

摘 要

北京市各个区县的中小学教师培训机构,是隶属于各区县教育行政部门的直属单位,是政府全额拨款公共事业单位,工作服务对象是各区县的幼儿园、普通小学、初中、高中以及职业高中。在促进各区域基础教育课程改革与发展,提升区域教育教学质量,加强基层园所、学校干部教师队伍建设,开展区域教育科学研究与德育心理健康教育研究,推进教育信息化建设等方面均起到极其重要的作用。同时各区县的中小学教师培训机构的教职工绝大多数都来自于各区的基层幼儿园、中小学和职业高中,他们的工作性质与工作量的界定与普通中小学、幼儿园和职业高中等单位的教师均不一样,有极大的特殊性。

因此如何针对其特殊性,结合当下基础教育阶段人事制度改革的新需要,顺利推进各区县此类机构的绩效工资制度改革的研究就显得尤为必要与重要。特别是区县级中小学教师培训机构在对教职工实施绩效工资制度改革,规划与落实机构内部教职工绩效考核与工资分配等方面,既无现成经验可以借鉴,又无成熟理论作为指导。因此本论题在研究北京市区县中小学教师培训机构实施绩效工资制度方面具有理论研究与现实执行的双重意义。

本研究在对已有相关理论与实证文献进行研究的基础上,主要对中小学教师培训机构绩效工资制度问题进行了实践研究。本研究主要采用了文献研究法、实践研究法和访谈调查法等研究方法。首先,对已有的高校教师绩效工资制度、义务教育学校教师绩效工资制度的相

关理论与实证研究成果进行了梳理与分析，并借助了相关的激励、分配与公平等管理学和经济学理论作为支撑；其次，以北京教育学院石景山分院为例，研究“北京市区县中小学教师培训机构绩效工资制度改革方案”制定的过程与方法，同时，通过访谈调查教职工对《北京教育学院石景山分院绩效工资制度改革方案》的意见、建议与期望；最后，提出对北京市区县中小学教师培训机构进行绩效工资制度改革的若干建议。

关键词 教师培训机构，绩效工资，考核评价

ABSTRACT

Beijing district primary and secondary teachers training institutions are the units directly under district educational administrative departments, are the public institutions to obtain the government's full allocation, work for the district kindergarten, general elementary, middle, high school and vocational high school. Beijing district primary and secondary teachers training institutions play the vital role in enhancing the quality of regional education and teaching, strengthening the construction of kindergartens, primary and secondary teachers, developing the regional educational research and the students' moral and mental health research, promoting information technology with the education, and so on. The most of the faculty of the district primary and secondary teachers training institutions are from the kindergarten, general elementary, middle, high school and vocational high school. They are special, because the nature of their work and their workload are not the same as that of the teachers in the kindergarten, general elementary, middle, high school and vocational high school. It is particularly necessary and important to study the district primary and secondary teachers training institutions performance wage system reform for its specificity. In addition, the district primary and secondary teachers training institutions performance wage system reform is a new issue, it is

neither ready-made experience for reference, nor a mature theory as a guide. So, the study has the double meaning of the theoretical and practical research.

On the basis of the existing theoretical and empirical research literature, this study mainly focuses on the practice of the district primary and secondary teachers training institutions performance wage system reform. This study mainly uses the literature research methods, practice research methods and interview survey methods. First of all, the research summarized and analyzed the existing theoretical and empirical research literature of the university teachers performance wage system and compulsory education schools teachers performance wage system, and drew on the management and economic theories about the incentives, distribution and equity ; Secondly, this study focuses on the making process and methods of “the performance wage system reform program of the Beijing district primary and secondary teachers training institutions” from the example of Shijingshan Branch of the Beijing Institute of Education, at the same time, surveyed the ideas, suggestions and expectations of staff about “the performance pay system reform program of Shijingshan Branch of the Beijing Institute of Education” through the interviews; finally, the study proposed a number of recommendations of the district primary and secondary teacher training institutions performance wage system reform.

KEY WORDS teacher training institutions, pay for performance,
evaluation

目录

导论	10
一、选题背景与问题提出	10
二、研究意义	12
第一章 文献综述	14
第一节 有关国外教师绩效工资的研究	14
第二节 有关国内教师绩效工资的研究	15
一、有关高校教师绩效工资的研究	15
二、有关义务教育学校教师绩效工资的研究	17
第二章 研究的理论基础和研究设计	21
第一节 研究的理论基础	21
一、公平理论	21
二、按劳分配理论	22
三、强化理论	22
四、效率工资理论	23
五、教育均衡发展理论	24
第二节 研究设计	24
一、相关概念分析及界定	24
二、研究方法	26
三、论文的基本结构	26
第三章 石景山区中小学教师培训机构工资制度现状与问题	28
第一节 石景山区中小学教师培训机构工资分配现状	28
一、石景山区中小学教师培训机构工资分配的依据	28
二、石景山区中小学教师培训机构工资分配状况	38
第二节 中小学教师培训机构工资制度存在问题分析	40
一、中小学教师培训机构教职工工资平均水平差距大	40

二、中小学教师培训机构教职工工资管理不规范	41
三、中小学教师培训机构教职工工资激励性不强	42
第四章 教师培训机构绩效工资制度改革的总体思路	43
第一节 教师培训机构实施绩效工资的重要性的必要性	43
一、实施绩效工资制度是当前教育改革形势发展的必然要求.....	43
二、实施绩效工资制度是完善机构建设的需要	44
三、实施绩效工资制度是加强机构内部教师队伍建设的需要.....	45
四、实施绩效工资制度是促进区域基础教育教学质量提升的需要..	45
第二节 教师培训机构实施绩效工资制度的政策文本解读	46
第三节 教师培训机构绩效工资制度设计的原则和目标	47
一、绩效工资制度设计的原则.....	47
二、绩效工资制度设计的目标.....	48
第五章 教师培训机构绩效工资制度改革的具体分析	50
第一节 石景山分院绩效工资考核分配方案设计的过程与步骤	50
第二节 石景山分院绩效工资考核分配方案的主要内容	54
一、指导思想	55
二、制定方案原则	55
三、组织领导	55
四、实施范围和时间	56
五、绩效工资的构成	56
六、绩效工资的分配办法	56
第三节 石景山分院绩效工资考核办法与各部门考核标准主要内容	59
一、《北京教育学院石景山分院绩效考核办法》主要内容.....	59
二、石景山分院各部门各岗位绩效工资考核标准	61
三、石景山分院实施绩效考核程序	68
第四节 石景山分院绩效工资制度改革要点反思.....	68
一、绩效工资改革方案制定的过程力求严谨	68
二、绩效工资改革方案内容的设定力求全面	69
三、绩效考核标准的确定力求科学	69

四、绩效考核程序操作力求规范 70

第六章 教师培训机构绩效工资制度改革中的困惑分析..... 71

第七章 研究结论及建议..... 74

 第一节 研究结论 74

 第二节 研究建议 74

参考文献 76

附录 78

中央民族大学研究生学位论文作者声明 79

导论

一、选题背景与问题提出

在我国刚刚进入改革开放新的历史时期,在全国人民都面临着如何应对全球范围的新技术革命的挑战,如何建设好有中国特色社会主义的重大命题时,党中央提出了“科教兴国”战略,制定了《面向 21 世纪教育振兴行动计划》,努力把发展教育放在社会发展的优先位置,不断深化基础教育改革,特别强调大力加强基础教育改革的重要性与紧迫性,因为它是关系到国计民生的重要内容。要进一步深化基础教育改革就必须加强其内部管理体制建设,完善优化教育主体,特别是教师队伍的建设机制;要在深化教育系统人事制度改革、加强其人力资源建设等方面下功夫。因此 1999 年 6 月党中央、国务院在我国进入改革开放新时期以后的第三次全国教育工作会议上颁布了《中共中央、国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》,要求全国各地区、各单位要结合具体实际,加大中小学学校内部管理体制改革的力度,进一步完善优化基础教育阶段教师队伍的管理机制,提高教师队伍整体素质与综合能力,为全面推进素质教育提供强有力的人力保障与支持。为积极落实中央的指示精神,北京市教育行政部门连同北京市人事局、北京市财政局和北京市机构编制委员会依据《中华人民共和国教育法》、《中华人民共和国教师法》以及国家人事部的相关系列文件,陆续印发了《北京市中小学教职工岗位聘任办法》、《北京市中小学教职工聘用合同制试行办法》、《关于完善中小学校内结构工资制意见》等相关指导性文件,提出了不断完善北京市中小学内部管理体制改革的思路,积极推进全市广大中小学教职工聘用合同制改革。经过十余年的改革实践,在北京市基础教育阶段教育系统内部已建立了竞争上岗、择优聘任、合理流动的管理激励机制,各中小学的人事制度、工资分配制度改革逐步深入,充分调动了广大教职工的工作积极性与创造力,盘活了各单位的人力资源,增强了各校的办学活力,对提升区域的教育教学质量与办学的社会效益起到极大的促进作用。

近几年,随着北京市基础教育阶段教育系统的人事制度改革的不断深化,为

进一步促进各基层学校教师队伍建设与结构优化,在原有的岗位聘任基础上,北京市政府与教育行政部门又不断加大教育改革力度,与时俱进、锐意进取,逐步将绩效工资改革作为深化教育系统人事制度改革、加强人力资源建设的重要举措,积极响应国家人力资源社会保障部、财政部与教育部联合签发的《关于义务教育学校实施绩效工资的指导意见》中指出的“按国家规定执行事业单位岗位绩效工资制度的义务教育学校正式工作人员从2009年1月1日起实施绩效工资”的指示精神,在全市基础教育阶段义务教育教师范围内率先实施了绩效工资制度。在《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》第四部分“保障措施”中第十七章“加强教师队伍建设”的五十四条“提高教师地位待遇”中指出:“不断改善教师的工作、学习和生活条件,吸引优秀人才长期从教、终身从教。依法保证教师平均工资水平不低于或者高于国家公务员的平均工资水平,并逐步提高。落实教师绩效工资。……”这充分表明对基础教育阶段教师实施绩效工资既是北京市基础教育改革形势的需要,也是实现区域基础教育向着均衡、优质、创新发展的必然趋势。

北京市各区县中小学教师培训机构属于非义务教育事业单位,但其绩效工资改革也同义务教育阶段教师绩效工资改革一样,都是由市财政和区财政共同投入的,由区县教育行政部门对这样的单位分配工资总额,再由本单位进行分配;同时还要根据本地区教职工收入总量,还要与本地公务员的收入进行对比分配。但因各区县这样的中小学教师培训机构在区域基础教育发展中有其重要性与特殊性,与以往的“自筹结构工资”式的薪酬管理模式相比,笔者认为各区县的中小学教师培训机构实施绩效管理有着特殊的迫切性。但在实际操作层面,围绕着“如何推进区县中小学教师培训机构的绩效工资改革”这一命题,是呼声高、实践少,议论多、研究少,特别是在定量分析方面难度较大,因此本论文就更具有研究的价值与空间。本论文力图通过对本单位内部工资总量的分配归纳出绩效工资实施的基本原则与方法,针对具体问题寻求解决的对策,使其对于优化单位内部人力资源配置与结构,调动教职工工作积极性与能动性,进一步促进教职工个体、部门与单位的可持续发展,提升单位自身竞争力起到积极作用,从而使此类机构在推动各区基础教育改革进程中更好地发挥自身优势,更有力地推进区域基础教育改革与发展,提高教育教学水平与质量,办好人民满意的教育。

在实践操作层面上,我国中小学教师的绩效考核与绩效工资分配制度发展也是有一个过程的。最初基本上就是教师本人先撰写工作报告,进行述职总结,然后学校领导按比例组织评选先进个人,给予一定物质或奖金奖励。从严格意义上讲这不是真正的考核。后来随着基础教育改革的不断深入,各地区对教师的考核主要结合其德、能、勤、绩四个方面进行,例如:1994年2月北京市教育委员会发布了京教人字【1994】第45号《关于印发〈北京市中小学教师考核试行办法〉的通知》,11月出台了《北京市中小学教师考核试行办法》,明确提出“教师的考核内容:政治思想、业务水平、工作态度和工作业绩,重点考核工作业绩。”但在实际工作中学校领导在对教师进行考核时容易形成主观性的“定性”印象,不宜科学、客观、全面地考核评价教师的德、能、勤、绩。因此2008年12月17日国务院审议并通过了《关于义务教育学校实施绩效工资的指导意见》,明确指出从2009年1月1日起,在全国义务教育学校实施绩效工资。这就使全国中小学教师的绩效考核进入了“定量”考核阶段,各省市地区都为认真落实教育部下发的《关于做好义务教育学校绩效考核工作的指导意见》、《义务教育学校实施绩效工资政策宣传提纲》等文件要求,针对各自义务教育阶段学校绩效考核体系的建立,纷纷出台相应政策,进行积极的实践探索。

二、研究意义

北京市各区县的中小学教师培训机构,是隶属于各区县教育行政部门的直属单位,是政府全额拨款公共事业单位,工作服务对象是各区县的幼儿园、普通小学、初中、高中以及职业高中。在促进各区域基础教育课程改革与发展,提升区域教育教学质量,加强基层园所、学校干部教师队伍建设,开展区域教育科学研究与德育心理健康教育研究,推进教育信息化建设等方面均起到极其重要的作用。同时各区县的中小学教师培训机构的教职工绝大多数都来自于各区的基层幼儿园、中小学和职业高中,他们的工作性质与工作量的界定与普通中小学、幼儿园和职业高中等单位的教师均不一样,有极大的特殊性。而在2009年1月1日起“义务教育学校正式工作人员实施绩效工资”的时候,各个区县的中小学教师培训机构没有同步实施绩效工资。因此如何针对其特殊性,结合当下基础教育阶段人事制度改革的新需要,顺利推进各区县的中小学教师培训机构的绩效

工资制度改革的研究就显得尤为必要与重要。但在薪酬管理与绩效考核等相关国内外理论研究方面，在企业管理中研究成果较为丰富，理论体系较为成熟；而在公共事业单位的工资分配与绩效管理过程中引入企业管理的绩效考核模式与方法的理论研究有待进一步探索，特别是如区县中小学教师培训机构在对广大教职工执行绩效工资制度改革，设计并落实机构内部教职工绩效考核与工资分配等方面，既无现成经验可以借鉴，又无成熟理论作为指导。因此本论文在研究北京市区县中小学教师培训机构实施绩效工资制度方面具有理论与现实执行的双重意义。

第一章 文献综述

第一节 有关国外教师绩效工资的研究

近年来,我国许多学者专门对于国外教师绩效工资改革与实施过程做了研究,文献检索发现,他们的研究范围主要包括美国、英国和澳大利亚等国家。

我国学者王静和洪明的研究发现,在美国公立学校长期占统治地位的单一工资制近来年颇受争议,伴随“增值评估”的产生,教师绩效工资制度的改革在美国公立学校深入开展,“以激励教师与提高学生成绩为宗旨的绩效工资已经成为美国全面教育改革的重要组成部分。”^①

有学者指出,在金融危机及其所带来的影响下,美国的许多公立学校遇到了财政危机,“中小学教师绩效工资改革也因此而受到相当程度的影响。”^②到今天为止,在美国有七个较典型的教师绩效工资方案,包括佛罗里达州绩效奖励方案、阿拉斯加州公立学校绩效激励方案^③等。

在英国的教育改革中,义务教育阶段教师工资改革取得很好的效果。教师绩效工资制度全面实施近十年来,在“资金投入、经费管理、实际操作”^④等方面成就最为突出。

澳大利亚教师工资结构一直被认为过于扁平化,缺少吸引优秀教师的激励保障机制,很难留住优秀的教师,这成为制约教师专业发展的主要因素。受到美国教育标准化的影响,近年来澳大利亚教师工资制度经历了从“优质薪酬奖励优质教学”^⑤理念的确立,到致力教师专业水平评估标准的制订,再到政府重视和积极引领改革行动实施的进程。

^①王静,洪明.美国公立学校教师工资制度的重变革——绩效工资实施的现状与前景[J].教育研究,2007(2).

^②陈时见,赫栋峰.美国公立中小学教师绩效工资改革[J].比较教育研究,2009(1).

^③马文起.美国义务教育教师典型绩效工资方案及其政策审视[J].当代世界,2009(12).

^④张园园.英国义务教育教师绩效工资制度研究综述[J].湖北成人教育学院学报,2009(11).

^⑤朱宛霞.澳大利亚教师绩效工资改革思路解析[J].教育与教学研究,2009(9).

第二节 有关国内教师绩效工资的研究

目前,学术界对绩效工资的研究,主要集中在高校教师绩效工资和义务教育学校教师工资两个方面,现对这两方面分别予以综述。

一、有关高校教师绩效工资的研究

目前,有关高校教师绩效工资的研究主要包括高校教师绩效工资的概念、高校教师绩效工资制度弊端、高校教师绩效工资设计方案、高校教师绩效评价、高校教师绩效工资的形式、高校教师绩效工资制度的原则等几个方面。

(一) 有关高校教师绩效工资制度弊端的研究

有学者从组织管理的角度针对高校绩效工资作了分析,并提出绩效工资的弊端,例如,刘慧珍提出这样几个结论:1. 高校绩效工资制度具有双重性,其激励功能、负面效应、获得及成本等,尚无明确的界定,需作全面评估。2. 如果高校过于看重和强化绩效工资的激励功能,就有可能扭曲高校培养目标和宗旨,还可能导致教师、师生间人际关系的恶化,丧失其对于高校组织文化的认同感。3. 如果高校过于强调绩效工资制度的量化功能,也可能催生教育、学术方面的道德风险,导致教师的身教与言教相背离。4. 高校强调绩效工资制度效率至上的原则,很容易导致在教学、科研和服务等方面急功近利的现象。^①

(二) 有关高校教师绩效工资方案设计的研究

夏茂林等提出,绩效工资的比例应适度,高校教师的高智力资本特点及绩效评估的复杂性决定了在安排高校教师工资制度时一定要保证其行业相对较高的外部竞争力,即高校教师的最低收入应该高于社会中各行业的平均薪酬水平。“这就要求高校教师薪酬结构应以岗位工资为主体,而绩效工资只能作为辅助形式因而在总工资中所占比例不宜太大。”^②郭冰阳和宋迎清应用经济学的打包分配原理,提出了一种新的适合高校教师绩效工资的计算模型。^③

^①刘慧珍. 高校绩效工资制度实施效果探讨—由个案透视出的问题[J]. 北京教育(高教版), 2005(2).

^②夏茂林, 冯文全. 关于高校实行教师绩效工资制度的理性思考[J]. 教育与经济, 2010(6): 39~43.

^③郭冰阳, 宋迎清. 高校教师绩效工资分配模型[J]. 经济师, 2010(9): 118.

吴新珍认为,高校教师绩效工资模式可以从基础绩效工资、岗位工作绩效工资和专项奖励津贴三方面进行考虑。其中,基础绩效工资具有激励和保障的双重作用,是对教师以往的工作业绩的奖励,一般以教师教龄、技术职务及任职时间等为依据划分成不同的等级;岗位工作绩效工资一般以教师的工作业绩为基础,根据岗位分级、岗位工作职责等划分成若干等级,还可设定超工作量、年度考核优秀等奖励项目;专项奖励津贴,一般是对那些做出特殊贡献或者在特殊岗位工作的教师给予一次性或者一定时间内的津贴奖励。

(三) 有关高校教师绩效评价的研究

夏茂林等提出,“建立完善的绩效评价机制是关系到绩效工资改革能否调动高校教师工作积极性和激发其工作潜能的根本所在。”^①因此,高校一定要完善目前的绩效评价与管理体系,并建立与健全绩效方案、实施和管理、绩效考核评价、绩效结果反馈与绩效改进方案等一系列的制度。尤其是,要制订出一整套“评价主体多元、内容全面、指标科学、方法多样、程序规范”的高校教师绩效评价方案。

李黎认为,教师绩效评价指标应包含四大类,即教学、科研、师德和社会服务。^②

(四) 有关高校教师绩效工资形式的研究

夏茂林等提出,由于高校教师绩效存在着特殊性,因而,其绩效工资制度的形式应该具有特殊的选择。他认为,计件工资制、佣金制、奖励工资等均不太适合作为高校教师绩效工资的形式。“只有一性奖金,既能很好地体现贡献和实绩,又不影响基本工资变动,使用条件也相对宽松”^③,所以,较适合作为高校教师绩效工资的发放形式。

(五) 有关设计高校教师绩效工资制度的原则的研究

王建民认为高校教师绩效工资制度应遵循“四项原则”,包括:“战略相关原则;绩效促进原则;福利主导原则和多样性原则。”^④

^①夏茂林,冯文全.关于高校实行教师绩效工资制度的理性思考[J].教育与经济,2010(6):39~43.

^②李黎.对高校教师绩效工资考核标准的探析[J].经济师,2009(11):105~106.

^③夏茂林,冯文全.关于高校实行教师绩效工资制度的理性思考[J].教育与经济,2010(6):39~43.

^④王建民.大学教师绩效工资改革:关键问题与对策建议[J].北京观察,2010(5):38~41.

1. 战略相关原则,指的是在设计教学、科研教师的绩效工资制度时,应密切联系本校的战略发展规划。

2. 绩效促进原则,指的是在实施绩效工资制度过程中,应以保持与提高教师的工作绩效为中心。

3. 福利主导原则,指的是在设计绩效工作制度的时候,要以教师福利待遇的提高作为主要的方向。

4. 多样性原则,指的是教师绩效工资制度应提供多个利益分配选择方案,要尽可能地避免“一刀切”、简单化的单一局面。

二、有关义务教育学校教师绩效工资的研究

目前,有关义务教育学校教师绩效工资的研究主要包括对于教育部《关于做好义务教育学校教师绩效考核工作的指导意见》文件的解读、义务教育学校教师绩效工资政策执行过程中存在的问题,以及义务教育学校教师绩效工资的落实方法、途径和策略等几个方面。

(一) 有关教育部义务教育学校教师绩效工资政策文本的解读

北京师范大学教授乔锦忠从国家层面对于教育部《关于做好义务教育学校教师绩效考核工作的指导意见》这一文件进行了详细的解读,他认为要想做好义务教育学校教师的绩效考核工作,就一定要科学地认识教师的工作性质,正确地考核教学、班主任等方面工作的特点;正确地理解绩效工资制度及其运用的条件;“地方教育行政机关和学校各司其职各尽其责”^①。

付卫东、崔民初对《教育部关于做好义务教育学校教师绩效考核工作的指导意见》这一文件进行解读后,提出“义务教育学校教师绩效工资政策的价值内涵是坚持以人为本,德育为先,遵循均衡发展的基本理念,追求公平与效率的有机统一。”^②

(二) 有关义务教育学校教师绩效工资政策执行中存在问题的研究

胡耀宗、童宏保认为,在义务教育学校教师绩效工资政策落实过程中,面临绩效工资财政资金保障机制不完善、基础性绩效工资分配体现绩效不够、奖励

^①乔锦忠.如何做好义务教育学校教师绩效考核和工资制度改革[J].中国教师,2009(12).

^②付卫东,崔民初.义务教育学校教师绩效工资政策分析[J].现代教育管理,2011(2):66~70.

性绩效工资考核缺乏经验以及政策之间的累积与延续等问题。^①

“基础性绩效工资分配体现绩效不够”，表现为：“许多地区的基础性绩效工资主要依据教师现有的职称分配，没有进一步的细化完善”^②从而造成了基础性绩效工资与教师工作业绩、工作量等的不匹配，在这种状况下，一些承担实际教学工作相对较少、工龄与职称相对较高的教师依然能够获得比较高的基础性绩效工资，这实际上是沿袭了绩效工资制度改革以前教师结构工资的弊端。

此外，还有“奖励性绩效工资的考核缺乏经验”，主要表现为：在绩效工资制度实际的执行过程中，“绩效考核是一个普遍性的难题”^③从客观上来讲，由于教师工作存在着极大地特殊性，奖励性绩效的许多方面都很难量化，很难找到统一的衡量标准体现教师工作的数量与质量。胡耀宗、童宏保在提出义务教育学校教师绩效工资政策执行中存在问题的同时，也提出了相应的解决策略，“密切联系义务教育发展目标，保持政策之间的相关性；进一步明确各级政府的财政责任，更加强调省级统筹；把绩效考核的过程变成学习和实践现代教育思想的过程。”^④

付卫东、崔民初在《义务教育学校教师绩效工资政策分析》中指出：“在政策的实施过程中，应注意绩效工资经费保障与管理监督，同一省域内不同地区义务教育学校教师绩效工资水平差异悬殊，同一县（市）域内不同类型学校教师绩效工资分配不均以及同一学校内不同主体绩效工资分配标准不合理等问题。”^⑤付卫东、崔民初在《义务教育教师绩效工资政策实施与分析——基于中部四省部分县（区）的调查》一文中又指出，“义务教育阶段教师绩效工资政策实施中存在的部分县（区）义务教育学校教师绩效工资不到位，欠发达地区教师绩效工资偏少，农村教师补贴标准偏低，绩效工资监管机制不健全等问题。针对这些问题，笔者提出，绩效工资实行分项目、按比例分担，提升农村教师补贴承担责任，提

^①胡耀宗，童宏保. 义务教育教师绩效工资政策执行中的问题及解决策略[J]. 教师教育研究, 2010(7): 34~38.

^②胡耀宗，童宏保. 义务教育教师绩效工资政策执行中的问题及解决策略[J]. 教师教育研究, 2010(7): 34~38.

^③胡耀宗，童宏保. 义务教育教师绩效工资政策执行中的问题及解决策略[J]. 教师教育研究, 2010(7): 34~38.

^④胡耀宗，童宏保. 义务教育教师绩效工资政策执行中的问题及解决策略[J]. 教师教育研究, 2010(7): 34~38.

^⑤付卫东，崔民初. 义务教育学校教师绩效工资政策分析[J]. 现代教育管理, 2011(2): 66~70.

高农村教师补贴标准,创新义务教育学校教师绩效工资监管机制。”^①

崔莹晶通过调查问卷的方式了解到我国义务教育学校教师绩效工资改革中存在的若干问题,例如,中小学教师的工资水平相对于公务员等还存在较大差距;不同地域教师的工资差异也很大;现有的薪酬制度体系并不能体现出教育行业本身的特色;“教师高级职务结构比例较低;考核体系仍有待于完善。”^②

高雅丽通过问卷调查和访谈考察了A市义务教育学校教师绩效工资实施情况,指出了A市义务教育学校教师绩效工资政策实施中存在的问题:教师绩效工资及总体收入水平偏低,教师绩效工资发放存在多维不公平,教师绩效工资分配方案的满意度低,教师绩效考核体系有待进一步完善,绩效工资没有达到预期的激励效果,绩效工资制度排挤了其他激励因素,绩效工资对学校管理产生了负影响^③等等。

(三)有关义务教育学校教师绩效工资落实方法、途径和策略的研究

有学者从国家立法的角度探讨义务教育学校教师绩效工资,如北京师范大学知名教授、教育法学方面的专家劳凯声教授认为教师应纳入公务员体系。^④

有学者从义务教育学校实施绩效工资必须解决内外矛盾进行了探讨,如北京教育学院的许艳丽认为,落实教师的绩效工资制度必须要解决“省级统筹”与“以县为主”之间的矛盾,城乡、不同学校之间的矛盾,以及学校内部不同主体之间的矛盾。^⑤

有学者认为,在义务教育学校教师绩效工资实施过程中,“必须处理好绩效工资部分与职称工资部分、义务教育阶段教师工资定位与非义务教育阶段教师工资定位、基础性绩效工资与奖励性绩效工资等方面的关系。”^⑥

有学者指出,实施义务教育学校教师绩效工资制度,政府必须给予强有力的法制保障和财政保障,学校则应进行相应的机制建设,遵从绩效分配原则,建立

^①付卫东,崔民初.义务教育教师绩效工资政策实施与分析——基于中部四省部分县(区)的调查[J].教育发展研究,2010(21):16~21.

^②崔莹晶.我国义务教育教师绩效工资改革过程中的问题及对策研究[D].重庆:西南大学,2010:15~19.

^③高雅丽.义务教育学校教师绩效工资政策实施成效研究——基于A市的调查[J].郑州:河南大学,2011:28~40.

^④劳凯声.教师应纳入公务员体系:劳凯声谈义务教育学校落实教师绩效工资[J].教育(旬刊),2009(5).

^⑤许艳丽.落实教师绩效工资政策应该解决几对矛盾[J].中小学管理,2009(5).

^⑥吴青云,马佳宏.义务教育阶段教师绩效工资问题探讨[J].教育学术月刊,2010(7):50~52.

合理的教师绩效评价体系,采取多元化的评价方法,规范绩效工资发放程序。在义务教育学校教师绩效工资的落实中,需总结实践经验,建立有效评估机制;保持对话交流,增进绩效激励作用;倡导协作精神,促进教师“和谐竞争”。^①

综上所述可以看出,尽管高校教师绩效工资改革和义务教育学校教师绩效工资改革在实施过程中暴露出了一些问题,但是对于目前高校教师绩效工资改革和义务教育学校教师绩效工资改革的实施策略、设计方案、评价考核方案以及发放形式等方面已经积累了一定的研究经验。而区县级的中小学教师培训机构教师绩效工资与高校教师绩效工资、义务教育学校教师绩效工资等存在着诸多差异,不能够完全套用其现有的经验。因此,我们对区县级中小学教师培训机构教师的绩效工资制度的研究还存在很大的研究空间,具有较强的研究价值。

^①李星云.义务教育教师绩效工资改革初探[J].南京理工大学学报(社会科学版),2010(6):70~74.

第二章 研究的理论基础和研究设计

第一节 研究的理论基础

一、公平理论

美国心理学家、行为科学家约翰·斯塔希·亚当斯（John Stacey Adams）于 20 世纪 60 年代提出了公平理论，又称社会比较理论。

公平理论主要研究了职工工资报酬分配的公平性、合理性及其对组织成员工作积极性所产生的重要影响。该理论提出人们通常对工资报酬是否公平这一问题比较敏感，当人们觉得分配公平时，就会努力工作、提高效率；当感觉收入分配不公平时，就会消极、怠工或者运用其他方法、措施来寻求新的公平。而且，当一个人付出辛苦和努力并取得了工资、报偿以后，他不仅在意自己工资、报偿的绝对值，也在意自己报偿与其他人报偿的相对值，即将自己的报偿与自己投入或贡献的比率同参照对象的这一比率进行比较。“此种比较分二类：一是横向比较，又叫社会比较，比较对象个人与组织内其他人或其他组织相似的人的比率；二是纵向比较，又叫历史比较，比较对象是个人目前和过去的比率。”^①如果两个比率相等，人们就会产生公平感；反之，人们就会觉得不公平。在觉得不公平的情况下，人们就会调整今后的工作态度和行为，即争取公平对待，或自我调整继续努力的程度，或干脆选择离开现有工作岗位。

总之，公平理论认为，“是否公平”对组织成员的工作态度和行为将会产生重要的影响。如果一个人感到在组织中被公平对待，他就会产生积极的情绪和态度，努力而勤奋地工作，从而不断提高工作的绩效；但如果一个人感到在组织中没有被公平对待，他就会产生不满情绪，从而消极怠工，甚至采取对抗、破坏等行为，或者干脆离开组织。对于一个组织来说，由于种种因素的存在，虽然其利

^① 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2005: 164~181.

益分配不太可能令每一个成员都感到公平,但应尽可能地做到组织内、外的公平,提高大多数职工的公平感,以激励职工努力工作,提高工作效率与效能。

二、按劳分配理论

在工资收入分配制度中,按绩效分配实质就是按劳分配。按劳分配的思想最早出现在 1867 年马克思《资本论》的第 1 卷之中。马克思主义政治经济学的劳动价值理论指出,价值是指凝结在商品中的无差别的人类劳动,劳动是价值产生的唯一源泉。财富生产所需要的劳动之外的资本、土地、技术等生产要素,从根本上来说,只能够转移价值而不能够创造价值。因此,在社会的财富分配中,应坚持按劳分配的原则。

这里所说的按劳分配并非是指根据劳动或劳动产品的总量进行价值分割,而是指根据合格劳动产品的价值(即生产这种合格劳动产品所花费的社会必要劳动时间)来进行价值分割。之所以这样,是因为作为价值产生和创造唯一源泉的一般人类劳动本身并不构成价值,它只有在商品交换条件下才能形成价值,即:劳动产品只有在具有使用价值(或有用性)时才能真正算是有价值。而这种劳动产品即是我们所称的“绩效”(“绩效”是效率与产品质量的统一概念,实质就是劳动所产生的价值量)。只有那些经过评估被认定的合格劳动产品(即绩效)才是价值的载体,而那些没有绩效的劳动实际上并没有创造价值,因而,不能参与价值的分配。所以,在收入分配中,应该依据工作绩效,即劳动所创造的价值量进行价值分配。这样一来,按劳分配原则自然就体现为按绩效分配的原则。可见,从经济学意义上来讲,绩效工资制度有其执行的合理性。

三、强化理论

斯金纳(Skinner B·F, 1938)是美国心理学家和行为科学家,他在 20 世纪 30 年代提出了著名的强化理论。

斯金纳认为,任何行为的发生、变化都是强化的结果,因而,可以通过控制强化物来控制行为。其强化理论可概括为:有机体行为的结果(刺激)提高了该行为以后发生概率的过程。斯金纳区分了两种类型的强化:正强化和负强化。“当环境中某种刺激增加而行为反应出现的概率也增加时,这种刺激的增加就是正强

化，如给予食物或奖励；当环境中某种刺激减少而行为反应出现的概率增加时，此种刺激的减少就是负强化，如回避电击或处罚。”^①

正强化在现实工作、学习、生活中被广泛应用，人们常常自觉或不自觉地运用奖励对他人的行为进行正强化。例如，教师对于学习成绩好的学生进行表扬；公司经理给那些努力工作的员工增加薪水，等等。

负强化又可分为回避条件作用和逃避条件作用。当厌恶刺激或不愉快的情境出现时，有机体做出某种反应，从而逃避了厌恶刺激或不愉快刺激，则该反应在以后类似情境中发生的概率会增加。例如，人们看到马路上的垃圾后绕道走开。同时，当预示厌恶刺激或不愉快刺激情境即将出现的刺激信号呈现时，有机体也会自发做出某种反应，从而避免了厌恶刺激或不愉快情境的发生，则该反应在以后类似情境中发生的概率会增加。例如，人们过马路听到汽车喇叭后迅速躲避。

斯金纳的强化理论为教职工绩效工资方案的设计以及绩效考核标准的制定提供了重要的理论依据。

四、效率工资理论

效率工资理论是由美国经济学家罗伯特·索洛(Robert M. Solow)提出的。索洛将有关效率工资的研究提升到理论的高度，是开创了现代经济学家进行效率薪酬研究的先河。

效率工资理论认为，职工工作效率与职工工资之间存在着很大的相关性，高工资使得职工的工作效率更高，因而，可以通过提高职工的工资来提高职工的工作效率，继而降低工作的单位成本。

效率工资理论的基本假说就是工资和效率二者之间的双向作用机制，即生产效率高的职工理应获得高工资，生产效率低的职工理应得到低工资。职工工资的多少取决于其生产效率的高低，而另一方面，职工生产效率的高低也依赖于工资的多少，职工的生产、劳动行为常会受到工资的影响，例如，工资的高低可以影响职工的偷懒程度、辞职率、工作的士气以及对于组织或上级的忠诚度等。

^①伍新春, 胡佩诚. 行为矫正[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005. 22.

五、教育均衡发展理论

教育均衡发展是近些年来我国政府和教育界一直大力倡导和推动的教育发展目标和价值追求,中国教育报总编辑翟博在《教育均衡发展:理论、指标及测算方法》一文中对教育均衡发展理论作了较为完整而系统的总结。

他从宏观、中观、微观三个层次构建了教育均衡发展的理论体系。其中,中观层次的教育均衡主要包括区域教育的均衡、城乡教育的均衡、校际教育的均衡、群体教育的均衡等,反映的是教育资源的均衡配置。“从内涵看,中观层次教育均衡发展主要体现在各级政府要确保教育资源在区域之间、城乡之间、学校之间、受教育群体之间合理和有效的均衡配置。”^①

从教育资源的配置来看,中观层次的教育均衡发展主要体现在硬件资源和软件资源两个方面,其中,软件资源的一个重要方面就是教师队伍的素质和水平。可以说,教师在不同区域、学校间的均衡配置是教育均衡发展的重要体现。因此对教师教育教学工作的劳动价值的绩效考核评估必然是对基础教育是否均衡发展的重要考量。

第二节 研究设计

一、相关概念分析及界定

(一) 绩效

“绩效”中的“绩”在汉语的字义中有“业绩”、“成绩”等意思,“效”在汉语的字义中有“效果”、“功效”、“效益”、“效率”等意思。

“绩效”在英文中是 Performance。其词义中有“履行”、“成绩”、“性能”、“执行”等意思。其基本的解释一般有:表示某种结果时是指“功绩”、“成绩”,表示某种能力时是指“性能”、“特性”,表示某种方式时是指“行为”、“行动”,表示某种过程时是指“履行”、“实行”,表示某种表现时是指“演出”、“演奏”等等。在企业单位实际应用时,对“绩效”的使用与界定一般有四种观点:一是

^① 翟博.教育均衡发展:理论、指标及测算方法[J].教育研究 2006(3):16~28.

绩效就是完成工作任务,二是绩效就是工作产出或结果,三是绩效就是工作行为,四是绩效就是工作行为(或过程)与结果的结合统一体。

(二) 绩效工资和绩效工资制度

绩效工资是由计件工资演变而来的,由“科学管理之父”泰勒(Frederick W. Taylor)首次提出。在泰勒看来,绩效工资是建立在科学的工资标准与规范的管理程序基础上的工资体系,不是简单地对工资和劳动产品质量进行简单的挂钩。我国学者王大磊将绩效工资定义为:在对员工的工作业绩、工作态度、工作技能等方面评估的基础上而发放薪酬工资的一种工资制度。^①

目前学术界对绩效工资的定義是:绩效工资又称绩效加薪或奖励工资(Merit Pay),也称为与评估挂钩的工资(Appraisal related pay),是以单位职工被聘任的工作岗位为主,根据其岗位的责任大小、技术含量、环境优劣以及劳动强度来确定岗位级别,以企业单位的劳动力价位和经济效益来确定工资总量,以职工的劳动成果及业绩为依据来支付劳动报酬,使人事制度、劳动制度与工资制度紧密结合的工资形式。^②

绩效工资制度是指依据职工个人或单位组织的工作绩效,在对职工个人或单位组织工作绩效进行评估的基础上再发放其工资的一种工资制度。^③它建立在对职工的工作态度、工作技能以及工作业绩等方面进行科学有效绩效评估基础上,所关注的重点是工作的“产出”量以及实际工作效果等,然后以之为依据计算职工工资水平,既体现了公正与客观,又可以推动职工间的竞争。

绩效工资制度(the system of Merit Pay)是指依据职工个人或单位组织的工作业绩以及效益、效率而发放薪酬的一种工资收入分配制度。^④

(三) 教师绩效工资和教师绩效工资制度

教师的绩效是指个人或者团队在一个既定的时间内对学校教育教学所做出的成就和贡献^⑤。

教师绩效是教师在从事教育教学职业活动过程中所表现出的行为与结果。对

^①王大磊.美国绩效工资制度及其对我国师资队伍建设的启示[J].外国中小学教育,2009(4).

^②金蓉.谈谈事业单位如何正确认识和发挥绩效工资的作用[J].科技经济市场,2007(7):71~75.

^③周琼婕.关于高校教师绩效工资制度改革思考[J].现代经济,2010(22):37.

^④夏茂林,冯文全.关于高校实行教师绩效工资制度的理性思考[J].教育与经济,2010(3):39~43.

^⑤王静,洪明.美国教师工资和激励机制改革的历史发展[J].集美大学学报,2007(3).

教师实施绩效考核,就是对照学校的工作目标和绩效标准,采用科学、系统的方法对教师在教育、教学以及科研等工作岗位上所表现出来的工作态度、能力与业绩等进行评价。教师绩效工资(performance pay)是指基于这种对教师工作业绩、工作态度、工作能力等方面进行综合评估的基础上而发放工资的一种工资制度。^①

二、研究方法

本研究在对已有相关理论与文献进行研究的基础上,主要是针对区县级中小学教师培训机构的绩效工资制度问题进行实践性研究。因而,本研究主要采用了文献研究法、实践研究法和访谈调查法等三项研究方法。

(一) 文献研究法

本文对已有的高校教师绩效工资制度、义务教育学校教师绩效工资制度的相关理论与实证研究成果进行了梳理与分析,并阅读了大量与薪酬、绩效相关的公平理论、按劳分配理论、强化理论等管理学和经济学理论。这些文献研究为本文寻找自己的理论假设、确立研究框架和基础研究观点奠定了坚实的理论基础。

(二) 实践研究法

以北京教育学院石景山分院为主要研究对象,将有关绩效工资与绩效考核管理等理论与石景山分院具体情况相结合,注重实践研究,并在工作实践中检验研究成果。

(三) 访谈调查法

1. 通过访谈调查北京市各区县中小学教师培训机构教职工对于原有工资制度的认识和看法。

2. 通过访谈调查北京教育学院石景山分院教职工对《北京教育学院石景山分院绩效工资制度改革方案》的意见、建议与期望。

三、论文的基本结构

本论文以北京教育学院石景山分院的绩效工资制度改革为主要调查载体,在公平理论、按劳分配理论、强化理论、效率工资理论以及教育均衡发展理论的指

^①陈时见,赫栋峰.美国公立中小学教师绩效工资改革[J].比较教育研究,2009(1).

导下,结合北京市政府深入推行全市基础教育中义务教育阶段学校的绩效工资改革的大背景,研究区县中小学教师培训机构这类非义务教育单位教职工的绩效工资制度改革的优势与问题,寻求解决问题的有效策略,从而促进此类单位在区域基础教育人力资源发展中重要作用的发挥,进一步提升其自身可持续发展能力以及在基础教育中的单位职能的执行力。由此对北京市各区县此类机构的绩效工资制度改革提出相关范例与建议。

第三章 石景山区中小学教师培训机构工资制度现状与问题

第一节 石景山区中小学教师培训机构工资分配现状

一、石景山区中小学教师培训机构工资分配的依据

石景山区中小学教师培训机构教职工工资分配主要以其功能定位和各部门主要工作职能作为依据。

（一）石景山区中小学教师培训机构功能定位

北京市各区县均有中小学教师培训机构，其具体单位名称并不统一，但其前身基本上都是各区县中小学教师进修学校，它们在区域基础教育发展中所发挥的功能与作用也相类似，所设职能部门也相类似，都属于各区县教委的直属单位。各区县中小学教师培训机构名称见表格 3-1。

表格 3-1 目前北京市各区县中小学教师培训机构名称

区县	中小学教师培训机构名称
东城区（北片）	东城区教师研修中心
东城区（南片）	东城区教育研修学院
西城区（北区）	西城教育研修学院
西城区（南区）	北京教育学院宣武分院
朝阳区	北京教育学院朝阳分院
海淀区	海淀区教师进修学校
丰台区	北京教育学院丰台分院
石景山区	北京教育学院石景山分院
门头沟区	门头沟区教师进修学校
昌平区	昌平区教师进修学校
大兴区	大兴区教师进修学校

房山区	房山区教师进修学校
通州区	北京教育学院通州分院
顺义区	顺义教育研究考试中心
怀柔区	怀柔区教科研中心
平谷区	平谷区教育培训中心
密云县	密云县教师培训中心
延庆县	延庆县教育科学研究中心
燕山地区	燕山教研中心
合计	19 个单位

北京教育学院石景山分院作为石景山区中小学教师培训机构，最早前身是石景山区教师进修学校，1978 年曾命名为石景山区教育局教研室，1984 年又命名为石景山区教育局科学研究所，1985 年又恢复使用石景山区教师进修学校名称。1996 年 4 月 26 日经北京教育学院和石景山区政府批准，正式立名为北京教育学院石景山分院，隶属于石景山区教育委员会领导。北京教育学院石景山分院作为石景山教委直属单位，是区内普教系统教育教学权威性指导机构，其主要功能是负责全区普教系统教师、干部的培训；中小学、职高、幼儿园的教育教学研究，教育科学研究及管理，学校德育与心理健康教育研究与管理；学校教育技术与教学整合研究，以及电化教育的培训服务、技术支持等。

（二）石景山区中小学教师培训机构各部门主要职能

1. 石景山区中小学教师培训机构组织沿革

自 1996 年 4 月定名为“北京教育学院石景山分院”（以下简称石景山分院）以来，其各部门组织机构的设置是有变化的，发展沿革如下：

1996 年至 1998 年，石景山分院设院长、书记、副院长、小学教研室、中学教研室、师训处、干训处、教育科研室、电化教育馆、教育学会、教务处、总务处、校办企业。

1999 年，石景山分院设院长、书记、副院长、小学教研室、中学教研室、师训处、干训处、教育科研室、电化教育馆、计算机网络管理中心、教育学会、教务处、总务处、校办企业。

2000 年，石景山分院设院长、书记、副院长、资料室、小幼教研室、中学

教研室、师训处、干训处、教育科研室、教育信息管理中心、人事室、教育学会、教务处、总务处、校办企业。

2005 年 7 月，石景山分院开始进行人事制度改革，开展岗位竞聘。对相关业务部门进行职能整合，将原来的中学教研室、小幼教研室更名为“中学教研培训中心”和“小幼教研培训中心”。2008 年 7 月，为配合本区教育行政部门中教科与小教科合并成立“基础教育科”，为捋顺各种工作关系，进一步进行职能重组，石景山分院又将“中学教研培训中心”和“小幼教研培训中心”合并为“基础教育研修中心”。2009 年初应本区基础教育发展形势的需要，经区教委批准在石景山分院专门增设成立了“德育心理研究中心”。

从 2009 年至今，石景山分院设院长、书记、副院长以及基础教育研修中心、教育科研中心、德育心理研究中心、教师培训处、党校干训办公室、教育技术处、院务办公室、总务处、教材管理中心等九个部门，见图 3-1。

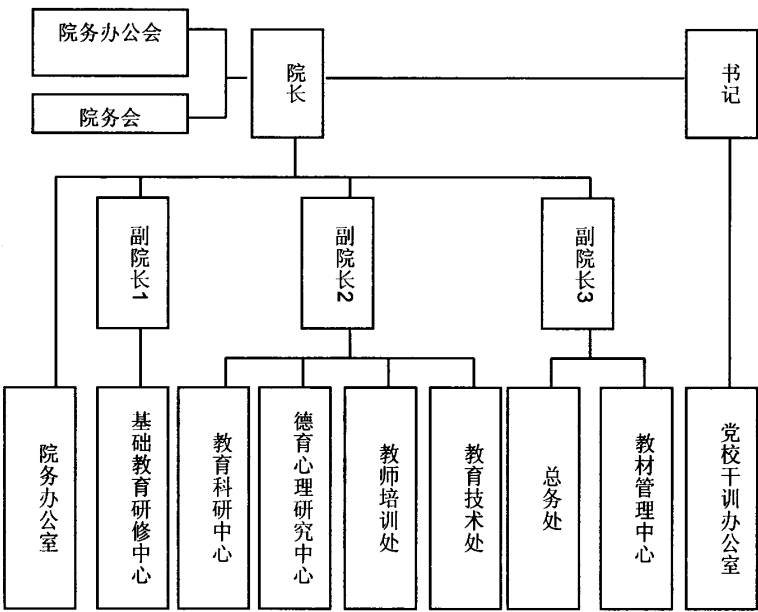


图 3-1 院长、书记、副院长主管部门示意图

2. 目前石景山分院各部门主要工作职能：

- (1) 院长职能：负责分院全面工作、主管院务办公室及三位副院长
- (2) 书记职能：负责分院党务工作、主管党校干训办公室
- (3) 三位副院长职能：

副院长 1：主管基础教育研修中心

副院长 2：主管教育科研中心、德育心理研究中心、教师培训处和教育技术处

副院长 3：主管总务处、教材管理中心

(4) 九个部门主要工作职能，见表格 3-2

表格 3-2 石景山分院各部门主要工作职能

部门	部门名称	主要工作职能
业务部门	基础教育 研修中心	负责中小学(含幼儿园)学科教师队伍专业培养，课堂教学研究，三级课程建设指导，以及教学质量监控与评价等工作。
	教育科研中心	负责各级各类科研课题管理、指导、培训，重点教育科研项目的调研、分析、监控评价、研究与成果推广，提供教育行政政策咨询报告，以及教育学会等工作。
	德育心理 研究中心	负责德育和心理健康课题研究、管理、培训、服务，培养德育和心理教师队伍，提供德育教育资源和心理健康咨询服务等工作。
	教师培训处	负责中小学、职高、幼儿园和直属单位教师继续教育培训的规划管理、组织实施，以及市、区合作教师培训项目的管理与实施等工作。
	教育技术处	负责音视频资源开发与培训，现代教育信息技术培训与整合课题研究，电教教师与图书馆员培训，以及教育影视传媒制作等工作。
	党校干训办公室	负责中小学校长及书记的任职培训和继续教育培训，中小学教师入党积极分子培训，中小学党建课题研究与管理等工作。
		负责分院协调、督办、调研、宣传、联

行政 后勤 部门	院务办公室	络、接待、文件起草、会务、人事、档案、教务等行政管理工作。
	总务处	负责分院财务、财产、安全、门卫、食堂、用车、维修等后勤服务保障工作。
	教材管理中心	负责中小学教材征订、资料发行等工作。

(三) 石景山分院各岗位职能标准 (以部分岗位为例)

2011 年 6 月石景山分院进行岗位聘任后各组织机构中各岗位名称及岗位编职人数, 见表格 3-3。

表格 3-3 2011 年 6 月石景山分院各岗位名称及岗位编职人数

组织机构	各岗位	编职人数
院级领导	院长	1
	书记	1
	副院长	3
基础教育研修中心	主任	1
	副主任	3
	数学研修员	7
	语文研修员	7
	英语研修员	7
	物理研修员	3
	化学研修员	3
	生物研修员	3
	政治研修员	3
	历史研修员	3
	地理研修员	3
	科学研修员	1

组织机构	各岗位	编职人数
	品德研修员	1
	通用技术、劳动技术研修员	2
	信息技术研修员	2
	综合实践研修员	1
	写字研修员	1
	体育研修员	4
	音乐研修员	2
	美术研修员	2
	学前研修员	3
	研训助理员	1
教师培训处	主任	1
	中小幼教师培训与管理	4
党校干训办公室	主任	1
	党校负责人	1
	党校、干训教师	3
特级教师工作室	负责人（特级教师）	1
科研中心	主任	1
	基础教育教学科研人员	5
	学会秘书长	1
	学会干事	1
德育心理研究中心	主任	1
	德育研究员	2
	心理研修员	2
教育技术处	主任	1
	视频技术研修员	4
	网络技术研修员	3
	音频技术研修员	2

组织机构	各岗位	编职人数
	书刊、资料管理	1
院务办公室	主任	1
	人事干部	1
	办公室职员（文秘、宣传、教务）	1
	办公室职员（档案、信息）	1
总务处	主任	1
	财务人员	2
	财产管理员、校医	1
	事务员兼食堂管理、老干部管理	1
	司机、采购	2
	安全保卫干部兼小维修	1
教材管理中心	主任	1
	财务	2
	中小学教材管理与发行	2
合计		120

上述表格中“合计”的120人是区教委人事科按照区事业单位人员编制办公室下达的石景山分院教职员工编制职数而定的，但分院实际在岗人数为112人，而随着区域基础教育改革的不断推进，分院的功能定位与工作范围也发生着改变，因此按照分院实际岗位需求应是130人，可见分院现在是缺编运行状态。

分院自2003年9月进行人事制度改革，教职员工竞聘上岗以来，全体教职职工都要按照《石景山分院关于人事制度改革的实施方案》（京石分院人改〔2003〕1号）和《石景山分院关于实行教职工聘用合同工作的实施方案》（京石分院人改〔2003〕2号）的要求，依据其工作职责和任职条件填写岗位意向书，上交人事干部，经个人述职及分院人事制度改革工作领导小组讨论，确定各岗位人员。

下面以“教师培训处主任岗位说明”、“中小幼教师培训与管理岗位说明”为例，见表格3-4、表格3-5，展示相关岗位的工作职责和任职条件。其中在工作职责中还要包括“工作项目与责任”、“工作标准与要求”两项指标。分院各岗位均

有含相关指标的岗位说明。

表格 3-4 教师培训处主任岗位说明

岗位名称		教师培训处主任	岗位编号	
工 作 项 目 与 责 任	工 作 项 目 与 责 任	1. 协助主管院长做好全区教师培训的组织领导工作；负责主持教师培训处的全面工作； 2. 根据我区教育现代化的要求和区教委的部署，结合本单位实际，提出全区教师培训规划、工作计划、各类培训班教学计划等，组织实施并对贯彻落实的情况进行检查指导； 3. 建立并完善本部门的规章制度；负责对本部门教师的日常工作进行管理、协调、检查、监督；做好兼职教师的管理工作； 4. 负责各中小幼职、直属单位教师继续教育管理工作及校（园）本培训工作； 5. 开展教师培训的理论研究、课题管理工作； 6. 协调院内外相关单位和部门的关系，负责与上级相关业务部门的沟通与协作，完成相关任务； 7. 认真完成领导交办的临时性工作；为领导决策提供服务； 8. 对所承担任务完成的质量负责。		
	工 作 标 准 与 要 求	1. 制定的教师培训规划、计划等切合本院本部门实际，便于执行、检查和落实；完成上级布置的各种培训任务，能够通过市、区相关领导部门的评估、验收； 2. 对本部门各项工作指导得力，检查督促及时，认真完成各项工作任务；跟踪教师培训工作的前沿动态，明确我区的努力方向，使我区教师培训在全市处于领先地位，并在市、区教师培训研究中取得一定成果； 3. 开展的教师继续教育工作的，能为广大教师和基层学校提供高质量的服务，各方反馈良好； 4. 对在本部门工作的教师群体有具体可行的思想和业务提高计划；营造和谐、进取的工作氛围；		

		5. 认真及时完成领导交办的其他工作，为领导决策提供服务； 6. 组织开展教师继续教育的有关课题研究工作。
任 职 条 件		1. 忠诚党的教育事业，遵守执行党的各项路线、方针、政策，工作严谨，坚持原则，具有勤奋、踏实的工作作风，勇于奉献；具有改革创新意识和较强的服务意识； 2. 具有全日制大学本科及以上学历；中学高级职称；胜任某一学科教学工作；对全区教师队伍情况比较了解；初任者男 45 岁以下。女 40 岁以下，具有 10 年以上一线教学管理经验。 3. 具有组织、协调、沟通能力；掌握一定的管理理论，具有科研指导的能力；具有进行培训设计的能力；具有深入基层学校进行调查研究的能力； 4. 具有一定的教学研究水平和文字、口头表达能力； 5. 具有不断更新知识，适应发展需要的创新学习能力。

表格 3-5 中小幼教师培训与管理岗位说明

岗位名称		中小幼教师培训与管理	岗位编号	
工 作 项 目 与 责 任 职 责	工 作 项 目 与 责 任	1. 协助部门主任制定全区教师继续教育规划；制定全区教师继续教育学期培训计划； 2. 负责全区中小幼、职业高中及教委直属单位教师继教管理与培训工作，组织、指导、检查、监督区内教师的继续教育和校（园）本培训工作，负责教师继续教育区级培训课程的申报、审批、考核与反馈工作，负责市、区、校三级教师继续教育信息管理系统的管理与培训工作，做好相关档案整理工作； 3. 承担北京市各类教师培训市、区合作项目的区级管理与培训工作； 4. 承担全区教师继续教育区级培训部分课程的授课任务； 5. 负责与上级相关业务部门的沟通与协作，完成相关任务； 6. 接受本部门主管领导的日常业务管理，承担领导交办的临时性工作和本处室中的其他工作；		

		7. 有对教师培训工作提供工作建议的义务；有对本处室工作计划的制定及实施提供改进意见和建议的义务；
	工 作 标 准 与 要 求	1. 制定的培训计划等切合实际，便于执行、检查和落实；及时完成上级布置的各种培训任务，能够通过市、区相关部门的评估、验收； 2. 主持开展的教师继续教育工作，能为广大教师和基层学校提供高质量的服务，各方反馈良好； 3. 认真完成承担的各项工作任务，工作细心、耐心，服务态度好； 4. 与市、区相关业务部门有广泛的联系和协作，有在市、区或较大范围内产生良好影响的工作或研究成果； 5. 认真及时完成领导交办的其他工作，为领导决策提供服务。 6. 参与教师继续教育的相关课题研究工作；
任 职 条 件		1. 忠诚党的教育事业，遵守执行党的各项路线、方针、政策，工作严谨，坚持原则，具有勤奋、踏实的工作作风，勇于奉献；具有改革创新意识和较强的服务意识； 2. 具有全日制大学本科学历，中学高级专业技术职务；了解本区教育教学情况；具有 10 年以上的教学实践经历或具有研究生及以上学历； 3. 具有一定的教育科研水平和文字、口头表达能力；计算机操作熟练； 4. 具有不断更新知识，适应发展需要的创新学习能力。

二、石景山区中小学教师培训机构工资分配状况

表格 3-6 石景山分院各岗位工资分配标准^①

姓名	部门	岗位工资	薪级工资	百分之十	教龄	学科骨干和特级	地区津贴	结构工资	书报费	交通费	洗理费	职毕贴	提租贴	独生子女费	贡献奖	绩效奖	应发工资	扣失险	扣公积金	扣税款	支出合计	实发工资
X	X	930	1064	200	10	0	1044	520	27	10	20	10	100	0	70	310	4315	11	0	55.40	77.37	4237.63
X	X	930	583	152	7	500	1024	570	27	10	20	40	100	5	40	310	4318	12	510	2.58	532.91	3785.09
X	X	930	869	180	10	0	1024	1003	27	10	26	0	100	0	50	310	4539	15	548	8.28	581.18	3957.82
X	X	930	834	177	10	0	1034	520	27	10	20	0	100	5	50	310	4027	10	543	0	562.71	3464.29

^① 北京市教育系统人才交流服务中心. 工资福利实用手册. 2005(9):5~34.

石景山分院教职工在进行绩效工资改革之前的工资各项分配金额依据是北京市教育系统人员《工资福利实用手册》等相关文件和《石景山分院教职工结构工资方案》。下面以几位教师工资为例，说明石景山分院各岗位工资分配标准与分配状况，见表格 3-6。

分院教职工各岗位的工资主要包括“国拨部分”和“结构工资”，其中除“学科骨干和特级补贴”、“结构工资”、“贡献奖”、“绩效奖”之外，其它各项都是“国拨部分”，基本按照教师的工龄、教龄、职称等自然情况有统一的国拨标准。这里重点说明一下北京市政府基础教育阶段学校实行绩效工资制度改革前，对教师基本“岗位工资”的先行调整情况。

上述表格中的四位教师的基本“岗位工资”都是 930 元，说明其专业职称都是“中学高级”，但在国拨的基本“岗位工资”上没有区别。为改变这种工资分配状况，进一步深化事业单位人事制度改革，早在 2006 年国家人事部、财政部和教育部联合颁发了关于印发《高等学校、中小学、中等职业学校贯彻〈事业单位工作人员收入分配制度改革方案〉三个实施意见》（国人部发[2006] 113 号）的通知，指导各地进行中小学教师“岗位绩效工资制度”改革，北京市人事局、北京市教育委员会、石景山区人事局以及教育行政部门也按照上述文件要求，制定相关文件，指导本区域实施教育系统事业单位岗位设置改革与岗位工作改革。石景山分院于 2011 年年初按照市、区相关文件的指示精神制定了《北京教育学院石景山分院岗位设置工作实施方案》，按照区教委人事科下达的指标，“中学高级职称岗位五级至七级之间的结构比例为 2：4：4；中学中级职称岗位八级至十级之间的结构比例为 3：4：3；初级职称岗位十一级至十二级之间的结构比例为 5：5”，分别将全院有专业技术职称的教师按上述比例进行划分，不同级别的岗位对应不同数额的岗位工资。

按照相关文件规定，北京市基础教育阶段的学校从 2008 年 1 月起执行上述对基本“岗位工资”的调整工作。还以分院具有“中学高级职称”的教师的岗位工资为例：从 2008 年 1 月起分院 20%的具有“中学高级职称”的教师的岗位工资是五级 1180 元，40%的具有“中学高级职称”的教师的岗位工资是六级 1040 元，40%的具有“中学高级职称”的教师的岗位工资是七级 930 元，而不是原来的都为七级 930 元（事业单位专业技术人员岗位工资标准，见表格 3-7）。这样

岗位工资分配就更趋于合理,有利于更好地调动广大教师的工作积极性,也更体现即将实施的绩效工资分配的特点。但从2008年1月起北京市各区县并没有统一对中小学教师的部分基本工资进行相应调整,而随着2011年1月北京市基础教育阶段学校全面施行绩效工资制度起,各区县无论是义务教育阶段中小学校,还是如教师培训机构这样的非义务教育事业单位都必须从2012年1月起按政策标准对教师基本“岗位工资”进行相应调整,还要从2008年1月起计算补发相应差额的工资。

表格 3-7 事业单位专业技术人员岗位工资标准表^①

岗位工资		
专业技术职称	岗位	工资标准
中学高级	五级	1180 元
	六级	1040 元
	七级	930 元
中学中级	八级	780 元
	九级	730 元
	十级	680 元
中学初级	十一级	620 元
	十二级	590 元

上述四位教师的工资中除“国拨工资”外,还包括“学科骨干和特级补贴”、“结构工资”、“贡献奖”、“绩效奖”等单位自筹结构工资部分。各区县中小学教师培训机构的这部分工资数额差异较大,工资各项目名称自行设立,没有统一标准,因此各区县中小学教师培训机构教职工工资中“自筹部分”所占比例差距很大,致使各区中小学教师培训机构教职工整体工资平均水平差距较大,暴露出原有工资制度存在许多问题。

^①北京市人力资源和社会保障局. 工资福利文件选编(15). 2011(1): 78.

第二节 中小学教师培训机构工资制度存在问题分析

一、中小学教师培训机构教职工工资平均水平差距大

北京市各区县中小学教师培训机构教职工工资构成基本相同，即各区县的“国拨部分”基本一样，其它“结构工资”、“贡献奖”、“月综合奖”等工资项目不同，但都属于机构自筹范围。因此尽管区县间教师培训机构的职能和教职工岗位职责很相近，但因各区县财政收入水平和对基础教育的经费投入标准不同、具体金额不同，各机构教职工工资自筹部分差距较大，这有悖于基础教育均衡发展的基本原则，所以区县级教师培训机构原有工资制度急需改革。

二、中小学教师培训机构教职工工资管理不规范

通过调查，笔者发现在北京市各区县中小学教师培训机构原有工资制度中，各区县培训机构内部普遍存在着对教职工工资管理不规范的现象，突出表现在“结构工资”没有统一、规范的标准和“月综合奖”发放依据不透明两个方面。

首先，“结构工资”标准不统一、不明确。如前所述，各区县教师培训机构原有工资制度中，各区县的“国拨部分”基本一样，差别比较大的是机构自筹的“结构工资”部分。但在调查中，笔者发现大多数区县培训机构内部“结构工资”没有统一、规范、明确的标准，即“结构工资”如何按部门、岗位、职称、教龄等划分出档次，每个档次的“结构工资”是多少，如何进行核算，等等，没有统一明确的规定。大部分区县培训机构人事部门在计算这部门工资时，都是根据以往经验确定，非常混乱，不仅教师本人对于自己“结构工资”为何是这些不清楚，就连人事部门的干部也拿不出如何给每位教师确定“结构工资”的依据。这种标准的不规范、不统一、不透明，极大地增加了教师“结构工资”存在误差的可能性，也增加了教师对于此项工资数额的怀疑与困惑，因而，将“结构工资”管理规范、透明化迫在眉睫。

其次，“月综合奖”发放依据不透明。在调查中，笔者发现“月综合奖”不透明也是培训机构教师工资管理不规范的一个重要体现，有些区县“月综合奖”以工资卡的形式发放，有些区县却以现金的形式发放，有些区县既有现金的形式也有工资卡的形式。这种“月综合奖”发放形式不规范的做法直接导致了培训机

构教师工资的不透明性。此外，“月综合奖”发放依据不透明的另一个体现是在各培训机构内部，即教师之间的“月综合奖”并不相同，但是为什么不同？确定的依据是什么？如何拉开发放档次的？等等，也缺乏明确的规定；每月是否对“月综合奖”进行考核，如何奖惩的结果也不公开等诸多问题在各区县培训机构中普遍存在。

三、中小学教师培训机构教职工工资激励性不强

通过多年从事中小学教师培训机构工作的实践经验以及对于其它区县培训机构教师的调查，笔者发现各区县原有工资结构中，与职称相挂钩的工资比重最大，“岗位工资”、“薪级工资”、“百分之十”、“结构工资”等都与职称相挂钩，而这几项工资几乎占据了教师工资的绝大部分数额。在这种情况下，职称成为教师之间工资差异的主要因素，而教师岗位的性质、教师业绩、工作量的多少等对于教师工资的影响微乎其微，这在一定程度上制约了教师工作积极性的发挥，容易削弱薪酬工资对教师的激励评价作用。

此外，由于各级职称之间工资相差较大，而且各级职称内部又没有更为细致的工资分配档次的划分。因此，教师如果想提高工资，只能靠提升职称来实现，而在现实中，由于政策限制等原因，分院这样的单位评定职称的指标甚少，这导致许多教师，尤其是职称低但能力高的年轻教师不得不把精力放在与晋职有关的事务上，忙于取得各类获奖证书，从而影响了本职工作的正常开展，工作效率不高。这在一定程度上造成了工资激励作用的弱化，对教师工作产生了一定的负面影响。

综上所述，笔者认为急需对各区县中小学教师培训机构原有工资制度进行改革，应该全面实行绩效工资制度。

第四章 教师培训机构绩效工资制度改革的总体思路

第一节 教师培训机构实施绩效工资的重要性和必要性

一、实施绩效工资制度是当前教育改革形势发展的必然要求

公平与效率、均衡与和谐发展是当前我国基础教育改革的重要主题。为了实现基础教育的均衡发展、效率的提高,教师的均衡配置、教师工作主动性的发挥成为其必然的要求。在努力实现教师均衡配置、提高教师工作积极性的探索和尝试中,我国逐渐将实施绩效工资制度作为其中一项重要的举措。

2006年6月国家人事部与财政部联合发文《关于印发事业单位工作人员收入分配制度改革方案的通知(国务院)》,规定自2006年7月1日起开始实施新的工资方案。按照此项规定,科学研究事业单位实行岗位绩效工资制度。

2008年12月21日国务院常务会议审议并通过了《关于义务教育学校教师实施绩效工资政策的指导意见》。《意见》指出,自2009年1月1日起,在全国基础教育义务教育阶段的学校,对教师实施绩效工资政策改革,以确保义务教育阶段学校教师的平均工资水平不低于当地公务员平均工资水平,同时对义务教育阶段学校的离退休人员发放生活补贴。截至2009年年底,各省(区、市)和建设兵团义务教育阶段的学校已经基本兑现了“基础性绩效工资”,并对“奖励性绩效工资”的发放作出了进一步安排。

我国义务教育阶段学校实施绩效工资制度改革旨在保障义务教育阶段学校教师的工资水平,鼓励广大教职工更加潜心做好教育教学工作的激励机制,从而统筹区域内学校间教师收入的分配关系,积极促进义务教育的均衡有序的发展,为教师资源均衡配置提供重要制度保障。

在义务教育阶段学校教师实施绩效工资改革的基础上,政府开始考虑非义务教育单位,如区县级中小学教师培训机构教职工的绩效工资问题,以继续深化我

国基础教育改革,充分调动广大教师的工作积极性,进一步促进基础教育的均衡发展;同时,对非义务教育单位教师实施绩效工资改革,也可以体现出教育行政部门承认并尊重所有教育工作者在日常教育教学中表现出来的专业技能^①,从而推进教师队伍专业化发展进程,推动区域基础教育阶段教育教学质量的稳步提升,进一步深化基础教育的各项改革。

可见,区县级中小学教师培训机构实施绩效工资制度已成为我国基础教育改革形势发展的必然要求。

二、实施绩效工资制度是完善机构建设的需要

北京市各区县现有的中小学教师培训机构,基本由几大教育教学研究与服务业务部门组成,以北京教育学院石景山分院为例,从2009年至今,石景山分院设院长、书记、副院长以及基础教育研修中心、教育科研中心、德育心理研究中心、教师培训处、党校干训办公室、教育技术处、院务办公室、总务处、教材管理中心等九个部门,每个部门又分设不同工作岗位。

在原有的工资制度下,各部门虽设有不同岗位,但工资基本上由职称、教龄等决定,并没有将岗位与工资直接挂钩。例如,各个部门的主任虽然担任着管理各部门人员及事务的职责,但却没有明确规定的相应岗位的工资待遇;业务部门一线业务人员和二线工勤服务及管理人員的岗位存在很大差别,但二者的工资待遇如何体现这种差别却没有明确的规定。这种情况在很大程度上造成了工资管理混乱的局面,不利于机构人员岗位职责的履行;此外,在招聘人员、引进人才时,一般只能按岗位职责标准进行招聘,但却无法提供机构相关岗位待遇情况的说明,这就削弱了培训机构对所需教育教学人才的吸引力,不利于机构的可持续发展。

绩效工资制度基本原则是“因事设岗”、“以岗定薪”、“岗变薪变”,根据教职工在不同岗位上承担的职责、具体工作量和实际贡献等因素来确定工资发放标准,因而,在完善教师培训机构建设的过程中首先考虑的是机构的岗位设置问题,要根据本单位的功能定位和区域教育发展实际需求设置相关部门和岗位,在全面统筹考虑各部门及岗位功能和职责的基础上核定岗位编制,并确定单位内各部门

^①王超. 基于非义务教育阶段教师绩效工资改革问题的思考[J]. 教师管理, 2011(6):46~47.

的关键岗位,使得岗位设置职责明晰、考核科学有序。因而实施绩效工资制度是完善区县级中小学教师培训机构建设的需要。

三、实施绩效工资制度是加强机构内部教师队伍建设的需要

教师绩效工资制度的实施重点是向关键岗位、业务骨干和做出突出成绩的工作人员倾斜,向艰苦岗位和一线工作人员倾斜。向关键岗位倾斜,能够将岗位职责与绩效工资相挂钩,这有利于激励关键岗位上的人员努力工作,担负起相应的岗位职责,在教师队伍建设中起到核心力量的作用;向业务骨干倾斜,有利于发挥业务骨干的带头作用,使业务骨干教师承担更多的工作任务,更好地为中小学服务,还可以通过“师带徒”等活动,让业务骨干教师承担起培养新教师的任务,这有利于形成结构合理的教师梯队;向做出突出成绩的工作人员倾斜,体现按劳分配、多劳多得、优绩优酬,能够激励教师在工作岗位上发挥潜力,做出突出贡献;向艰苦岗位和一线工作人员倾斜,能够激励艰苦岗位和一线工作人员勤奋工作,并促进教师的合理流动,保持教师队伍的稳定。“给那些获得了更高资格认证,以及在艰苦条件下执教的教师增加工资,能够促进教师专业技能与专业化水平的发展。”^①因而,从整体上来说,实施绩效工资制度,有利于加强培训机构教师专业队伍的建设。

四、实施绩效工资制度是促进区域基础教育教学质量提升的需要

各区县中小学教师培训机构大多是隶属于各区县教委的直属单位,是各区县普教系统教育教学权威性指导机构,其主要功能是负责全区普教系统教师、干部的培训;中小学、职高、幼儿园的教育教学研究,教育科学研究及管理,学校德育与心理健康教育研究与管理;学校教育技术与教学整合研究,以及电化教育的培训服务、技术支持等。因而,教师培训机构的师资水平、教师工作积极性等直接影响其对于中小学教学质量保障、教育科研水平提高、干部教师队伍建设、学校德育与心理健康教育、现代教育技术与教学整合研究等工作的指导、研究与服务水平,乃至影响区域基础教育整体质量的进一步提升。

绩效工资制度是根据教职工具体工作量和实际贡献来确定发放标准,因而在中

^① 王超. 基于非义务教育阶段教师绩效工资改革问题的思考[J]. 教师管理, 2011(6): 46~47.

小学教师培训机构各业务部门都要制定相应的绩效工资考核标准,这在一定程度上可以起到督促和激励培训机构的教职工更加认真履行各自岗位职责,完成各项工作任务,从而促进区域中小学教育教学质量的稳步提升,为办好人民满意的教育做出更大贡献。

第二节 教师培训机构实施绩效工资制度的政策文本解读

北京市政府按照国务院相关文件要求,从2009年1月1日起,对全市义务教育阶段学校执行绩效工资制度改革。在2010年又由北京市人力资源和社会保障局、财政局联合颁发了《北京市关于推进其他事业单位实施绩效工资工作的意见》(京人社事发[2010]286号),要求各区县对区域内义务教育学校以外的其他事业单位执行绩效工资制度。各区县的中小学教师培训机构就在此范畴。

2011年11月石景山区教育委员会发布了《关于印发〈关于其他事业单位实施绩效工资工作的意见〉的通知》,要求“本区教育系统除义务教育学校外,按照国家规定执行事业单位岗位绩效工资制度的其他事业单位正式工作人员,从2012年1月1日起实施绩效工资。”

首先,上述文件的基本理念是促进均衡发展。

《北京市关于推进其他事业单位实施绩效工资工作的意见》(京人社事发[2010]286号)中明确提出:“市人力资源和社会保障局、财政局综合经济社会发展水平、财力状况等因素,合理确定事业单位绩效工资调控线,对事业单位绩效工资水平实行‘限高、稳中、补低’,调节事业单位不合理的收入差距。”实施绩效工资后,各区县培训机构教职工工资水平将由政府统一拨付,绩效工资水平将逐渐缩小差距而趋同,符合基础教育均衡发展的要求。

可以看出,各区中小学教师培训机构绩效工资制度实施的基本理念是均衡发展,主要目的是促进北京市各区县中小学教师培训机构以及中小学教育的均衡发展。“均衡”是基础教育发展的主题,通过绩效工资的実施,均衡各区县中小学教师的工资水平,逐步缩小其收入差距,从而稳定教师队伍,引导教师的合理流动,能够更好地激发广大教师工作的积极性与主动性。

其次,上述文件在执行中的具体做法是追求公平与效率的有机统一。

上述相关文件指出,“绩效工资制度是以岗定薪,根据教职工具体工作量和

实际贡献来确定发放标准,有利于完善机构内部的考核制度,主要可以从教职工的职业道德、工作表现、工作绩效等指标上按照不同岗位的特点实行分类考核;根据考核结果,在工资分配中坚持按劳分配、多劳多得、优绩优酬的原则,分配的重点向业务骨干、关键岗位以及做出突出成绩的教职工倾斜,向艰苦岗位和一线工作人员倾斜。”因此实施绩效工资制度改革更有利于调动广大教职工工作的积极性与热情。这也同时体现了实施绩效工资分配所包含的“效率至上”原则,即在区县级中小学教师培训机构的管理岗位、专业技术岗位和工勤服务岗位等工作岗位上,哪位教职工的工作责任大、工作量多、完成的工作质量高,哪位教职工就能在绩效工资分配中享有“优先权”,这对于充分调动教职工的积极性、主动性和创造性具有极为重要的激励导向作用,利于完善对教职工的约束、激励机制建设,利于构建充满活力与生机的单位用人制度,提高此类机构在区域基础教育发展中的各项工作的效率与水平。

因此,区县级中小学教师培训机构的绩效工资制度改革追求公平与效率的有机统一,既能依法保证此类机构教职工在基础教育阶段与义务教育学校教职工享有同等的绩效工资待遇,又能有效地提高他们工作的积极性以及工作的效率与效益。

第三节 教师培训机构绩效工资制度设计的原则和目标

一、绩效工资制度设计的原则

(一) 公平性原则

公平性原则是指在绩效工资制度下,教职工工资根据教师的工作业绩和实际工作量多少来确定,多劳多得,优绩优酬,让多数教师产生“公平感”。这是绩效工资体系设计的第一原则。

二十世纪60年代的美国心理学家亚当斯在其提出的公平理论中就阐出:“组织中的员工都有估价自己的工作投入和获得报酬的倾向,他们不仅关心自己报酬的绝对值,也关心自己报酬的相对值”。^①根据这一理论,教职工感觉工资是否公平主要取决于两个方面:第一,教职工自身能力及业绩与收入水平的比例与自身

^① 周文霞.管理中的激励[M].北京:企业管理出版社,2003.82.

以前相比和与其他教职工相比是否公平；第二，教职工自身能力及业绩与收入水平的比例与社会上其他同等职位相比是否公平。在进行以上比较后，如果教职工觉得报酬是公平的，他们就会积极努力地工作；如果他们觉得不公平时，一定会产生委屈、自感吃亏等消极不良情绪，进而减少工作积极性的投入，甚至走到离职的地步。

所以，在中小学教师培训机构绩效工资制度设计中，一定要注重方案和考核标准的公平性，坚持公平、公正原则。

（二）奖励与约束相结合的原则

奖励与约束相结合的原则，是指在绩效工资制度下，根据工作业绩来确定教职工的工资，奖励那些完成工作任务、高质量完成工作任务或超额完成工作任务的人员，这些工作人员往往具有勤奋、踏实、认真钻研业务、努力工作、不畏劳苦等行为特征；对于未完成工作任务的人员予以扣罚工资，以约束和减少那些不负责任、工作业绩不强的行为。

在教职工绩效工资制度设计中，运用斯金纳的强化理论的“正强化原理”，对于那些工作业绩高的教职工予以奖励、给予较高的工资，能够塑造教职工的良好行为，让那些业绩高的教职工继续踏实工作、积极创新，争取更大的成绩、更多的奖励；运用斯金纳的“负强化原理”，对于那些未完成工作任务、业绩不强的教职工扣罚工资，能够矫正教职工的不良行为，使那些不认真工作、不负责任的教职工约束自己的不良行为，积极努力地去完成工作任务，继而获得较高的工资，逐渐趋向良好行为。

因而，在中小学教师培训机构绩效工资制度设计中，一定要遵循奖励与约束相结合的原则，奖励优秀，约束不良，使教职工勤奋工作、积极进取、努力完成任务。

二、绩效工资制度设计的目标

区县级中小学教师培训机构根据国家、北京市、本区有关普教系统非义务教育学校（即其他事业单位）执行绩效工资改革的相关文件的指示精神与具体要求，坚持“多劳多得、优绩优酬”的分配原则，按照不同岗位所承担的职责、工作量与实际贡献等因素实施绩效工资；通过实行绩效工资改革，结合岗位聘用，加强

绩效考核，工资分配重点向一线教师和骨干岗位倾斜，合理拉开差距，发挥工资收入的激励引导作用，以鼓励教职工爱岗敬业，扎实工作，开拓进取，保质保量地完成各项工作任务，从而促进教师的专业发展与机构可持续发展能力的提升。

第五章 教师培训机构绩效工资制度改革的具体分析

（以北京教育学院石景山分院为例）

第一节 石景山分院绩效工资制度改革方案设计的过程与步骤

2011年10月20日石景山区教育委员会下发了《关于印发〈关于其他事业单位实施绩效工资工作的意见〉的通知》（石教发[2011]7号），在全区范围内的非义务教育单位（即“其他事业单位”）中正式启动实施绩效工资制度改革。石景山分院作为此类事业单位，也于2011年11月开始进行本单位教职工绩效工资改革方案的思考与设计，具体过程与步骤如下：

一、时间：2011年11月7日上午8:40

人员：全体教职工（全体会）

内容：院长作“绩效工资改革”工作总动员

二、时间：2011年11月7日上午9:30

人员：中层以上干部（院务会）

内容：

（一）院长传达区教委《关于印发〈关于其他事业单位实施绩效工资工作的意见〉的通知》文件要求，强调按照北京市确定的事业单位绩效工资调控线，对事业单位绩效工资水平实行“限高、稳中、补低”，调节事业单位不合理的收入差距。本区根据市政府规定从2012年1月1日起对教育系统其他事业单位的绩效工资进行调控。

（二）根据上述文件要求，明确绩效工资构成：基本工资+绩效工资，见表格5-1。

表格 5-1 基本工资和绩效工资包括内容

基本工资	岗位工资+薪级工资+10%提高部分+独子费+平房补贴+提租贴+教龄津贴	
绩效工资	基础性绩效工资	国家和政府补贴（包括书报费、洗理费、交通费、托奶费、少数民族餐补、特教补贴等）
		节日补贴（元旦、春节、五一、国庆四个节日每人每节 1000 元）
		职务补贴
		岗位津贴
	奖励性绩效工资	特级教师、骨干教师津贴
		月奖金
		法定节假日值班费
		加班费
		成果奖
		年终奖等

三、时间：2011 年 11 月 7 日上午 11:00

人员：院级干部、人事干部（院长办公会）

内容：成立分院绩效工资改革领导小组、工作小组，初步拟定工作日程（即 11 月下旬充分调研、讨论、拟定方案，12 月初召开教代会通过，12 月 15 日上交教委分院绩效工资考核分配方案）等

四、时间：2011 年 11 月 14 日下午 16:00

人员：院级干部、人事干部（院长办公会）

内容：

（一）明确工作日程：

11 月 14 日一周：起草方案

11 月 21 日一周：主管院长调研、广泛征求意见

11 月 28 日一周：继续调研、修改方案

12 月 5 日召开教代会（初定）

12月12日一周：机动时间

12月15日：上交方案

(二) 进一步讨论奖励性绩效工资包括的项目，初步确定不设“成果奖”，节假日只设“值班费”，“加班费”酌情确定。

五、时间：2011年11月17日下午16:00

人员：院级干部、人事干部（院长办公会）

内容：

(一) 讨论经过测算后的全院基础性绩效工资各项目额度是否合理。

(二) 初步讨论院长办公会制定的“职务补贴”分配办法（即按照管理、专业技术、工勤三类职务，分别以0至5年（含）、6至10年（含）、11年以上三档划分相关人员的职务补贴），见表格5-2。

表格5-2 “职务补贴”分配办法

职务 职称	级别及标准									
专业 技术 岗位	高级教师			中级教师			初级教师			见 习
	11年 以上	6-10 年(含)	5年(含) 以下	11年 以上	6-10年 (含)	5年(含) 以下	11年 以上	6-10 年(含)	5年(含) 以下	600
	1340	1240	1140	1040	960	880	800	740	680	
管理 岗位	正处		副处	正科		副科	科员			600
	1240		1100	960		845	740			
工勤 岗位	高级工			中级工			初级工			600

六、时间：2011年11月21日上午8:40

人员：全体教职工（全体会）

内容：

(一) 院长具体宣讲区教委相关文件细则。

(二) 初步公布前段时间院长办公会和院务会讨论的结果，征询意见。

七、时间：2011 年 11 月 21 日上午 10:00

人员：中层以上干部（院务会）

内容：

（一）继续讨论“基础性绩效工资”发放标准和“奖励性绩效工资”某些项目是否保留及具体金额。

（二）再次确定“职务补贴”按照 17 日讨论的结果执行。

（三）讨论“岗位津贴”发放标准，初步确定向一线教师倾斜，二线人员略少，中层以上干部按教职工岗位津贴的平均数乘以相应“系数”计算，即院级干部系数 1.5，副院级干部系数 1.4，正主任级干部系数 1.3，副主任级干部系数 1.2。

八、时间：2011 年 11 月 24 日下午 1:30

人员：中层以上干部（院务会）

内容：完成《北京教育学院石景山分院绩效工资考核分配方案》初稿，明确了指导思想、执行原则、组织领导、实施范围与时间、绩效工资构成、工资分配办法等内容。

九、时间：2011 年 11 月 28 日上午 8:40

人员：全体教职工（全体会）

内容：

（一）宣讲《北京教育学院石景山分院绩效工资考核分配方案》初稿。

（二）下发教代会提案表，宣读确认教代会 33 名正式代表、9 名列席代表和 2 名特邀代表名单，确定 12 月 5 日上午召开教代会，讨论通过该方案。

十、时间：2011 年 11 月 28 日上午 9:45

人员：中层以上干部（院务会）

内容：

（一）讨论并明确分院几位具有特殊情况的教职工在绩效工资分配过程中特殊情况，如教师甲的“基本工资”据以往政策按副处级工资标准，在“基础性绩效工资”中，其职务补贴按中学一级职称标准，其岗位津贴按一线教师标准（因其现在实际岗位属教师岗位）；还有几位教师具有专业技术职称，但现在实际岗位属管理系列的职员岗位，因此其职务补贴按职员岗位标准。

（二）再次讨论并明确“奖励性绩效工资”的项目包括特级教师和骨干教师津

贴、组长费、超课时费、法定节假日值班费、月奖金和年终奖等。

（三）明确“奖励性绩效工资”中不设立“加班费”，加班由主管副院长审批，部门主任记录，以倒休方式兑现。

（四）关于“组长费”人员确定，先由各部门主任上报设立组长的申请，院长结合工作实际需要，与相关主管院长协商后确定。

（五）明确“月奖金”标准按照教职工岗位津贴的 20% 发放。

（六）明确“年终奖”考核方案另行制定。

十一、时间：2011 年 12 月 5 日上午 8:30

人员：中层以上干部（院务会）

内容：

（一）讨论并明确“组长费”的人员：保留各部门原有组长，适当提高“组长费”金额。

（二）讨论并明确“超课时”人员及“超课时费”发放标准：只限制在基础教育研修中心内部确定“超课时”人员，“超课时费”按照其所兼岗位的岗位津贴的 25% 发放。

（三）最后确定《北京教育学院石景山分院绩效工资考核分配方案（讨论稿）》，准备提交教代会讨论。

十二、时间：2011 年 12 月 5 日全天

人员：全体职工（教代会）

内容：讨论并通过《北京教育学院石景山分院绩效工资考核分配方案》

十三、时间：2011 年 12 月 13 日

内容：人事干部将《北京教育学院石景山分院绩效工资考核分配方案》上交区教委人事科

第二节 石景山分院绩效工资考核分配方案的主要内容

根据京人社事发【2010】286 号《北京市关于推进其他事业单位实施绩效工资工作的意见》文件精神，按照《石景山区其他事业单位实施绩效工资的通知》要求，以及石教发【2011】7 号《石景山区关于其他事业单位实施绩效工资工作

的意见》等文件精神，为切实做好其他事业单位实施绩效工资工作，结合分院实际情况，制定石景山分院教师绩效工资考核分配方案。

一、指导思想

以“三个代表”重要思想和关于构建社会主义和谐社会精神为指导，坚决贯彻和落实科学发展观，稳步推进人事制度和绩效工资分配改革，妥善处理好改革发展与稳步推进的关系，进一步促进石景山分院内部人力资源机制改革，调动教职工工作的积极性；逐步形成分院内部的约束机制与激励机制，发挥绩效工资制度改革的激励作用和导向作用，走内涵发展之路，内强素质，外树形像，努力实现分院的可持续发展。

二、制定方案原则

（一）坚持“因事设岗”、“以岗定薪”、“岗变薪变”的原则，坚持“多劳多得”、“优劳优酬”、“不劳不得”的原则。以不同岗位承担的职责、工作量和实际贡献等为主要因素实行绩效工资。通过实行绩效工资，结合岗位聘用，加强绩效考核，合理拉开差距，发挥工资收入的激励引导作用，以鼓励教职工爱岗敬业、扎实工作、开拓进取，积极主动地承担工作和完成各项任务目标，以不断促进教职工个人发展和分院研究、培训、指导、服务质量的提高。

（二）坚持“公平”、“公正”和“公开”的“三公”原则，公示绩效工资改革的整个过程与绩效考核程序。

（三）坚持“科学”与“合理”的原则。教职工绩效工资改革方案的制定做到科学、合理，学期阶段性考核与学年考核相结合。

（四）《石景山分院教师绩效工资考核分配方案》与分院实际情况相结合的原则。

（五）处理好改革与稳定的关系，根据分院及教师的实际情况，逐步完善分配方案，努力提高教师工资待遇。

三、组织领导

分院成立考核工作领导小组：

组长：院长、书记

副组长：三位副院长、工会主席

成员：中层干部

四、实施范围和时间

北京教育学院石景山分院正式教职工，从 2012 年 1 月 1 日起正式实行绩效工资。

五、绩效工资的构成

（一）基本工资（即国家规定的固定部分）

包括：岗位工资、薪级工资、10%提高部分

（二）津贴补贴（即国家规定的保留部分）

包括：住房提租补贴、平房取暖补贴、独生子女费、教龄津贴

说明：以上两部分按国家相关政策执行并进行调整

（三）绩效工资：绩效工资是工资的主体部分，包括基础性绩效工资和奖励性绩效工资两部分。

六、绩效工资的分配办法

绩效工资分为基础性和奖励性两部分。

1. 基础性绩效工资：主要体现岗位职责等。具体项目设立津贴补贴、节日补贴、职务补贴、岗位津贴四部分。

（1）津贴补贴：保留国家和北京市规定的津贴补贴项目（含书报费、洗理费、交通费、特岗津贴、托奶补、民族政策伙食补贴），严格按现行政策规定执行，按月发放。

（2）节日补贴：在绩效工资总量内，统一规范节日补贴，元旦、春节、五一、国庆四个节日每人每节 1000 元。

（3）职务补贴：按教职工本人现任岗位职务、职称核定，具体分配办法，见表格 5-3。

表格 5-3 “职务补贴”分配办法

职务 职称	级别及标准									
专业 技术 岗位	高级教师			中级教师			初级教师			见 习
	11 年 以上	6-10 年(含)	5 年(含) 以下	11 年 以上	6-10 年 (含)	5 年(含) 以下	11 年 以上	6-10 年(含)	5 年(含) 以下	600
	1340	1240	1140	1040	960	880	800	740	680	
管理 岗位	院长、书记		副院长	主任		副主任	科员			600
	1340		1140	960		845	740			
工勤 岗位	高级工			中级工			初级工			600
	820			740			740			

说明：若实际上同时担任两种及以上职务时可选择其较高档职务补贴。

（4）岗位津贴：根据分院教职工院内现任实际所聘岗位的职责分别核定岗位津贴。我院岗位津贴按照一线业务人员、二线工勤服务及管理人员（含行政管理干部）三类岗位标准工作量核定岗位津贴。通过考核，满工作量并全面按时完成工作任务的，享受全额岗位津贴；未完成工作任务或造成不良影响的按分院和各部门岗位考核标准酌情扣除岗位津贴。

①一线业务人员享受岗位津贴，分院按照相对合理的标准工作量，核定各业务部门一线业务人员岗位津贴。

具体标准如下：

第一档（工龄 20 年以上）1900 元：

第二档（工龄 10 年-20 年）1850 元：

第三档（工龄 10 年以下）1800 元：

②二线工勤服务及管理人员享受岗位津贴，分院根据各个岗位相对合理的工作量核定二线工勤服务及管理人员岗位津贴。

具体标准如下：

第一档（工龄 20 年以上）1600 元：

第二档（工龄 10 年-20 年）1550 元：

第三档（工龄 10 年以下）1500 元；

③行政管理干部（中层及以上干部）和区教委认定可以享受相应级别待遇的人员享受干部岗位津贴，分为副院长级、主任级、副主任级三个级别，分别按学校月岗位津贴平均数的 1.4 倍、1.3 倍、1.2 倍三个系数计算。

具体标准如下：

副院长级 2720 元； 主任级 2526 元； 副主任级 2332 元

2. 奖励性绩效工资：主要体现工作量和实际贡献等因素，坚持多劳多得、优绩优酬的分配原则，重点向一线教师、骨干教师和做出突出贡献的其他工作人员倾斜。分院具体项目主要设立组长津贴、骨干教师津贴、特级教师津贴、月考核奖励性津贴、“超课时”津贴、年终奖、值班津贴等。

（1）特级教师津贴：每人每月 700 元，每年按 10 个月发放；

（2）骨干教师津贴：市级学科带头人津贴每人每月 700 元，按 10 个月发放；市级骨干教师津贴每人每月 600 元，每年按 10 个月发放；区级骨干教师津贴每人每月 500 元，每年按 10 个月发放；

（3）组长津贴：每人每月 100 元；

（4）值班费：分院按照国家规定的 11 个法定节假日安排值班，遇临时性重大事件或突发事件上级部门要求安排值班时安排值班，白天半日值班费 50 元/人，夜班值班费 100 元/人。春节值班时除夕和初一值班白天和夜班值班费加倍。说明：原则上不安排加班，需要加班时由主管院领导审批，在不影响工作的前提下，经主管院领导批准后适时安排倒休，本年度内有效。

（5）年终奖：按教委考核后批准数额发放。

（6）“超课时”津贴：“超课时”人员特指基础教育研修中心干部和研修员在兼职情况下适当予以补贴，分别为 600 元、400 元、200 元。

（7）月考核奖励性津贴：每月按照绩效考核办法，按时按要求完成工作任务的教职工，每人每月享受奖励性津贴为个人岗位津贴的 20%；未完成工作任务或因失误对工作造成不良影响者，酌情降低其月考核奖励性津贴发放，直至不发。考核评价标准参见《北京教育学院石景山分院考核办法》和各部门绩效考核标准。

（8）特别说明：

①本方案有关规定如与国家或上级文件精神冲突，以国家或上级文件为准；未尽事宜由院务会根据分院实际情况研究调整后，另文补充。

②本方案经教代会讨论通过后有效,自执行之日起废除原结构工资方案。

第三节 石景山分院绩效工资考核办法与各部门考核标准主要内容

为顺利实施绩效工资制度,将绩效工资制度改革方案落到实处,必须建立一整套科学详细的、可量化的绩效考核标准,让教职工了解在各自工作岗位上需要完成多少数量、质量的工作任务,在岗位考核中才能达到“合格”的标准,才能获得绩效考核合格后的相应工资;了解在何种情况下属于超额完成工作任务,会有多少额外的补贴和奖励;了解在何种情况下属于未完成工作任务,要扣罚多少绩效工资等。让教职工看到“绩效标准与获得工资增长的必然联系。”^①正如李黎所言:“在绩效工资的实施中,如何制定合理的绩效考核标准,建立一套完善的绩效考核机制,是关系到这项工资改革能否成功实施的关键,是关系到这项举措能否真正调动教师主动性和激发其潜能的根本所在。”^②

基于上述认识,在笔者的建议和协助下,石景山分院制定了《北京教育学院石景山分院绩效考核办法》和各部门各岗位绩效工资考核标准,现分别予以说明。

一、《北京教育学院石景山分院绩效考核办法》主要内容

在院长办公会和院务会讨论的基础上,在2011年12月26日经教代会讨论通过《北京教育学院石景山分院绩效考核办法》,本考核办法针对对象是全院教职工,从2012年1月起执行。

《北京教育学院石景山分院绩效考核办法》主要包括以下内容:

(一)有关作息、坐班的规定

1. 本单位上班时间为:上午8:15—11:30、下午13:30—17:00。

2. 全体教职员工执行开学第一周、寒暑假前一周和每周一坐班制度。其余时间,基础教育研修中心、科研中心、师训处、党校干训办公室、德育心理研究中心等部门可实行弹性坐班制度,具体要求由以上部门自行制定。

3. 中层及以上干部、教学辅助人员、教育技术处、院务办公室、总务处、教材管理中心等执行坐班制度。

^①周琼婕关于高校教师绩效工资制度改革的思考[J].现代经济信息,2010(22):37.

^②李黎.对高校教师绩效工资考核标准的探析[J].经济师,2009(11):105~106.

(二) 请假程序及批准权限

1. 无论病事假，教职工须向部门主任请假，主任、副主任向主管院领导请假，副院长向院长请假，院长和书记分别向教委主任和教工委书记请假并通知院务办公室主任备案。

2. 所有病假统计，须依据本人所选医保医院和医保规定不用选的专科医院及三甲医院出具的诊断建议书，非所选医保医院的诊断建议书（急诊等除外）无效。

3. 所有事假统计，依据实际出勤情况的考勤。请假者须事先请假，并履行请假手续。如遇有极特殊情况来不及事先请假，必须及时说明情况，事后履行补假手续。

4. 凡利用上班时间看病者，需事先向部门主任请假。区内半日之内、市内一日之内凭医院当日相关证明不记缺勤。超出时限的记为病假，无任何看病证明的，视为旷职并记入考勤。

5. 事假两天（含）以内由部门主任批准，超过两天由主管院领导批准，超过五天的由院长批准。

(三) 考核办法

1. 病假扣除绩效工资：六个考勤月内每天扣除 50 元；病假每满一个考勤月，年终奖扣除一个十分之一；连续病假超过六个月时，除扣除相应的月岗位津贴、奖励性绩效工资和年终奖外，还要按国家有关规定扣发相应的基本工资。（依据国务院国发【1981】52 号、北京市人事局京政发【1982】111 号等文件）

2. 事假扣除绩效工资：自然年度累计 15 天（含）事假内每天扣除 100 元；自然年度内，事假累计每满 15 日，年终奖扣除一个十分之一；自然年度内，累计事假超过 15 天时，除扣除相应的月岗位津贴、奖励性绩效工资和年终奖外，还要按国家有关规定扣发相应的基本工资。（依据国务院国发【1981】52 号、北京市人事局京政发【1982】111 号等文件）

3. 未事先请假或请假未经批准不到岗的视为旷职。旷职半天扣除 200 元；旷职一天扣除 400 元；旷职三天以上者，扣除当月绩效工资，同时依情扣发年终奖并给予不同等级的行政处分。

4. 各部门病假条及其它各类假的请假审批条，均要随同当月考勤表报人事干部存档。

5. 全院大会、集会及组织的活动，全体教工都要按时参加，凡因公或因私不

能到会的教职工，要提前亲自向院长请假，并提交请假条；请假条由本人交部门主任，主任随同会议考勤一同交给人事干部。在规定时间内会议开始后进入会场的记为迟到，会议结束前未经批准退出会场未归的记为早退，迟到或早退每次扣除 50 元；未事先请假或请假未得到批准而缺勤的，扣除 200 元。

说明：遇公认的恶劣天气影响、交通事故、交通堵塞等不可抗外界因素除外。

6. 在工作中出现问题导致不良影响，根据影响范围，适当扣除责任人月综合奖励，并院内通报批评；造成院内不良影响的扣除月综合奖的 50%；造成石景山区内不良影响的扣除月综合奖；造成石景山区外不良影响的扣除月综合奖，同时扣除岗位津贴的 20%；情节严重的要追加处罚。

7. 按规定保质保量完成工作者，可享受全额月综合奖。

(四)特殊说明

1. 婚、丧、产假，哺乳、计划生育等五类假，按国家有关规定执行。（依据国务院国发【1981】52 号、北京市人事局京政发【1982】111 号等文件）。

2. 凭子女“学生家长会”通知单请假者，视为公假；本人子女参加中高考考试期间请假者，视为公假。

3. 配偶、直系亲属、岳父母、公婆患病住院或患病需手术，因病重或病危或手术医院提出确需职工陪同的，不算事假但要记入考勤以便考核。

4. 本人住宅设施维修或拆迁确需在家照顾，以相关房管部门开具的证明时限视为公假；搬家一天以内视为公假。

5. 各部门主任须严格执行学校的考勤制度，认真考核，准确记录，如实反映出勤情况。

6. 各部门主任每月 25 日准时将考勤表交到人事干部办公室，26 日以后的考勤计入下一个月。

说明：以上条款由分院教代会通过后，于 2012 年 1 月 1 日起执行。如有未尽事宜，按照国家有关规定执行，本办法在执行中补充完善。

二、石景山分院各部门各岗位绩效工资考核标准（选取几个部门）

在制定《北京教育学院石景山分院绩效考核办法》的同时，院长办公会和院务会还讨论决定各部门要结合各岗位工作特点与工作量制定相应的绩效工资考

核标准，经院长办公会批准后，于 2012 年 1 月起开始执行。

以下选取几个部门的岗位标准分别予以说明：

(一) 教师培训处绩效工资考核标准

1. 教师培训处主任岗位考核标准

- (1) 每学期制定师训处工作计划，具有系统性、针对性和可操作性；
- (2) 每学期末进行师训处工作总结；
- (3) 每学期召开一次区中小幼、职业高中和教委直属单位继续教育干部会，布置继续教育相关工作；
- (4) 制定每学期区级培训项目计划、实施方案并组织落实；
- (5) 制定各类合作培训项目的本区实施方案，组织实施并完成相关总结；
- (6) 对学校、幼儿园教师继续教育工作进行指导、检查，组织校本培训研讨交流；
- (7) 每学年对教师继续教育区级培训经费进行合理计划，申报预算，撰写效益报告；

- (8) 对培训经费管理规范，使用合理，符合财务制度；
- (9) 积极组织开展相关继续教育的科研课题研究，撰写论文；
- (10) 每学期撰写关于教师继续教育的信息稿至少 5 篇；

2. 幼儿园教师专业发展培训与管理岗位考核标准

- (1) 每学期制定区幼儿园教师继续教育工作计划，具有系统性、针对性和可操作性，每学期末进行区幼儿园教师继续教育工作总结；
- (2) 每学期召开一次区幼儿园继续教育干部会，布置继续教育相关工作，并组织园本培训研讨交流，对幼儿园继教工作进行指导、检查；
- (3) 制定每学期幼儿园区级培训项目计划、实施方案并组织落实；
- (4) 制定各类合作培训项目的本区实施方案，组织实施并完成相关总结；
- (5) 积极参与相关继续教育的科研课题并进行研究，撰写论文；
- (6) 每学期至少完成 24 课时培训，有培训讲义；
- (7) 每学期对幼儿园教师继续教育档案进行整理存档；
- (8) 对教师继续教育学分进行及时统计更新；
- (9) 每学期撰写关于继教的信息稿至少 3 篇，并积极向市、区刊物投稿；
- (10) 团结协作，积极参与、认真完成分院及师训处其他临时性工作。

3. 中小学教师专业发展培训与管理岗位考核标准

(1) 每学期参加区继续教育干部会,对相关工作进行布置,参与对学校教师继续教育工作的指导和检查;

(2) 每学期召开教师继续教育管理系统管理员工作会一次,并对教师继续教育管理系统进行及时更新;

(3) 每学期对区级教师继续教育课程进行备案、统计,及时统计学分;

(4) 对相关教师继续教育档案进行整理存档;

(5) 制定每学期相关培训项目培训计划、实施方案,并组织落实,严格管理;

(6) 每学期至少完成 24 课时培训,有培训讲义;

(7) 每星期统计下一周教师继续教育培训情况,上传分院办公室;

(8) 积极参与相关继续教育的科研课题的研究,撰写论文;

(9) 每学期撰写关于教师继续教育的信息稿至少 3 篇,并积极向市、区教育刊物投稿;

(10) 团结协作,积极参与、认真完成分院及师训处其他临时性工作。

(二) 教育技术处考评标准:

1. 教育技术处主任岗位考核标准

(1) 能够根据工作性质和本院、本部门情况制订部门工作规划和计划;

(2) 能够制订可行的部门管理制度并形成部门文化;

(3) 能够使部门人员有序的开展工作,带领部门人员不断创新和拓展业务空间;

(4) 协调行政和业务主管部门,制订相关培训计划;

(5) 理论研究、课题管理等工作有成果,每年应有论著或市级以上论文、研究成果获奖;

(6) 及时组织教师参加市级、国家级相关评比活动。

2. 整合研究岗位考核标准

(1) 制定可行的本区整合应用研究方案,开展整合应用培训和研究活动;

(2) 每年至少有两篇以上整合论文获得市级以上奖励或论著发表;

(3) 科学合理安排教育技术教师培训课程,保证培训效果;

(4) 及时布置和组织教师参加上一级业务部门的各种活动,并保证活动质量;

(5) 电教研究会工作有成果;

(6) 按时、保质保量完成临时性任务。

3. 网络技术岗位考核标准

(1) 根据分院实际情况制订可行的分院网络发展规划和计划；

(2) 及时排除分院服务器、交换机、网络 and 办公设备的各类故障，保证网络畅通；

(3) 根据分院发展需要，按时开发出相应软件，管理和维护现有应用程序的正常使用；

(4) 定期填写服务器日志，保证服务器始终处于正常的工作状态；服务器、交换机机房要保持干净整洁无尘土，各种设备摆放和布线整齐有序，走线科学合理；

(5) 定期巡视各专业教室设备，保证各专业教室设备完好率。

(6) 分院计算机及相关设备、电话网络报修应 5 分钟内到场，不能当场解决的需给出解决方案，并做好维修记录，更换配件报部门主任审批；

(7) 根据培训需要开展相关知识培训，培训课程有讲义，有学员考勤表，并保证培训效果；

(8) 按时、保质保量完成临时性任务。

4. 音频技术岗位考核标准

(1) 能够掌握音频技术的最新发展动态，制订可行的音频技术开发和应用的规划和计划；

(2) 能根据中小学校的具体情况提供音频领域的技术支持和服务，并能跟踪“三网融合”技术的发展趋势；

(3) 根据培训需要，开展相关内容培训，培训课程有讲义，有学员考勤表，并保证培训效果；

(4) 录制、编辑、加工的音频作品达到较高质量水平；

(5) 管理和维护分院音频设备，保证完好率，设备维护要有维修记录，更换配件报部门主任审批；

(6) 本院两个专业场馆的技术操控，一般活动提前 20 分钟开门，做好设备调试，重大活动提前一天做好设备调试工作；

(7) 按时、保质保量完成临时性任务。

5. 视频技术岗位考核标准

(1) 能够掌握视频技术的最新发展动态，制订可行的视频技术开发和应用的规划和计划；

(2) 根据培训需要，开展相关内容培训，培训课程有讲义，有学员考勤表，并保证培训效果；

(3) 开展视频应用领域研究，开发和编辑制作教育教学视频资源，做好音像、图片资料的档案留存工作；

(4) 与上级业务部门保持日常联系，及时完成相关业务任务，并保证质量；

(5) 为教委、分院、中小学校提供高质量的视频技术与制作方面的技术支持；

(6) 做好视频设备的日常管理和维护，保证设备的完好率；

(7) 按时、保质保量完成临时性任务。

6. 图书资料管理岗位考核标准

(1) 制订可行的图书配置方案、图书借阅管理方案；

(2) 制订可行的中小学校数字图书馆应用研究方案；

(3) 根据培训需要，开展相关内容培训，培训课程有讲义，有学员考勤表，并保证培训效果；

(4) 新购书一周内上架，每天按时开放阅览室；

(5) 做好部门档案留存工作；

(6) 按时、保质保量完成临时性任务。

(三) 科研中心科研员考评标准

1. 研究质量考核标准

(1) 独立承担 1 项区级以上科研课题，课题实验学校 3 所以上，课题每学期有研究计划与总结，经常下校指导课题研究，每年至少一项课题成果（论文）市级以上获奖；

(2) 参与 1 项市级以上科研课题或基教所等相关部门的专项研究，指导我区学校的相关研究，取得良好影响的工作或研究成果；

2. 课题管理、课题指导工作考核标准

(1) 参加每年一度的市、区立项课题评审工作，能够坚持客观、公正的立场；按时、保质保量地完成相关工作；

(2) 参加课题指导的相关工作，如带题授课研究课活动，结题鉴定会等，保证按时出席，认真准备、耐心指导，受到课题负责人好评。

3. 完成上级业务部门工作考核标准

- (1) 参加业务会议，不得无故缺席；
- (2) 按时、保质保量地完成上级布置的工作（如调研报告的撰写等），无不良反映；

4. 指导学校科研工作考核标准

- (1) 指导所负责学段学校的科研工作，每学期下校不少于 10 次；
- (2) 与所负责学段的科研室主任保持良好的沟通与协作关系；

5. 科研培训考核标准

- (1) 本人积极参加北京市组织的科研培训，提高自身科研水平；
- (2) 能够独立承担区级教育科研培训任务，每学期至少 2 次讲座；
- (3) 能够积极承担下校科研培训任务，培训效果良好。

6. 常规工作考核标准

- (1) 学期初制定工作计划，学期末完成工作总结；
- (2) 对自己所负责的工作及时撰写科研信息，一周内完成；
- (3) 按时参加处室会议，不迟到、不早退；有事提前请假。
- (4) 认真完成领导交办的其他工作，工作细心、耐心，服务态度好。

（四）院务办公室绩效工资考核标准：

1. 办公室主任岗位考核标准

- (1) 及时处理来电、来访、来信等咨询工作；
- (2) 做好协调、督办、调研、服务等工作；
- (3) 做好重大活动的准备及会议安排；
- (4) 完成信息收集、对外宣传报道、联络接待工作；
- (5) 起草制定分院相关文书与文件；
- (6) 全面管理院务办公室日常工作；
- (7) 与相关业务部门沟通协作，完成相关任务，能积极、主动、高效、有计划的完成各项指标，工作计划制定合理，会议安排有序，协调沟通到位，各类调研信息数据准确，报告及时，宣传报道效果显著，办公室内部运转高效。

2. 人事干部岗位考核标准

- (1) 做好人才预测、教师调配、人事调动、离退休等手续办理工作，做好教职工工资、转正、调级、各类补贴核算、考勤管理等工作；

- (2) 按要求管理人事档案，上报相关工作材料；
- (3) 完成教职工年度考核、职称评定及实施聘用合同制的相关工作；
- (4) 管理分院公章，开具各类证明、介绍信；
- (5) 与相关业务部门沟通协作，完成相关任务；
- (6) 做到预测及时、教师调配合理，各类核算准确无误，人事档案规范，上报材料及时、详尽，政策性强，职评、岗位聘任程序规范，公章管理妥善，证明客观真实，主动承担部门工作，积极为处室建设提出合理化建议。

3. 办公室职员（档案、信息）岗位考核标准

- (1) 做好文字、图片信息收集、整理与编辑，刊发信息简报；
- (2) 完成档案资料收集、整理、存档与管理；
- (3) 对各处室兼职档案员进行培训；
- (4) 协调院内外相关单位和部门的关系，面向本院全体教师提供相关服务；
- (5) 与上级相关业务部门沟通协作，完成相关任务；
- (6) 各类文字、图片信息收集详实、内容丰富，每月至少编辑一期简报，档案工作规范，档案培训有计划、效果明显，服务意识强，受到教职工广泛好评，主动承担部门工作，积极为部门建设提出合理化建议。

4. 办公室职员（文秘、宣传、教务）岗位考核标准

- (1) 对教务工作提供工作建议，收集整理教学档案；
- (2) 收集、整理、发布教学安排信息，记录各类教室、会议室、场地使用安排；
- (3) 发放各类培训通知；
- (4) 做好宣传、文秘、对外联络工作；
- (5) 协调院内外相关单位和部门的关系，面向本院全体教师提供相关服务；
- (6) 与上级相关业务部门沟通协作，完成相关任务；教学档案催交及时；教室、会议室、场地安排合理，满足需求，专业场所使用通知到人；教学信息准确无误，发布及时；邮件、通知、信件、报刊传达分发及时，打印、复印准确、及时；及时撰写本院工作宣传信息文稿，向市、区级相关媒体投稿，达到一定数量和质量水平；服务意识强，受到教职工广泛好评，主动承担部门工作，积极为处室建设提出合理化建议。

三、石景山分院实施绩效考核程序

（一）分院各部门各岗位的工作实绩考核由部门主任负责：按月对照岗位工作考核标准对本部门人员进行绩效考核，若有违反考核标准者，在本人认可之后，主任在每月最后一周的院务会上进行考核情况汇总与上报，经院务会讨论后认定相关教职工确实存在违反分院和部门绩效考核要求的行为，则按规定扣除其绩效工资中的“月综合奖”，人事干部做好记录存档。

（二）分院对各部门主任的考核由主管院领导负责，程序同上。

（三）分院对副院长的考核由院长负责，程序同上。

（四）分院有些部门制定的绩效考核标准是按学期考核的，则由部门主任负责在每学期终进行考核，汇总情况后上报院务会讨论，酌情处理，程序同上。

第四节 石景山分院绩效工资制度改革要点反思

针对石景山分院绩效工资制度改革在实践操作层面可能会出现的问题，特别是在绩效工资改革方案制定的过程、内容的设定、绩效考核标准的确定以及绩效考核程序操作等环节容易显现的问题，我们应加以研究与深入反思，寻求中小学教师培训机构在实施绩效工资制度改革中的环节要点与问题解决的有效对策，为同类型单位进行绩效工资制度改革提供借鉴。

一、绩效工资改革方案制定的过程力求严谨

在制定本单位绩效工资改革方案之前，在教职工中首先要做好对绩效工资制度改革的时代背景与单位及个人未来发展愿景的宣传教育工作，做好对市、区相关文件的宣传动员工作，充分了解教职工对文件的认识与理解程度；广泛听取教职工对本单位绩效工资制度改革的建议，要求各部门主任与部门内部的每一位教职工进行个人建议的征询与部门人员建议的归纳汇总；积极发挥党支部与工会的宣传导向作用，凝聚人心，创造绩效工资改革良好的舆论氛围，使教职工们对绩效工资改革事宜最大限度地达成共识，努力提高其对此项改革的期望值。同时人事干部配合单位主要领导做好绩效工资总额和教职工个人工资分配的基本数据的测算工作，为科学确定各岗位工资标准提供有效的参考依据。

在制定本单位绩效工资改革方案的进程中要充分讨论，多次召开不同层面的绩效工资改革工作会，反复修改与不断完善绩效工资改革方案涉及的岗位设置、工资标准、考核要点等内容。在最终确定单位绩效工资改革方案时一定要经过教代会充分讨论与审议，再修改再完善，由教代会通过之后才能上交教育行政部门审批。

总之，在绩效工资改革方案的制定过程中要力求严谨，这是顺利推进中小学教师培训机构绩效工资制度改革的前提与保障。

二、绩效工资改革方案内容的设定力求全面

从石景山分院的绩效工资改革方案中，我们发现尽管其内容已经包括了指导思想、实施原则、组织领导、实施范围与时间、绩效工资构成、绩效工资分配办法等方面，但还存在着有待完善之处，例如：应加入“绩效工资考核程序”的内容，同时在“绩效工资分配办法”方面还应加以补充，特别是在“职务补贴”部分，在“管理岗位”和“工勤岗位”的绩效工资分配上也应与“专业技术岗位”工资分配一样，分出三个分配档次，这样既能更好地激励这两个岗位人员工作的积极性，又能更充分体现绩效工资改革的公平性原则。

总之，绩效工资改革方案的内容设计要力求全面，这是中小学教师培训机构有效实施绩效工资制度改革的重点与核心。

三、绩效考核标准的确定力求科学

石景山分院自2012年1月起开始实施绩效工资改革之后，将按照《石景山分院绩效工资考核标准》与各部门绩效工资考核标准对全体教职工按月进行绩效考核，奖励或扣除相应绩效工资。但在绩效考核标准的确定方面还需进一步完善与补充，例如：已执行的《石景山分院绩效工资考核标准》中重点是对教职工考勤以及劳动纪律方面的考核要求，在今后进行补充修订时应加入对教职工关于图书借阅、电教设备借用与使用、分院专业教室使用与专用设备维护、分院财产保护与损失等诸多方面的考核要求，加强分院绩效管理科学化、制度化、常规化建设。同时在各部门绩效工资考核标准的完善补充方面也要加强科学性与规范性研究，例如：各部门在制定各岗位考核标准时无论是格式，还是内容上都应有统一

要求，而不是像上述章节展示的那样，各部门考核标准格式多样、项目不一，有的部门连部门主任的考核要求都没有列出；同时在考核标准中应列出各岗位考核“处罚”金额，使教职工更明确各自工作“责、权、利”三者关系，更好地发挥绩效奖励或处罚的激励机制作用。当然，对具体岗位的绩效考核还应遵循工作的实际情况与效能，以及工作量的界定等因素，具体考核标准不尽统一，各区县间同类型机构的绩效考核标准更不会“整齐划一”，这正是此类机构在区域基础教育改革背景下深化绩效工资改革的难点所在，也是我们管理的创新之处，但无论情况多么复杂，我们都应秉承科学严谨的态度，合理设岗、严格考核、规范行为，以提高管理的效能，达到绩效考核的目的。

此外，结合石景山分院的改革实践，我们还应注意院务会（中层以上干部会）要认真讨论、充分审议并决议通过各部门的绩效考核标准，一方面中层以上干部要熟知各部门各岗位考核标准，另一方面要保证各部门考核标准与院级各项考核标准不发生“冲突”，以利于绩效考核的科学有序。

总之，绩效考核标准的确定要力求科学，这是切实推动中小学教师培训机构绩效工资制度改革的难点与创新点。

四、绩效考核程序操作力求规范

石景山分院进行绩效工资考核的程序在管理方面基本上属“层级式”，即部门主任考核教职工个人、副院级干部考核部门主任、院长考核副院级（院长和书记由区教委、教工委考核），各层级考核结果由院务会认定；各部门考核项目大多数是按月进行，个别是按学期进行。因为是绩效工资改革起始阶段，在考核操作程序上还有待深入研究与实践探讨，这也是我们下阶段绩效改革工作需完善的重点之一：首先应该把“绩效工资考核程序”补充在分院绩效工资改革方案之中，使方案更为全面、系统；同时在考核流程设计上、考核时间的安排上应该更科学严谨，将区、校两个层面的年终考核有机结合，以取得最佳的考核效能。

总之，绩效考核程序操作要力求规范，这是中小学教师培训机构进一步完善绩效工资制度改革的突破口。

第六章 教师培训机构绩效工资制度改革中的困惑分析

（以北京教育学院石景山分院为例）

区县级中小学教师培训机构作为非义务教育单位进行绩效工资制度改革，一定有其特殊性与复杂性，在绩效工资制度改革方案设计的过程中，我们力求科学合理、实施有效，努力发挥绩效考核与绩效工资的激励作用；同时注重对操作层面各环节要点的分析与策略研究。但在实际工作中我们还是会遇到一些困惑问题，需要进一步理论与实践探索。

以北京教育学院石景山分院为例，笔者通过访谈调查发现，教职工对分院绩效工资改革工作以及绩效工资考核分配方案主要存在以下几方面的问题。

首先，实行绩效工资对教职工思想会带来极大冲击，近期需要教职工有一个适应与接受的过程。因为与以往工资制度相比，绩效工资制度改革要求考核标准更细致，执行更严格，按工作量与工作实绩来进行考核，激励或惩罚的力度都较大。因此教职工十分关心全院和各部门的绩效考核标准的制定，更重视在实际操作层面是否真正能做到干部教师一视同仁、照章办事，所以人人都拭目以待，对绩效考核与绩效工资分配既有很强预期，同时也有期待中的内心矛盾。

同时，尽管分院教代会已讨论通过了《北京教育学院石景山分院绩效工资考核分配方案》，但教职工对绩效工资分配方案中有关“基础性绩效工资”中的“职务补贴”和“岗位津贴”的标准的制定依据仍存质疑，这些都是现行绩效工资分配方案在日后不断完善时应特别值得注意的问题。

第一，“基础性绩效工资”中的“职务补贴”涉及管理岗、专业技术岗和工勤岗等三类岗位的工资分配。其中“专业技术岗”中的高级教师、中级教师和初级教师都分别按照相关教师的专业技术职务（职称）任职年限的周年计算，划分了三个档次，但管理岗和工勤岗没有按照相关人员的任职年限划分出不同的工资分配档次。这样反映出的主要问题就是从分配标准一致性的角度讲，上述三类岗位都应依据任职年限划分出相应档次，而没有这样做的结果就会导致无论是管理岗还是工勤岗，任职年限差异大的教职工领取的职务补贴在各自岗位上都是相同

的，而没有像专业技术岗教师那样，分不同档次获得有“差异”的职务补贴。这样就没有体现对具体岗位工作的科学量化来兑现职务补贴，就会使任职年限较长的教职工在这部分绩效工资分配上“吃亏”。但若将管理岗也按照任职年限进行分档，紧跟着的困惑问题就是分档依据又显欠缺，管理岗要涉及院长、书记这样的分院正职干部，而区教委要求这样的单位正职干部任职年限是三年一个任期，但在实际工作中由于各种原因，他们的任职变数很多，任职年限不易计算，这就使在管理岗上进行分档依据不足；在工勤岗分档依据方面也有类似不易操作的地方。可是无论在实操层面有什么困难，教职工们认为在“职务补贴”分配方面既然涉及管理岗、专业技术岗和工勤岗三类岗位，那么就应同等对待，按照相同依据适当划分工资分配档次，以更好地体现科学设岗，适当分档并拉开分配差距的绩效考核原则，以更好地激发教职工工作积极性。

第二，针对“基础性绩效工资”中的“岗位津贴”按照工龄来划分工资分配档次，教职工普遍认为较为合理，这项工资分配设计得到普遍认可。但“问题”是对工龄的计算是从教职工参加工作的当年开始计算年数，不是按照周年计算的。从这点看，“岗位津贴”和“职务补贴”划分工资分配档次的年限计算依据不尽一致：“职务补贴”划分工资分配档次的年限是按任职周年计算的，而“岗位津贴”划分工资分配档次的年限不是按工龄周年计算的。因此在以后进行绩效工资分配方案调整时应将上述两个依据计算方法统一，以保证绩效工资分配依据的一致性原则。此外，在“岗位津贴”涉及二线工勤服务及管理岗位的岗位津贴时，只考虑到相关职工的工龄，没有考虑不同岗位工作的特点与侧重，因为这里提及的二线工勤服务及管理岗位的岗位主要涉及财务管理、财产管理、档案管理、校医、司机、炊事员、维修、图书管理、离退休老干部工作、安全保卫、教务管理等岗位，这些岗位的工作性质差异与侧重点应该在“岗位津贴”中有不同体现，而不是简单地只以相关人员的工龄年限加以区分。

第三，由于按照上级人事部门相关文件的规定，石景山分院具有中学一级和中学高级专业技术职称的人数占全院具有专业技术职称人数的比例是75%。但目前分院这个比例实际已达80%，这是分院作为区域教育教学业务指导、研究、培训机构在专业技术人员职称构成上的独特之处。但因为实际比例大于规定比例，所以在调入分院的人员中，具有中学一级和中学高级专业技术职称人员就会按原有职称的下一级职称在教委人事科进行人事关系重新备案（如原来是中学高级职

称,调入分院后就要按中学一级职称重新备案,以此类推),于是他们国拨的“基本工资”也会按下一级职称标准领取。这些教师何时再“恢复”到原有职称身份,还要看分院每年的中学一级和中学高级职称指标情况而定。如分院2005年调入的某老师的职称由原来的中学一级“降”为中学二级,因分院中学一级职称指标连年“匮乏”,一直到2009年这位老师才恢复了中学一级“身份”,这当然会影响其工资收入以及对中学高级职称的申报。尽管相关教师在调入分院时有“心理准备”,能接受如此现实情况,但这种状况必定会对分院引进人才机制带来负面影响,削弱分院对教学专业精英们的吸引力,从而影响分院专业人员队伍结构及整体素质的提升,进而制约分院在区域基础教育领域中的中小学教育教学研究、教育科学研究、德育心理健康研究,以及校长、教师培训等方面发挥更大作用。因此应着力改变这种不合理的现状,从实际出发,根本上解决分院这类基础教育阶段特殊业务指导机构、教师培训机构的专业人员职称比例构成问题,从而促进分院这类机构在教师队伍建设上专业结构更趋合理,人员整体素质更趋优化,进而加速提升此类机构的专业竞争力与业务执行力。

因为分院在专业技术人员职称比例方面存在上述困惑问题,所以在执行绩效工资制度改革时,在绩效工资分配方案设计中分院只得将“降”为下一级职称的调入教师的“基本工资”按前文提到的降级标准发放外,对其“基础性绩效工资”中的“职务补贴”部分所对应档次,也同样按照下一级职称标准,而没有依据其原有职称,但这些教师在分院的实际工作中是完全胜任其原有职称专业要求的,同时也完全有能力承担工作岗位的要求(不然他们也不会被调入分院专业教师队伍),因此他们的绩效工资与工作实绩并不一致,从而暴露出绩效工资分配在这一点上存在一定“不合理性”。据统计,石景山分院目前调入人员中存在职称“降级”现象的教师有12人,占分院具有专业技术职称人员的12%。尽管这个比例不大,但若前文提及的“分院具有中学一级和中学高级专业技术职称人员比例构成”现状不改变的话,这个比例数额就会越来越大,必定会制约分院的可持续发展能力的进一步提升。可喜的是,上述问题正逐步得到区人事管理部门和教育行政部门的重视,相信在分院进行绩效工资分配方案进一步调整的时候,这个问题会得到妥善解决。

第七章 研究结论及建议

第一节 研究结论

综上所述，区县级中小学教师培训机构作为区域基础教育阶段重要的教育教学业务指导与中小学教师培训部门，执行绩效工资制度改革是具有积极作用的，特别是在提高教职工工资水平、发挥绩效考核激励作用、调动教职工工作积极性等方面能起到推动作用。进行绩效工资制度改革使区县级中小学教师培训机构这样的非义务教育事业单位在加强部门自身建设、人力资源建设、薪酬管理等方面向着不断增强科学性、规范性、透明性、激励性方向发展。当然，在执行绩效工资制度改革的进程中也存在着一些问题亟待解决，更需要政府部门建立健全政策保障机制与监管机制，特别是在绩效工资增长机制建设方面应当加强制度化、公开化建设，增强绩效工资制度改革的透明度，促进其积极健康发展。

第二节 研究建议

针对在分院绩效工资制度改革的过程中，在绩效工资分配方案的设计中存在的上述问题，我们应该寻求有效的解决办法，思考加强绩效工资制度建设的有效策略，特别要关注机构内部各部门各岗位科学有效、详细具体、操作简便的绩效考核标准的制定与实施，深入思考如何科学设岗，合理评估各岗位工作量与教职工工作实绩等问题。特提出以下对策与建议：

第一、不断加强有关绩效工资制度改革的形势背景及其积极作用的学习与宣传，充分发挥党员、干部及教代会的带头引领作用，解放思想、统一认识、凝聚人心，取得广大教职工对绩效工资制度改革的认同与理解。

第二、无论是绩效工资改革之前还是进一步完善改革方案的过程中，都要充分做好前期的调研工作，保证相关参考数据的准确，做好个案分析，广泛听取教

职工反馈的意见与建议，不断完善绩效工资分配方案的科学性与规范性。

第三、必须要注意在实施绩效考核的过程中做到公平、公正与公开，同时与人性化管理相结合，在加强绩效工资考核的刚性制度建设的同时，也要注意从工作实际情况出发，在绩效管理中注意对教教职工的人文关怀。

第四、继续加强教师培训机构绩效工资制度实施的政策保障机制与监督机制建设。

目前北京市19个区县中在中小学教师培训机构实行绩效工资制度改革的不足30%，因为各区县政府对此项工作的重视程度不一，不积极投入此项工资改革的区县分两种情况：一是本区中小学教师培训机构的教教职工工资收入水平已在北京市占前列，实施绩效工资后按照“限高、稳中、补低”原则，其教教职工收入水平不会有多少提高，甚至原“自筹”部分还要受限“降低”，因此进行绩效工资改革的热情不高；一是本区中小学教师培训机构的教教职工工资收入水平在北京市范围内较低，本应属于绩效工资改革“补低”原则的受益者，但当地区县政府“没有”财政能力加大对中小学教师培训机构工资改革的新投入，因此对国务院相关文件也“视而不见”，没有对此类单位实施绩效工资的丝毫迹象。

针对上述情况，北京市政府和教育行政部门应按照国务院相关文件要求，加强对各区县如中小学教师培训机构这样的非义务教育事业单位进行绩效工资制度改革的工资统筹与实施监管：一方面从市政府角度统筹非义务教育事业单位的绩效工资，保证资金投入，实现逐年增长；同时明确市、区两级政府对此项改革的资金投入的具体数额要求，确定各区县非义务教育事业单位绩效工资增幅额度，逐步缩小区县间非义务教育事业单位的教教职工收入差距，实现区县间相类似单位绩效工资改革的均衡发展（这同样是义务教育学校实施绩效工资改革的初衷）。另一方面应加强对区县是否如期执行非义务教育事业单位绩效工资改革的官员问责制，避免各区县“自行其是”，不能使本该全市“一盘棋”，同步实施的非义务教育事业单位绩效工资改革的“大事”变成各区县自行操作的“小事”，北京市政府和教育行政部门应加大监管力度，保证此项改革的稳步推进，给更多的教教职工带来绩效工资改革的福祉。

参考文献

- [1]陈时见,赫栋峰.美国公立中小学教师绩效工资改革[J].比较教育研究,2009(1).
- [2]崔莹晶.我国义务教育教师绩效工资改革过程中的问题及对策研究[D].重庆:西南大学,2010:15~19.
- [3]付卫东,崔民初.义务教育学校教师绩效工资政策分析[J].现代教育管理,2011(2):66~70.
- [4]付卫东,崔民初.义务教育教师绩效工资政策实施与分析——基于中部四省部分县(区)的调查[J].教育发展研究,2010(21):16~21.
- [5]郭冰阳,宋迎清.高校教师绩效工资分配模型[J].经济师,2010(9):118.
- [6]高雅丽.义务教育学校教师绩效工资政策实施成效研究——基于A市的调查[J].郑州:河南大学,2011:28~40.
- [7]胡耀宗.义务教育学校教师绩效工资财政保障机制探讨[J].中国教师,2009(12).
- [8]胡耀宗,童宏保.义务教育教师绩效工资政策执行中的问题及解决策略[J].教师教育研究,2010(7):34~38.
- [9]金蓉.谈谈事业单位如何正确认识和发挥绩效工资的作用[J].科技经济市场,2007(7):71~75.
- [10]李黎.对高校教师绩效工资考核标准的探析[J].经济师,2009(11):105~106.
- [11]李星云.义务教育教师绩效工资改革初探[J].南京理工大学学报(社会科学版),2010(6):70~74.
- [12]翟博.教育均衡发展:理论、指标及测算方法[J].教育研究 2006(3):16~28.
- [13]刘慧珍.高校绩效工资制度实施效果探讨——由个案透视出的问题[J].北京教育(高教版),2005(2).
- [14]劳凯声.教师应纳入公务员体系:劳凯声谈义务教育学校落实教师绩效工资[J].教育(旬刊),2009(5).
- [15]马文起.美国义务教育教师典型绩效工资方案及其政策审视[J].当代世界,2009(12).
- [16]乔锦忠.如何做好义务教育学校教师绩效考核和工资制度改革[J].中国教师,2009(12).

- [17] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2005. 164~181.
- [18] 王超. 基于非义务教育阶段教师绩效工资改革问题的思考[J]. 教师管理, 2011(6):46~47.
- [19] 伍新春, 胡佩诚. 行为矫正[M]. 北京:高等教育出版社, 2005. 22.
- [20] 周琼婕. 关于高校教师绩效工资制度改革思考[J]. 现代经济. 2010(22):37.
- [21] 张园园. 英国义务教育教师绩效工资制度研究综述[J]. 湖北成人教育学院学报, 2009(11).
- [22] 朱宛霞. 澳大利亚教师绩效工资改革思路解析[J]. 教育与教学研究, 2009(9).
- [23] 王静, 洪明. 美国公立学校教师工资制度的重变革——绩效工资实施的现状与前景[J]. 教育研究, 2007(2).
- [24] 王静, 洪明. 美国教师工资和激励机制改革的历史发展[J]. 集美大学学报, 2007(3).
- [25] 王建民. 大学教师绩效工资改革:关键问题与对策建议[J]. 北京观察, 2010(5):38~41.
- [26] 王大磊. 美国绩效工资制度及其对我国师资队伍建设的启示[J]. 外国中小学教育, 2009(4).
- [27] 吴青云, 马佳宏. 义务教育阶段教师绩效工资问题探讨[J]. 教育学术月刊, 2010(7):50~52.
- [28] 夏茂林, 冯文全. 关于高校实行教师绩效工资制度的理性思考[J]. 教育与经济, 2010(3):39~43.
- [29] 许艳丽. 落实教师绩效工资政策应该解决几对矛盾[J]. 中小学管理, 2009(5).
- [30] 周文霞. 管理中的激励[M]. 北京:企业管理出版社, 2003. 82.
- [31] 北京市人力资源和社会保障局. 工资福利文件选编(15). 2011(1):78.
- [32] 北京市教育系统人才交流服务中心. 工资福利实用手册. 2005(9):5~34.

附录

访谈提纲一(调查教职工对原有工资制度的认识与看法)

1. 您了解每月工资的构成吗?
2. 您了解工资自筹部分的构成吗?
3. 您单位的“月综合奖”、“贡献奖”等以何种形式发放? 现金形式, 还是工资卡形式?
4. 您清楚上述奖金发放的标准和依据吗?
5. 您认为原有工资制度中拉开教职工工资差距的主要因素是什么?
6. 您认为原有工资制度对教职工是否能够起到激励作用? 为什么?

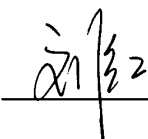
访谈提纲二(调查分院教职工对绩效工资分配方案的认识与看法)

1. 您了解绩效工资分配方案的主要内容吗?
2. 您认为绩效工资分配方案符合市、区相关文件要求吗?
3. 您对分院绩效工资分配方案的“基础性绩效工资”中“职务补贴”和“岗位津贴”发放标准依据清楚吗? 您认为依据科学、合理吗?
4. 您对分院绩效工资分配方案的“奖励性绩效工资”中各项目分配依据清楚吗? 您认为它们对调动教职工工作积极性能起到激励作用吗?
5. 您参与了本部门的绩效考核标准的制定吗? 各岗位工作考核标准能科学反映其具体工作量、工作性质与特点吗? 并在“奖惩”绩效考核中体现区别了吗?
6. 您对分院绩效工资分配方案有哪些改进建议?

中央民族大学研究生学位论文作者声明

本人声明：本人呈交的学位论文是本人在导师指导下取得的
研究成果。对前人及其他人员对本文的启发和贡献已在论文中作
出了明确的声明，并表示了谢意。论文中除了特别加以标注和致
谢的地方外，不包含其他人和其它机构已经发表或者撰写过的研
究成果。

本人同意学校根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办
法》等有关规定将本人学位论文向国家有关部门或资料库送交论
文或电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权中央民族大学可
以将本人学位论文的全部或者部分内容编入有关数据库进行检
索，可以采用影印、缩印或者其它复印手段和汇编学位论文（保
密论文在解密后遵守此规定）。

作者签名：  日期： 2012 年 4 月 28 日