高档次发放，不累加。

(3) 年终一次性奖金

年终一次性奖金由岗位工资和薪级工资组成，按年度考核结果来发放，合格及以上全额发放，基本合格按 50% 发放，不合格不予以发放。

工作量奖励性绩效工资由课时津贴、职务坐班津贴、班主任津贴及超工作量补助构成，约占奖励性绩效工资的 76%。

(1) 课时津贴、职务坐班津贴约占奖励性绩效工资构成的 60%。

① 课时津贴分配办法

月课时津贴 = 月总课时数 × 课时单价

表 3.2 课时津贴分配表

职称	课时单价 (元/节)	行政后勤人员 兼课课时单价 (元/节)
高级讲师	28	21.6
讲 师	23	16.1
助理讲师	19	13.3
员 级	15	10.5

②职务坐班津贴分配办法

表 3.3 职务坐班津贴分配表

岗位等级	月职务坐班津贴（元/月）
校级副职	2300
中层正职	2000
中层副职	1700
一般行政工勤人员	1100

注：根据自治区人社厅文件规定主管部门自治区农机局根据考核结果确定学校党政正职领导的奖励性绩效工资的标准，GXJD 学校党政正职领导绩效工资管理结果优秀的，其奖励性绩效工资原则上为本单位工作人员平均奖励性绩效工资的 2.9 倍；结果称职的为 2.6 倍；结果为基本称职的为 1.0 倍；结果不称职的，其本年度基础性绩效工资按 75% 发放，奖励性绩效工资不予发放。

（2）班主任津贴，约占奖励性绩效工资的 15%。具体考核与分配办法详见《GXJD 学校班主任工作质量考核与评优奖励的实施办法》。

（3）加班费，约占奖励性绩效工资构成的 1%。加班费目前按 70 元/天标准执行，如国家有调整的按国家调整标准执行。

业绩奖励性绩效工资由考核绩优奖励、教研教改及“两赛”津贴构成，约占奖励性绩效工资的 14%。

（1）考核绩优奖励，约占奖励性绩效工资的 4%

①教学人员教学质量考评学期考核为特级的教师每节课在本学期课时津贴基础上加 4 元/节课时津贴，考核为优秀的教师每节课在本学期课时津贴基础上加 2 元/节课时津贴；学期考核为合格的教师每节课在本学期课时津贴基础上扣减 2 元/节课时津贴，副校长对其进行诫勉谈话；学期考核为不合格的教师每节课在本学期课时津贴按 10 元/节发放，校长对其进行诫勉谈话。

②科室（部门）下设的班组长、基础部教研组长、专业部教研组长分别每月另行给予 100 元、150 元、200 元的津贴补助（经学校审定发布任命为准）。一般行政工勤人员如果有对应本工作岗位的职称或等级资格的，按行政的初级、中级和高级职称，分别在各等级中定额增加 100 元、260 元、350 元；按工勤的高级技术等级，定额增加 100 元。学生科、教务科、就业办的科员每月另行再给予 100 元的津贴补助。招生办的科员在每年的 3--10 月给予 100 元/月的津贴补助。

③获得高级技师等级资格证的“双师型”教师，当月有带大型实习任务的，学校给予技术等级津贴 100 元/月。获得技师等级资格证的“双师型”教师，当月有

带大型实习任务的，学校给予技术等级奖励津贴 50 元/元。符合以上两项或两项以上的鼓励津贴条件的教职工只享受其中一项，就高不就低。

⑤取得研究生班毕业证书或学历证书的专职教师，当月有授课任务的，学校给予学历奖励津贴 100 元/月。取得硕士学位（国家教育部颁发）的专职教师，当月有授课任务的，学校给予学位奖励 200 元/月。取得博士学位（国家教育部颁发）的专职教师，当月有授课任务的，学校给予学位奖励津贴 300 元/月。符合以上两项或两项以上的鼓励津贴条件的教职工只享受其中一项，就高不就低。

（2）教研教改及技能竞赛津贴，约占奖励性绩效工资总额的 9%。包含教科研成果奖、师生技能大赛、各类教学大赛奖、专业建设成果奖、学科带头人及骨干教师等津贴，具体发放按学校相关文件执行。

（3）年度考评奖，约占奖励性绩效工资总额的 1%。按《GXJD 学校关于教职工年度考评与奖励的管理办法》实施考评等级考核与发放。

（4）突出贡献奖属于年度内因特殊工作需要而临时设立的奖项，或教职工获得校外非指标性的荣誉奖励的，按经学校领导班子扩大会议或校务会议研究确定的具体规定标准执行。

3.3 GXJD 学校教师绩效工资方案问卷调查

3.3.1 问卷设计

（1）调查对象

GXJD 学校现有教师 368 人，为了可以全面地了解 GXJD 学校教师绩效工资管理工作现状，因此选择 GXJD 学校 368 位教师作为问卷调查对象。

（2）调查内容

问卷首先是调查对象的基本情况，包括的学历、职称、工作类型等情况；然后针对中职学校教师绩效工资管理相关问题展开调查，主要收集中职教师对于学校绩效工资管理的效果及满意度情况，详细内容见附录 1。本次调查共发放问卷 368 份，回收问卷 345 份，回收率 94%，剔除无效问卷 10 份，有效问卷 335 份，有效率 91%。

（3）问卷调查的信效度检验

一份合理的问卷调查设计需要通过信度与效度的检验，最终通过之后才能够使用。信度检验是通过克朗巴哈（Cronbach's） α 系数来判断。

克朗巴哈（Cronbach） α 系数的公式：

$$\alpha = [K / (K - 1)] [1 - (\sum S_i^2) / (S^2_x)]$$

K 为量表中题项的总数， S_i^2 为第 i 题得分的题内方差， S^2_x 为全部题项总得分

的方差。当各题的相关程度越大时，Cronbach's 信度系数越大也就是说其内部的一致性信度越高。当 $\alpha < 0.7$ 不合理， $0.7 \leq \alpha < 0.8$ 需要进一步修改问卷， $0.8 \leq \alpha < 0.9$ 设计较好， $0.9 \leq \alpha < 1.0$ 问卷设计很好；效度检验则是判断 Kaiser-Meyer-Olkin（即 KMO）值，其判断标准与 α 系数相同。判断依据如表 3-4 所示。

表 3.4 Cronbach's Alpha (α 值) 系数判断标准

Cronbach's Alpha (α 值) 系数	判断结果
$\alpha < 0.7$	不合理
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	进一步设计问卷
$0.8 \leq \alpha < 0.9$	设计较好
$0.9 \leq \alpha < 1.0$	设计很好

效度检验是判断 Kaiser-Meyer-Olkin（即 KMO）值，其判断标准与 α 系数相同。首先在 SPSS 软件中录入相关调查问卷的数据。（如图 3-1）

性别	年龄	工作年限	学历	职称	工作类型	每月薪酬
男	30-39岁	0-10年	专科	未评职称	教学	4000-6000元
男	30-39岁	0-10年	本科	中级	教学和行政	4000-6000元
男	20-29岁	0-10年	本科	高级	教学、行政、班主任	4000-6000元
男	20-29岁	0-10年	博士研究生	中级	教学和班主任	6000元以上
男	20-29岁	10-20年	硕士研究生	高级	教学	4000-6000元
女	30-39岁	10-20年	专科	未评职称	教学、行政、班主任	4000元以下
男	30-39岁	10-20年	硕士研究生	中级	教学	4000-6000元
男	30-39岁	10-20年	专科	初级	教学和行政	4000元以下
男	40-49岁	10-20年	专科	初级	教学	4000元以下
女	40-49岁	10-20年	本科	初级	教学和班主任	4000-6000元

图 3.1 GXJD 学校教师绩效工资方案调查数据

其次，信度检验。具体检验结果如表 3.5 所示。

表 3.5 可靠性统计量

Cronbach's Alpha	项数
0.842	25

从表 3-4 中可以发现，本次调查数据的信度系数 α 为 0.842。结果表明，目前设计的问卷具有良好的信度，且信度很高。

最后，效度检验。检验结果如表 3-6 所示。

表 3.6 KMO 检验

取样足够的 Kaiser-Meyer-Olkin	度量	0.832
	近似卡方	523.276

根据测试标准 KMO 通过标准检验，根据检验标准可以知，KMO 越大越好，总体来说，问卷设计是有效的，可以使用。

3.3.2 问卷调查结果分析

(1) 教师基本信息

教师基本信息是由性别、学历、职称和工作类型这四个部分组成，下面计算面对每个属性的人员占比，如表 3-7 所示。

表 3.7 教师基本信息

属性	分项	人数	占比
性别	男	227	67.76%
	女	108	32.24%
学历	专科	66	19.70%
	本科	75	22.39%
	硕士研究生	154	45.97%
	博士研究生	40	11.94%
职称	未评职称	56	16.72%
	初级	102	30.45%
	中级	104	31.04%
	高级	73	21.79%
工作类型	教学人员	219	65.37%
	教学兼行政	56	16.72%
	教学人员兼班主任	38	11.34%
	以上三者兼有	22	6.57%

由表 3-7 可知，本次问卷调查以男性为主（227 人，67.76%），学校任职教

师中学历构成上主要以本科和硕士研究生为主，专科有 66 人，占比 19.70%；本科有 75 人，占比 22.39%；硕士研究生有 154 人，占比 45.97%；博士研究生有 40 人，占比 11.94%。职称方面未评职称的所占比例较少（56 人，16.72%），工作类型上以教学人员为主，教学人员有 219 人，占比 65.37%；教学兼行政有 56 人，占比 16.72%；教学兼班主任有 38 人，占比 11.34%；担任教学、行政和班主任的仅有 22 人，占比 6.57%。

目前该中职学校主要以机电等理工科专业为特长，主要任职教师以男性为主，符合 GXJD 学校的基本情况；任职教师的各学历层次在逐步提升，主要以本科和硕士研究生为主，学校近些年在大力引进高层次人才，例如博士研究生任教享受副教授以上的待遇等，因此未评职称的人数较少，主要以初级、中级为主，可见学校教职工绩效水平有进一步提升的空间。GXJD 学校主要是以应用型教学为主，以建设具有特色鲜明的中职院校为目标，因此教学人员占比很大，兼职行政和班主任的人员较少。

（2）中职学校绩效工资方案实施效果

中职学校绩效工资方案实施效果主要包括教师对绩效方案的了解程度和评价，调查结果表明教职工认为学校绩效工资方案的实施等同于评分和发奖金，完全同意和完全不同意的人数分别是 187 人和 66 人，占比分别为 55.82%和 19.70%；不确定人数是 34 人，占比为 10.15%；比较同意的人数是 48 人，占比 14.33%。对于学校绩效管理制度的岗位职责方面，非常明确和较明确的人数分别是 45 人和 75 人，占比分别为 13.42%和 22.40%；不明确的人数是 144 人，占比 42.99%；一般明确的人数是 71 人，占比 21.19%。对于学校绩效工资方案的实施是否提高工作绩效，认为提高的人数是 96 人，占比 28.66%；不提高的人数是 102 人，占比 30.45%；一般提高的人数是 84 人，占比 25.07%；不确定的人数是 53 人，占比 15.82%。对于绩效工资方案奖励性绩效的实施是否提高了工作积极性方面，认为没有提高的人数有 58 人，占比 17.31%；有一点提高的人数是 149 人，占比 44.18%；一般的人数是 81 人，占比 24.18%；有很大提高的人数有 47 人，占比 14.03%。对于绩效工资方案中基础性和奖励性绩效的实施是否提高了工资待遇方面，认为没有提高的人数有 78 人，占比 23.28%；有一点提高的人数是 138 人，占比 41.19%；一般的人数是 71 人，占比 21.19%；有很大提高的人数有 48 人，占比 14.33%。

从问卷调查的结果来看，GXJD 学校的大部分教职工还是认为绩效工资等同于评分和发奖金，因为方案结果带来的往往也是薪资待遇的提升；学校相当一部分教职工并不明确学校绩效岗位设置的职责，岗位职责的设置并没有让教师积极地参与其中；综合绩效工资能否有效的提升工作积极性和薪资水平，普遍认为还

是有一定的提高,说明绩效工资方案起到了一定激励作用,但是仍然有 20%左右的教职工认为,绩效工资并没有发挥其应有的本质作用,表明 GXJD 学校在绩效工资方案在实施过程中有一定的不足之处。具体结果如表 3-8 所示。

表 3.8 中职学校绩效工资方案实施效果

属性	分项	人数	占比 (%)
您认为学校绩效工资方案的实施等同于评分和发奖金	完全同意	187	55.82%
	完全不同意	66	19.70%
	不确定	34	10.15%
	比较同意	48	14.33%
您认为学校绩效管理制度的岗位职责如何?	非常明确	45	13.42%
	较明确	75	22.40%
	不明确	144	42.99%
	一般明确	71	21.19%
学校绩效工资方案的实施是否提高工作绩效?	提高	96	28.66%
	不提高	102	30.45%
	一般提高	84	25.07%
	不确定	53	15.82%
您认为绩效工资方案的奖励性绩效实施提高了工作积极性吗?	没有提高	58	17.31%
	有一点提高	149	44.48%
	一般	81	24.18%
	有很大提高	47	14.03%
您认为绩效工资方案中基础性和奖励性绩效的实施提高了工资待遇吗?	没有提高	78	23.28%
	有一点提高	138	41.19%
	一般	71	21.19%
	有很大提高	48	14.33%

(3) 学校教师绩效工资方案满意度

学校教师绩效工资方案满意度主要包括教师对绩效方案的满意度评价,调查结果表明教职工对学校制定的教师绩效工资制度满意度方面,认为十分满意的人数有 54 人,占比 16.12%;较满意的人数有 104 人,占比 31.04%;一般的人数是 131 人,占比 39.10%;不满意人数是 46 人,占比 13.73%。对学校实施的基础性绩效工资和奖励性绩效合理度评价方面,认为非常合理的人数是 41 人,占比 12.24%;较合理的人数是 145 人,占比 43.28%,一般合理的人数是 115 人,

占比 34.33%，不合理的人数是 34 人，占比 10.15%。对于学校绩效工资结果的沟通和反馈满意度评价方面，认为十分满意的人数是 56 人，占比 16.72%；较满意的人数是 147 人，占比 43.88%；一般的人数是 98 人，占比 29.25%；不满意的人数是 34 人，占比 10.15%。对于学校奖励性绩效工资能否反映教师的真实绩效时，认为没有反映的人数是 35 人，占比 10.45%；有点反映的人数是 63 人，占比 18.81%；一般的人数是 159 人，占比 47.46%；可以反映的人数是 78 人，占比 23.28%。

GXJD 学校教师对于绩效工资制度满意的较少，十分满意和较满意占比 47.16%，因此教职工需要更为合理的绩效工资方案；将绩效工资具体划分为基础性和奖励性绩效，教职工对此满意度有着明显的提升，认为非常合理和较合理占比 55.52%，这是因为这种形式的绩效工资设置能够更好的反映教职工的教学工作能力；但目前对于绩效工资结果的反馈沟通机制仍然需要大力改进，其中不满意和一般的人数占比，高达 39.4%，可见学校教师对绩效工资满意度方面总体上在一般及以上，仍有很大的改进空间。具体结果如表 3.9 所示。

表 3.9 学校教师绩效工资方案满意度

属性	分项	人数 (人)	占比 (%)
您对学校制定的教师绩效工资制度感到满意吗？	十分满意	54	16.12
	较满意	104	31.04
	一般	131	39.10
	不满意	46	13.73
您认为学校目前所实施的基础性绩效工资和奖励性绩效工资合理吗？	非常合理	41	12.24
	较合理	145	43.28
	一般合理	115	34.33
	不合理	34	10.15
您对学校的绩效工资结果的沟通与反馈感到满意吗？	十分满意	56	16.72
	较满意	147	43.88
	一般	98	29.25
	不满意	34	10.15
您认为奖励性绩效工资能否反映教师的真实绩效？	没有反映	35	10.45
	有点反映	63	18.81
	一般	159	47.46
	可以反映	78	23.28

第四章 GXJD 学校教师绩效工资管理中存在的问题及原因分析

4.1 存在的问题

近几年，GXJD 学校进行了一系列的绩效工资方案的改革，引入了一些相应的改革计划和持续的探索。但随着改革的深入，学校教师绩效工资管理中还存在着一些问题。

4.1.1 绩效工资方案的实施方式单一化

根据数据统计，教职工是否认为学校绩效工资方案的实施等同于评分和发奖金，其中完全同意和完全不同意的人数分别是 187 人和 66 人，占比分别为 55.82% 和 19.70%；不确定人数是 34 人，占比为 10.15%；比较同意的人数是 48 人，占比 14.33%。对于学校绩效工资方案的实施是否提高工作绩效，认为提高的人数是 96 人，占比 28.66%；不提高的人数是 102 人，占比 30.45%；较提高的人数是 84 人，占比 25.07%；不确定的人数是 53 人，占比 15.82%。在 GXJD 学校的绩效工资管理中，通常只有定期考核，并且与绩效考核划等号，把绩效考核等同于一种奖金分配，或者希望借助绩效考核对教职工行为表现进行奖惩，往往使得员工的注意力都集中在如何避免被罚，而不是如何努力提高工作绩效上，致使绩效考核最终流于形式，无法为学校的发展战略提供基本的信息反馈。

4.1.2 岗位职责不明确，评估定位不精确

GXJD 学校绩效工资管理是基于标准工作分析的基础上制定，但绩效工资的分配标准过于模糊，表现为标准欠缺、标准走样、难以准确量化等形式。由上一章节内容可知，有 34.63% 的教职工兼任两项岗位及以上，但是学校对于岗位职责这方面并没有清晰地说明，一部分教职工并不了解国家对于中职绩效工资政策，从而无法明确自身的岗位职责。从满意度调查来看，认为一般和不满意的人数分别为 131 人和 46 人，教职工对于岗位绩效工资满意度不高。

评估定位是通过绩效工资管理来解决问题，模糊综合评价主要表现为评价目的不明确，仅是为了评价。GXJD 学校评价定位的偏差主要体现在评价目标的片面性，过于狭隘。由上一章节内容可知，教师对于奖励性绩效评价偏低，奖励性绩效的作用并没有切实地发挥出应有的效果，其中 70% 的奖励性绩效还是主要通过发放年终奖或班级津贴的形式进行，并将考核作为确定福利和福利分配的工具。这必然会使教师对考核感到反感，而且只是敷衍的考核，也会造成很大的心理压

力。

4.1.3 绩效工资考核过程中欠缺合理性

目前 GXJD 学校绩效考核主要还是通过实施基础性绩效工资和奖励性绩效工资方案，两者相互配合运用，在基础性基础上进一步提升拓展到奖励性绩效，GXJD 学校教师不断探索绩效薪酬管理的新方法，如组织学生从课堂效果、工作态度、道德纪律等方面对各学科教师进行评分；督导组随机进行课堂授课，然后给教师打分评价；教师考核由教研部、大专院校、科研院所组织进行。由上一章节内容可知，GXJD 学校教师对于绩效工资满意度整体不高，实地采访交流后得知，主要原因还是因为学校没有一个规范的、基本的、合理的评价体系，在评价过程中，印象打分、人际关系、情感因素等要素都在这些评价中体现，这极大地影响了评价的合理性和客观性。

4.1.4 绩效工资管理结果运用不当

GXJD 学校对各级员工的绩效工资管理进行打分。但在如此多的人力、物力和财力下，得分在实践中发挥的作用并不大。这是因为这些评价的分数大多只是形式，而最终的评价是保密的。此外，评价结果不能反映教师所在岗位和专业的特点。从整体上看，评价对提高教师整体素质的作用较弱。在沟通和反馈不足的情况下，教师对评价结果缺乏具体和深入地了解。他们更专注于理解结果，而不是分析存在的问题和寻找原因。这些问题在未来仍然会存在，从而导致恶性循环的严重后果。一方面，它不能帮助教师提高自身的专业能力，从而不能取得进步；另一方面，它也会妨碍评价结果得到正确和有效地利用。由上一章节内容可知，GXJD 学校教师对于考核结果的沟通和反馈机制不满较多，缺乏必要的评估反馈和沟通机制，所以绩效工资管理很难产生积极的效果。

4.2 存在问题的原因

4.2.1 绩效工资考核重结果轻过程

由于教师职业的特殊性，教师对于学生的教育很大一部分很难以量化的数据描述，例如师生感情、教师的言传身教、教师的道德水平等等，这些隐形的投入对学生今后的成长显得至关重要。但是教师的教育业绩往往很难以在短时间内“变现”，教师的德育工作更多是随着学生阅历的增长不断感悟学习。GXJD 学校目前绩效工资方案中，大多以成果展示为原则。例如教师的获奖证书、荣誉称号等，其次便是班级的期末考试成绩和就业率作为指标数据，但是对于教师在日常

教学生活中的辛勤付出往往缺乏一定的关注。目前学校绩效工资管理制度单一，以考核结果、学生成绩等作为教师绩效工资发放的基础，很难让教师真正体会到绩效工资考核的意义，无法体现出教师平时的教学工作量和工作价值，从而忽略了教师绩效工资管理制度实施的真正目标。

4.2.2 绩效工资管理忽视岗位职责

GXJD 学校教学人员有 219 人，占比 65.37%；教学兼行政有 56 人，占比 16.72%；教学兼班主任有 38 人，占比 11.34%；担任教学、行政和班主任的仅有 22 人，占比 6.57%。其中教学兼行政的大部分属于学校中高层管理人员，部分人员并没有站在学校长远发展的高度来深刻认识绩效工资管理的意义。通常在制定绩效工资方案时将实施细则重点围绕着绩、能、学生成绩等方面设计，缺少依据学校各种职务人员进行单独设计绩效工资方案，忽略了各个岗位的工作特性和差异。并且把教师绩效工资管理当作是约束监督以及管理教师行为的一种行政手段。

主要体现在以下几个方面：首先，GXJD 学校尽管在绩效工资考核时，增添了班主任津贴补助，但是由于补贴数额低，而班主任的日常工作量巨大，不仅需要向上级汇报工作情况，还要主管班级事务以及应对班级突发事件，班主任职务的付出与收入差异明显，因此大多数任课老师并不会主动兼任班主任一职。其次，GXJD 学校教学人员绩效工作考核指标缺乏合理性。学校在制定考核指标时，基本依然会沿用之前的量化考核指标，并没有对指标标准进行与时俱进的更新和优化。例如，学校考核时的重点过于关注班级本身，而忽略了任课老师以及班主任的作用，仅仅以班级自身的好坏程度，难以合理的评价任课老师和班主任的工作情况。最后，学校管理层行政人员的考核标准不够细化。例如，GXJD 学校对班主任工作有明确的考核方案，但对中层及以上干部没有考核规则。它只提到“校长由教育部门直接考核”。行政中层以上干部享受干部津贴后，在教职工考核中应分配其他考核任务。学校缺乏对教师、干部和后勤人员的单独考核。同时，没有严格按照每个岗位的性质、工作量、权限制定绩效考核实施细则。在日常工资发放中，学校主要行政领导的工资收入普遍高于一线教师。这不仅符合教师绩效考核的目标：“绩效工资应重点关注学校一线教师和优秀学术教师。”违规行为还会加剧一线教师与学校领导之间的差距。

4.2.3 教师工作绩效统计具有复杂性

一般认为，中等职业学校的职能包括人才培养、应用研究、社会服务、文化传承、技术培训五个维度。教师作为中职学校的核心人力资源，是这五种职能的具体执行者。在此基础上，中职教师的工作产出应包括培养学生、技能培训和提供服务三个方面。与企业相比，可以发现中职教师的工作产出高度复杂，难以用

简单的定量数据进行测量。首先，GXJD 学校教师的工作绩效具有后效。教师在学生求学过程中所积累的知识、气质、技能等文化资本，不能在短时间内表现出来，也不能简单地以结果的外在形式表现出来。它需要在学生毕业后的日常生活和工作中，逐渐表现在它身上。教师的人才培养效果需要通过学生毕业后的长期社会贡献和生活幸福来体现，并具有后效。同样，教师的科研绩效也有后效，尤其是许多基础研究，其绩效要经过多年才能显现出来。其次，GXJD 学校教师绩效存在差异。学生在校期间通过教育积累的文化资本、社会资本、象征资本等，以及他们对社会的贡献，是很难简单追溯和衡量的。同样，教师科研产出的表现往往是发散的，影响整个社会，从而促进社会文明的进步。学校教师工作绩效的后效性和发散性使其具有统计复杂性。在实践中，面对教师工作绩效统计的复杂性，学校行政部门为了能够及时对教师工作绩效进行评估，往往只使用教学时数，学术产出的数量和形式水平等定量数据，用来作为衡量教师表现和产出的基础。



第五章 GXJD 学校教师绩效工资改革策略

5.1 完善绩效工资考核体系

5.1.1 设定合理的教师绩效工资考核指标

开展教师绩效工资考核，是以提高教师工作绩效为中心，最终是以改变教师工作行为习惯为目的，从而提升教师的自身工作素质和教学能力，充分调动广大教师的工作热情和提高其努力程度。合理的绩效工资考核指标，应当依据 GXJD 学校考核目标和考核对象的不同而变化，例如依据教师的任职岗位，采取多样化的绩效考核，针对班主任所任班级的德、智、体、美、劳各项发展综合评估教师业绩，代替过去仅以教师的获奖证书、荣誉称号和班级考试成绩、就业率等指标量化考核，要充分体现教师的绩和效，要尽可能地包含教师的各个方面，如教学工作、常规工作、职业品德、教学的效果、教育科研等。要充分发挥绩效考核的导向作用，逐渐提升教师的发展潜能和专业素质。

5.1.2 实施绩效工资考核主体多元化

多元化的绩效考核主体能够体现绩效工资内容的合理性和执行过程的透明度，按照国家的规定，目前中职院校同其他事业单位一样，人员岗位分为管理岗、专技岗和工勤岗，这一分类办法大体反映了中职学校人员构成情况。但是，目前 GXJD 学校绩效工资考核主体一般是由学校主要行政管理岗位上的领导组成考核小组，对最终的绩效工资考核内容和过程负责，而学校主体的专技岗教师作为被考核对象，难以有效地参与到考核过程中，最终只能通过学校公示的考评结果去得知相关考核信息。这种考核模式教师属于被动地得知消息，容易发生对绩效工资考核的不满意，从而难以实现学校绩效工资考核的目标。因此，依据 GXJD 学校目前的办学特色、发展状况以及未来发展方向，将岗位大致分为两个大类，教育教学类岗位和管理辅助类岗位。从岗位特征出发，选择合适的绩效工资参与主体，加强考核业务能力的培训，使得教师既是学校绩效工资考核的判定者，也是学校绩效工资考核的主体，让教师在各自岗位中监督各岗位的同事。与此同时，为了保证考核结果能够让大众信服，GXJD 学校应当成立绩效工资考核工作领导小组，员应由学校校务会和教职工代表大会共同商议决定，成员必须包含一线教师、学校主要领导、家长代表、学生代表等。这样有利于提高教师绩效考核的质量和标准，且能公平、公开、全面、客观地对学校教职工进行绩效评价，提高绩效评价的有效性和民主性。

5.1.3 优化基础性绩效工资等级结构

GXJD 学校绩效薪酬的基本绩效薪酬结构普遍过于简单，教师和工作人员缺乏激励。特别是近年来，学校新引进人员的文化水平越来越高。

如果基于绩效的基本薪酬结构过于简单，就会让员工觉得自己过劳，失去前进的动力。即使教职员工的能力得到了提高，对岗位做出了贡献，也很难实现收入的增长，容易挫伤教职员工的积极性。因此，我们可以模拟国家基本工资中的“岗位工资+等级工资”，重新设计 GXJD 学校的基本绩效工资。

实行绩效工资制的 GXJD 学校，在设置岗位等级时，在每个岗位等级中横向设置“岗位工资等级”，实行“岗位津贴+工资等级津贴”模式。“岗位工资表”可以采用年度考核的形式进行考核，考核 1 年或 2 年的可以晋升为“岗位工资表”。

岗位等级变更后，岗位津贴按新的岗位等级标准执行，工资等级津贴仍按原标准执行，按新岗位等级对应的“岗位工资等级”执行。这样的安排不仅让不能晋升的教师有每年调整工资的机会，也让有晋升能力的教师在新的岗位上有足够的晋升空间。

5.2 明确职责，提升薪酬水平及标准

5.2.1 做好分析工作，明确工作职责

工作分析是人力资源管理的首要任务，也是人力资源管理的基本工具。这样做的效果将直接影响绩效薪酬管理能否成功。因此，作为人力资源管理部门，有必要转变现有的管理观念，深化基础，做好这项工作。根据单位定位和发展战略，分析每个岗位必须具备的工作知识、具体技能、能力等最低要求，编制岗位说明书，明确每个员工的职责，为管理者提供管理依据。

5.2.2 适当提高工资水平

根据 2015 年《中国统计年鉴》对各地区、各行业城镇单位从业人员平均工资的统计，2014 年 19 个行业中教育行业的收入水平仅排在第 10 位。与美国、日本、德国中等职业工资的地位相比，它与社会地位相差甚远。GXJD 学校教师的平均薪酬为每月五千至六千元人民币，其收入仍远低于市场上有同样资历的教师。他们根本无法参与市场竞争，也很难吸引到最好的人才。这也使得教师热衷于校外兼职工作，影响了学校正常的教学和科研质量。因此，应适当提高 GXJD 学校的整体薪酬水平，依据中国薪酬条例，应当按劳分配，多劳多得。

5.2.3 提高总绩效工资标准

国家对事业单位绩效工资分配的全面调控和政策引导，发挥了限高、稳底、扶底作用。它可以防止社会收入差距进一步扩大，有利于构建和谐社会。但这种监管应该针对的是那些基于其权力而具有垄断性的营利性公共机构。中等职业学校作为公益性事业单位，总体绩效工资标准如果过低，势必会制约中等职业学校的发展。中国中等职业教育的发展水平相对于世界其他国家来说是比较落后的。如果不调整中等职业学校的绩效工资总额，不倾斜中等职业学校的绩效工资总额，肯定解决不了中等职业学校工资水平的根本问题。

5.2.4 建立正常的工资增长机制

2006年工资制度改革后，通过年度考核的中等职业学校教职员工的工资每年可上调一个水平。这本来是一个很好的工资增长机制。但是，由于一级工资只有几十元，增加的金额甚至无法抵消通货膨胀导致的价格上涨，更不用说起到激励的作用了。中国共产党第十八次全国代表大会报告首次提出了居民收入翻番的计划。和谐的社会形态应该是以中产阶级为主体的“橄榄形”社会结构。中职教师即使不能处于“橄榄枝”社会结构模式的上游位置，至少也要处于中间位置，才能实现收入翻番的目标。这就要求中等职业学校的绩效工资必须与国家工资持平，建立正常的增长机制。

5.3 注重结果的反馈和运用

要坚定不移地做好绩效考核的宣传教育工作。在《中华人民共和国教师法》的双重指导下，中等职业院校教师的专业素质将得到有效提高。加强技术院校绩效考核是一项突出而长期的工作。从实际情况出发，制定符合学校特点的机制和方案，密切关注绩效考核活动，积极探索加强和改进教师绩效薪酬考核的方法，进行职前教育和培训，确保整个教师队伍的高质量。完成绩效考核后，应重点分析、反馈和应用结果。假设只向管理员报告测评结果，而不向教师本人反馈测评结果，可能会引起教师的怀疑。他们不仅会质疑整个评估过程和结果，而且会对未来的评估活动感到无聊和矛盾，不利于评估的推广。因此，应尽快将结果反馈给个人并加以改进，以提高工作绩效。

及时反馈是评估取得成果的必要途径和步骤。考核结果包括教师过去一个月、过去一年的表现等。获得评估结果并不是评估的目的，真正的目的是通过评估了解情况，发现问题，并进行改进。评估结果出来后，学校应及时让教师知道自己的评估结果，并进行反馈。还须注意评价的公开性和透明度，此外，学校还应倾听教师的想法和意见，进行双向交流。学校应与教师一起分析评价结果不理想的原因，分析当前教育中存在的一些问题。教师应该不断改进。在评估中，反馈是

非常重要的。如果忽略了这一方面，就不能很有效地达到评估的目的，评估的作用也会大大降低。教师只有通过反馈才能知道自己当前的不足之处并加以纠正，学校通过反馈才能知道当前考核制度中的问题，从而完善考核制度。通过反馈，提高教师个人素质和教学质量，加快实现高素质教师的建设。

学校通过绩效工资管理，使教师之间进行充分的竞争，使优秀的教师脱颖而出，促使教师得到更好的发展，而对于考评结果不理想的教师，学校可以帮助其一起分析原因，发现问题所在，从而改善教学现状，提升教师的教育水平。

5.4 改革创新传统福利模式

5.4.1 重视弹性福利制度的激励作用

弹性福利制度是一种不同于传统的固定福利制度的新型员工福利制度。GXJD 学校的福利模式形式较简单，无论需要与否，教师和工作人员都必须接受，缺乏灵活性和针对性。根据马斯洛需求层次理论，不同教师的需求应该是不同的，GXJD 学校可以根据教职工的需要制定专属的福利，教职员工可以根据自己的需要，在一定数额内自由选择几种福利，实现个性化和灵活性相结合的柔性福利，可以为不同年龄段的教师提供有差异的、可供选择的福利项目，学校教师可以自由挑选自己需要的福利项目进行组合。

5.4.2 拓宽资金来源同时避免过度依赖资金

国外中等职业教育的资助渠道主要包括政府投资、学费收入、社会赞助和社会服务。从美国、英国和澳大利亚的情况来看，通过政府投资和学费收入以外的其他渠道筹集的教育资金所占比例分别为 26.6%、19.1%和 17.58%。这两种情况都远远高于中国中等职业学校的情况。在国家层面，要加强宏观政策引导，鼓励和支持中等职业学校拓宽融资渠道。改变传统的资助模式，积极创建或拓展多渠道的资助来源，努力履行社会服务职能，加强与企业的科研合作，把中等职业学校的科研成果转化为生产力。为社会创造价值，为中等职业学校开辟经费来源；设立专门的筹款机构，加强对社会捐赠活动的研究，使捐赠形成稳定、高效的资金来源。

第六章 结论与展望

6.1 研究结论

本文在研究中等职业院校绩效工资改革现状的基础上，对 GXJD 学校绩效工资改革的实施情况和效果进行了全面的调查，查找该校在绩效工资改革中存在的问题，并作出了改革策略研究。文中综合运用了调查问卷、文献研究及归纳研究等方法，研究分析了该校的绩效工资管理现状，探究了教师绩效工资管理存在制度单一、责任不明确、缺乏客观性等问题。通过分析找出问题背后存在的原因：复杂性因素、追求政绩、评价机制不成熟。进而针对问题提出相应的建议：一是完善绩效工资考核体系：首先，设定合理的教师绩效工资考核指标；其次，实施绩效工资考核主体多元化；最后，优化基础性绩效工资等级结构。二是明确职责，提升薪酬水平及标准：首先，做好分析工作，明确工作职责；其次，适当提高工资水平；其次，提高总绩效工资标准；最后，建立正常的工资增长机制。三是注重结果的反馈和运用：从实际情况出发，制定符合学校特点的机制和方案，密切关注绩效考核活动，积极探索加强和改进教师绩效薪酬考核的方法，进行职前教育和培训，确保整个教师队伍的高质量。完成绩效考核后，应重点分析、反馈和应用结果，尽快将结果反馈给个人并加以改进，以提高工作绩效。四是改革创新传统福利模式：首先，重视弹性福利制度的激励作用；其次，拓宽资金来源同时避免过度依赖资金。

6.2 研究不足

不足之处主要表现在：（1）本文思考问题的角度更多地偏向一线教师，缺乏更高的角度和全面的视角看待问题。（2）本人缺乏一定的教育行政管理经验，难以全面客观立足 GXJD 学校管理实践分析和解决中职教师绩效工资方案实施中存在的问题。（3）部分研究假设没有得到实证支持。国内外关于中职院校绩效工资改革的实证研究较少，对绩效工资改革过程中经验和问题的调研力度较为薄弱。（4）问卷调查研究样本量相对偏小且集中。本研究以 GXJD 学校教师作为研究对象，样本单一且相对集中。

6.3 研究展望

GXJD 学校的绩效工资改革尚有许多问题有待进一步研究分析，未来的研究工作主要包括三个方面：其一，各系、部门之间的情况和工作重点有

所区别，如何保证系和部门之间的考核公平性还有待进一步研究探索。其二，本文结合 GXJD 学校实际情况，基于效率工资理论和过程激励理论，探讨了进一步优化绩效工资体系的改革策略，但是还有待在实践中进一步研究和论证。其三，针对 GXJD 学校现有的绩效工资管理主体单一、考核主观因素较多、过程性评价较少的情况，仍需要进一步细化分析研究论证。其四，未来的研究可以扩大样本范围，在全国范围内取样，每个省份选择具有代表性的中职学校，综合评估绩效工资方案的问题。



附录 A GXJD 学校教师绩效工资基本情况调查问卷

尊敬的老师：

您好，感谢你对本研究报告的支持与合作！

教师绩效工资是教育改革的热点和难点问题，本研究对此展开调查，这份问卷主要想了解绩效工资的 implementation 现状、问题及改进建议。

该问卷采取完全匿名的方式，仅用于论文的写作，不作其他用途。请您放心作答，再次感谢您如实填写。

请您在以下问题相应答案中打√或在____处填上相应的答案。

一、教师基本信息

1. 您的性别：A.男 B.女
2. 您的学历：A.专科 B.本科 C.硕士研究生 D.博士研究生
3. 您的职称：A.未评职称 B.初级 C.中级 D.高级
4. 您现在的工作类型：A.教学人员 B.既从事教学工作又兼任行政坐班工作 C.教学人员兼班主任 D.既从事教学工作又兼任行政坐班工作还担任班主任

二、教师对绩效工资方案实施效果

1. 您认为学校绩效工资方案的实施等同于评分和发奖金
A.完全同意 B.完全不同意 C.不确定 D.比较同意
2. 您认为学校绩效管理制度的岗位职责如何？
A.非常明确 B.较明确 C.一般明确 D.不明确
3. 您认为学校绩效工资方案的实施是否提高工作绩效？
A.提高 B.不提高 C.一般提高 D.不确定
4. 您如何评价目前学校实行的教师绩效工资制度？
A.非常合理 B.较合理 C.一般合理 D.不合理
5. 您认为绩效工资方案的奖励性绩效实施提高了工作积极性吗？
A.没有提高 B.有一点提高 C.一般 D.有很大提高
6. 您认为绩效工资方案中基础性和奖励性绩效的实施提高了工资待遇吗？
A.没有提高 B.有一点提高 C.一般 D.有很大提高

三、学校教师绩效工资方案满意度

7. 您对学校制定的教师绩效工资制度感到满意吗？
A.十分满意 B.较满意 C.一般 D.不满意

8. 您认为学校目前所实施的基础性绩效工资和奖励性绩效工资合理吗？

A.非常合理 B.较合理 C.一般 D.不合理

9. 您对学校的绩效工资结果的沟通与反馈感到满意吗？

A.十分满意 B.较满意 C.一般 D.不满意

10.您认为奖励性绩效工资能否反映教师的真实绩效？

A.没有反映 B.有点反映 C.一般 D.可以反映

11.您认为教师绩效工资管理存在哪些问题呢？

12.您对进一步完善教师绩效工资管理有什么好建议呢？



参考文献

- 安强萍.民办 A 学校绩效工资方案设计. (Doctoral dissertation, 西北大学).
- 鲍威, &吴红斌. (2016).象牙塔里的薪资定价: 中国高校教师薪资影响机制. *北京大学教育评论*, 14(2), 20.
- 陈鸣. (2015).中等职业学校教师绩效考核体系设计. *人才资源开发*(18), 2.
- 陈越. (2016).国际学术人才市场中我国学术职业竞争力及其提升路径..*教育发展研究*(11), 7.
- 陈玄令. (2006).几种薪酬制度的比较及薪酬设计的原则.*辽宁教育行政学院学报*, 23(6), 2.
- 陈世钧. (2010).完善中职学校绩效考核机制 推进绩效工资改革. *商业文化(学术版)*(08), 182-183.
- 丁浩, & 王美田. (2012). 高校教师激励的困境分析及治理路径选择. *高校教育管理*, 006(001), 39-43.
- 丁志康. (2012). 中职校绩效工资实施中教师管理问题分析. *职教通讯*(14), 2.
- 凤智, 孙敏, & 沈阳. (2014). 英国中小学教师绩效工资新政实施一年回顾. *世界教育信息*, 27(6), 2.
- 付天贵, & 江雪. (2010). 教师对绩效工资满意度研究. *教育导刊*.
- 葛文芹 & 谢卫东.(2012).中职校班主任职业倦怠的表现及其破解. *职教通讯*(20),69-70.
- 胡幸玲. *中等职业学校教师绩效工资满意度与退出行为的关系研究*. (Doctoral dissertation, 云南师范大学).
- 贾巧红. *美国公立中小学教师绩效评价的历史研究*. (Doctoral dissertation, 华东师范大学).
- 焦小龙. (2012). 中职学校公司化班级管理模式的制度构成. *成功:教育*(03), 99.
- 蒋凯.(2013).*中职学校绩效工资分配研究*(硕士学位论文,广东技术师范学院).

- 李侠.(2014).中职校教师绩效工资分配问题的探讨. *中国乡镇企业会计*(12),194-196.
- 李云.(2015).中职学校实施绩效管理的相关问题探讨. *行政事业资产与财务*(33),18.
- 李志福. (2013). 我国高校教师绩效工资激励机制研究. *重庆高教研究*, 1(6), 5.
- 刘军仪 & 杨春梅.(2017).人力资本视角下中美高校教师薪酬制度的比较研究. *高教探索* (07),68-72.
- 刘婉华, 陈娟, 刘敬孝, & 王哲强. (2010). 高等学校绩效工资项目设置与结构比例研究. *中国高等教育*(17), 2.
- 刘金伟,张荆,李君甫 & 赵卫华.(2012).北京高校教师薪酬满意度及其影响因素分析——基于北京地区 18 所高校教师的抽样调查. *复旦教育论坛* (01),71-77. doi:10.13397/j.cnki.fef.2012.01.009.
- 骆品亮 & 陈祥锋.(2000). 研究型大学教师薪酬制度再设计研究. *科研管理*(05),10-15.
- 李燕萍, & 沈夏珏. (2016). 高校薪酬体系构建:国内实践和国外经验. *中国高等教育*(7), 4.
- 刘美玲. (2010). 美国基础教育阶段教师绩效工资实施方案及成效分析. *教育发展研究*(5), 6.
- 吕银芳. *基于绩效工资改革背景下义务教育教师绩效考核研究*. (Doctoral dissertation, 陕西师范大学).
- 罗双平.(2011). 事业单位奖励性绩效工资实施方案设计系列之一 把握奖励性绩效工资激励倾斜力度. *中国人才*(05),57-58.
- 陆维. *中职学校教师绩效考核研究*. (Doctoral dissertation, 重庆理工大学).
- 李文杰.(2018).*广东省中等职业院校人员聘用制度的优化对策*(硕士学位论文,华南理工大学).
- 李志福. (2013). 我国高校教师绩效工资激励机制研究. *重庆高教研究*, 1(6), 5.
- 马君&山鸣峰.(2013).科研导向下绩效工资的“倒U”效应——高校陡峭型薪酬结构的影响及优化. *上海大学学报(社会科学版)*(01),111-124.

- 苗晓丹.(2016).德国高校教师薪酬制度及其特征分析. *外国教育研究*(08),75-87.
- 马文起.(2009).美国义务教育教师典型绩效工资方案及其政策审视. *当代世界*(12),89-91.
- 全力.(2010).国家教育政策对基层教育管理的影响研究. (Doctoral dissertation, 华东师范大学).
- 邱宗明.(2013).基于系统工程方法的中职教师绩效考核研究(硕士学位论文,广东技术师范学院).
- 邱孝述.(2014).中等职业学校教师绩效管理研究(硕士学位论文,重庆理工大学).
- 沈红.(2019).中国中职教师收入差距状况及其决定因素. *高等教育研究*(18),230-231.
- 苏晓丹.(2013).浅谈高校教师绩效管理体系的构建. *时代经贸*(18), 1.
- 陶涛.(2014).重庆中等职业学校教师绩效工资改革的问题及对策研究(硕士学位论文,重庆理工大学).
- 王小飞.(2002).英国教师评价制度的新进展——兼 PRP 体系计划述评. *比较教育研究* (03),43-47.
- 王鑫.(2014).天津市中职学校师资队伍建设问题与对策研究(硕士学位论文,天津大学).
- 万怡.(2015).公立医院薪酬收入分配改革研究. (Doctoral dissertation, 河北大学).
- 吴元兴.(2016).福建职业教育改革发展存在的主要问题及对策建议. *发展研究*(02),69-78.
- 吴量.(2020).合肥H职业学院绩效工资改革研究.(Doctoral dissertation, 安徽大学).
- 熊俊峰.(2014).大学教师薪酬结构研究. (Doctoral dissertation, 华中科技大学).
- 邢志杰.(2005).高校收入分配制度变革与教师工作业绩的关系研究——以岗位津贴制度的实施为案例. (Doctoral dissertation, 北京师范大学).
- 向小红.(2016).中等职业学校财务内部控制研究(硕士学位论文,重庆理工大学).

- 游立琪.(2020). *中国移动B分公司员工激励问题研究*. 西南大学. (Master' s thesis, 西南大学).
- 叶怀凡.(2013). 中小学教师对绩效工资政策满意度的调查研究. *教育探索*(7), 2.
- 杨钦.(2013). 简析高校绩效管理. *中国经贸*(08),64-65.
- 张英. *基于双因素理论的昌吉学院教师激励问题研究*. (Doctoral dissertation, 中国石油大学(华东)).
- 张晓红.(2017). *中职学校教师绩效工资管理研究*. *行政事业资产与财务*(09),18-19.
- 赵丹龄, 张岩峰, & 汪雯.(2004). 高校教师薪酬制度的国际比较研究. *中国高教研究*(B09), 9.
- 张志峰.(2010). “教师绩效工资考核方案”该何去何从——对Z校考核方案起点、过程与结果的调查分析. *中国教育学刊*(05),19-22.
- 钟岩.(2014). *中等职业学校教师激励机制问题研究*(硕士学位论文,东北师范大学).
- 张晨,马树超 & 郭扬.(2020).完善体系 重点突破 压实责任——《职业教育提质培优行动计划(2020—2023年)》的三大特征. *中国职业技术教育*(33),10-15+23.
- 周维红.(2017).*上海市职业教育实训基地共建共享研究*(硕士学位论文,华东师范大学).
- 张小萍. *E公司工程项目经理部薪酬激励体系再设计*. (Doctoral dissertation, 西南财经大学).
- 职言& 韩普生.(2020). 部省共建国家职业教育创新发展高地启动一年 .“山东模式”蹚出新路. *山东教育(高教)*(12),6-13.
- Burgess, S. , Crosson, B. , & Gregg, P. . (2001). The intricacies of the relationship between pay and performance for teachers: do teachers respond to performance related pay schemes?. *journal of pathology & bacteriology*.
- Ferreira, A. P. . (2013). Are all faculty members being compensated fairly? a multi-method approach to investigating faculty salary. *Dissertations & Theses - Gradworks*.

Figlio, D. N. , & Kenny, L. W. . (2007). Individual teacher incentives and student performance. *Journal of Public Economics*, 91(5–6), 901-914.

Gratz, D. B. . (2005). *Lessons from denver. Phi Delta Kappan*, 86(8), 568-581.

Hanushek, E. A. . (1997). Assessing the effects of school resources on student performance: an update. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 19.

Lavy, & Victor. (2002). Evaluating the effect of teachers' group performance incentives on pupil achievement. *Journal of Political Economy*.



致谢

时光荏苒，转瞬即逝，我的硕士生涯也即将画上句号。几年来，学习时光宝贵又短暂，充满了快乐和艰辛，百感交集，感慨万分。特别感谢陪我度过这段难忘时光的领导和老师们，是你们的引导、帮助，才使我克服种种困难直至当下，这段宝贵时光丰盈了我的世界，温暖了我的内心。

这篇硕士论文是我在可敬可亲的导师彭兆祺教授的悉心指导和谆谆教导下进行并完成的，从论文题目的选择到论文开题直至论文的最终完成，无论严寒酷暑，彭教授自始至终都不厌其烦地给予我耐心地指导，指导我对论文反复修改，仔细斟酌字句，带我一起完善和调整篇章甚至是论文的排版和标点符号，在这背后，是彭教授渊博的知识理论、勤谨和缓的治学态度和一丝不苟的工作作风，亦像她的为人，让我受益匪浅。在此请允许我向彭教授致深深鞠躬，以表我内心最由衷地感谢和最崇高的敬意！

感谢正大管理学院的领导和老师们，是你们的帮助，才使我战胜内心的彷徨，在规定时间内完成了论文的撰写，也感谢我的同学们陪我共同书写这段人生难忘的篇章。

感谢我的单位和所在的处室领导给我提供学习的机会和时间，攻读硕士的过程也让我更加坚定了要严于律己，终身学习，我会将自己所学知识运用在自己的工作岗位上，唯有努力才能远行，我将秉承初心，奋勇前行。

最后，我要向拨冗参与本论文评阅、参与本论文答辩的各位专家、学者和教授们致以最崇高的敬意，感谢你们的指导，为我引路，祝你们一切顺利，阖家幸福！



梁智翔

2022年1月12日

声明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在独立研究报告中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：

作者签名：_____ 日期：_____年___月___日



个人简历

姓名：梁智翔

学历：

2022 年 工商管理专业硕士学位（管理学方向）
泰国正大管理学院

2017 年 经济学学士学位（经济学方向）
广西财经学院

职业：财务科科长

工作地点：广西制造工程职业技术学院（南宁教育园区西片区即广西东盟经济开发区宝源南路 29 号）

E-mail: 594098529@qq.com

专业能力：经济管理、行政管理

