

硕士学位论文

TZ 学校员工管理模式优化研究
TZ School Employee Management Model
Optimization Research

学 科 专 业 工商管理（MBA）

专 业 领 域 工商管理

作 者 姓 名

指 导 教 师

2021 年 10 月

中图分类号 C93
UDC 005

学校代码 10533
学位类别 专业学位

硕士学位论文

TZ学校员工管理模式优化研究

TZ School Employee Management Model Optimization Research

作者姓名

学科专业 工商管理（MBA）

专业领域

研究方向 工商管理

二级培养单位 商学院

指导教师

论文答辩日期_____ 答辩委员会主席_____

中南大学

2021年10月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年___月___日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____ 导师签名_____

日期：_____年___月___日 日期：_____年___月___日

TZ 学习员工管理模式优化研究

摘要：私立学校在中国已不属于新生事物了，但是，目前私立学校在学习的过程遇到了许多问题，其中最主要的问题就是能否建立强大的师资力量。因此，怎样建立科学合理的员工管理模式，消除其内部与外部的不公平性，达到要多多引进、好好培养并且能够留住水平高的教师，以提升学校的核心竞争力的目的，就成了私立学校必须要面对的一个战略性的问题。

本文以 TZ 学校为案例，发现 TZ 学校在 2018 年 9 月至 2020 年 8 月这两年期间教师流动率高的现象。经过调查研究，发现离职主要原因在于教师对学校管理上有不满，其中包含学校制度、绩效考核、薪酬福利以及教师培训制度。经过 SWOT 分析，学校决定对员工管理模式进行优化，并对优化结果进行了检验，教师对学校的满意度有所提高，员工离职率有所下降。

以上研究结果，对其他私立学校员工管理模式有所借鉴，能在一定程度上留住学校教师，以提升学校的核心竞争力。

图 11 幅，表 4 个，参考文献 54 篇

关键词：学校管理；管理制度；绩效考核；薪酬福利

分类号：C93-03；005

TZ School Employee Management Model Optimization Research

Abstract: Private schools are no longer a new thing in China, but they have encountered many problems in their development, among which the most important one is whether they can establish a strong faculty. Therefore, how to establish a scientific and reasonable staff management mode, eliminate the internal and external unfairness, and achieve the purpose of introducing more, cultivating and retaining high-level teachers, so as to enhance the core competitiveness of the school, has become a strategic problem that private schools must face.

This paper takes TZ school as a case study and finds that TZ school has a high teacher turnover rate from September 2018 to August 2020. Through investigation and research, it is found that the main reason for dimission lies in teachers' dissatisfaction with school management, including school system, performance appraisal, salary and welfare and teacher training system. After SWOT analysis, the school decided to optimize the staff management mode and tested the optimization results. Teachers' satisfaction with the school improved and staff dimission rate decreased.

The above research results can be used for reference for other private school staff management models, which can retain school teachers to a certain extent and improve the core competitiveness of schools.

Keywords: School management; Management system; Performance appraisal; Salary and welfare

Classification: C93-3; 005

目 录

第 1 章	绪论.....	1
1.1	选题背景与意义.....	1
1.1.1	选题背景.....	1
1.1.2	研究意义.....	2
1.2	国内外研究现状.....	3
1.2.1	国外研究现状.....	3
1.2.2	国内研究现状.....	4
1.3	研究内容和框架.....	4
1.3.1	研究内容.....	4
1.3.2	研究方法.....	5
1.3.3	技术路线.....	6
第 2 章	相关概念和理论基础.....	7
2.1	学校管理模式理论.....	7
2.1.1	管理模式的基本概念.....	7
2.1.2	知识型员工管理模式.....	7
2.1.3	赋能型员工管理模式.....	8
2.2	员工满意度理论.....	9
2.2.1	内容型理论.....	10
2.2.2	过程型理论.....	11
2.2.3	综合激励理论.....	12
2.3	绩效管理理论.....	12
2.3.1	绩效管理.....	12
2.3.2	教师绩效管理.....	13
2.4	薪酬管理理论.....	14
2.4.1	薪酬的概念.....	14
2.4.2	薪酬管理的基本概念.....	16
2.5	激励相容理论.....	17
2.5.1	激励相容的概念.....	17
2.5.2	做好激励相容的措施.....	18
第 3 章	TZ 学校员工管理模式现状诊断.....	20
3.1	TZ 学校员工管理模式现状.....	20

3.1.1	TZ 学校简介	20
3.2	问卷调查和线下访谈	24
3.2.1	问卷调查	24
3.2.2	线下访谈	25
3.3	TZ 学校员工管理模式存在的问题	26
3.3.1	管理制度方面的问题	27
3.3.2	绩效考核方面的问题	28
3.3.3	薪酬管理方面的问题	29
3.4	TZ 学校员工管理模式问题的原因分析	30
3.4.1	管理制度方面的原因	30
3.4.2	绩效考核方面的原因	31
3.4.3	薪酬设计方面的原因	32
3.4.4	TZ 学校 SWOT 分析	33
第 4 章	TZ 学校员工管理模式优化设计	35
4.1	员工管理模式优化的思路与原则	35
4.1.1	员工管理模式优化思路	35
4.1.2	员工管理模式优化原则	36
4.2	学校员工管理模式优化的具体内容	38
4.2.1	管理制度优化的措施	38
4.2.2	绩效考核管理优化措施	39
4.2.3	薪酬设计优化措施	41
第 5 章	TZ 学校员工管理模式优化保障措施及效果检验	44
5.1	TZ 学校员工管理模式优化保障措施	44
5.1.1	转变观念，提高对员工管理的认识	44
5.1.2	深入全面，向教师介绍管理制度	44
5.1.3	完善机制，为制度的实施提供支撑	44
5.2	TZ 学校员工管理模式优化效果检验	45
5.2.1	负面信息的变化	45
5.2.2	人员满意度的变化	45
5.2.3	员工离职率的变化	46
第 6 章	结论与展望	47
6.1	研究结论	47
6.2	研究展望	48
	参考文献	50

附录 1：调查问卷.....	53
附录 2：访谈提纲.....	54
致 谢.....	55

第1章 绪论

1.1 选题背景与意义

1.1.1 选题背景

随着现代社会的经济与教育的发展,社会大众的思想意识、教育观念都发生了显著转变,我国的教育模式也随之进行了调整。以往绝大多数小学都是依靠国家财政资金拨款而建立的公立小学,其教学质量水平相差并不是特别大。而如今有很多家长自己收入水平较高,并且希望能够给孩子提供在常规质量标准以上的小学教育。因此很多家长都会选择将孩子送往各类具有其办学特色的私立学校。其中有相当一部分私立学校都提供了全天托管的服务,这也能够极大地解放家长照顾孩子的时间精力,同时培养孩子的独立生活能力。这些私立学校不仅能提供更为全面和优秀的小学教育,同时还能够解决家长没有时间精力辅导孩子功课和照顾孩子生活的问题。在我国的私立小学也具有一些比较特殊的性质特点,比如按照我国现有的法律法规政策,这些私立学校并不能完全仅仅以盈利为目的,还需要实现其社会价值,为我国基础教育事业发展做出自身应有的贡献。当前这类私立学校的管理也充满了复杂性,需要从人、财、物等多个方面进行合理的规划与控制,方能保证其高效运作和顺畅发展。

TZ 学校是一所支持全托、半托和走读的私立小学校,其正式成立运作的时间是 2018 年初。虽然学校环境设施较好,且教育方式、理念都比较先进,但自从 2019 年 9 月开始到 2021 年 8 月期间,学校由于内部管理不善而暴露出诸多问题,比如教师对学校的管理制度、待遇水平和工作安排都多有抱怨;家长对于学校的教学、管理和经营方法也提出了质疑。虽然学校也通过与教师和家长群体进行沟通交流,并解决他们的问题来进行了暂时的解释与安抚,但也有相当一部分教师和家长认为学校还是没有能够重视和解决他们的很多诉求,仍然只讲情怀、奉献而不注重对教师的激励回馈,加之对教师而言,周边的其他小学无论是在待遇水平还是内部管理方面与 TZ 学校相比都更具有吸引力,因此自从 2019 年开始 TZ 学校有近 1/3 的教师都选择了向外流失,其中不乏一些资历深厚、教学能力强的骨干教师,也让 TZ 学校一度面临发展危机。

根据对 TZ 学校离职和在职但欲离职的一部分教师进行离职动因调查发现,这些教师对于学校管理制度有着明显的不满,并且即使向学校提出意见和诉求,也没有得到学校的重视和解决,具体包括了学校的基础管理、薪资福利、考核奖惩以及在岗培训等等多个方面。在越来越多的教师向外流失的情况下,学校领导也开始对学校管理制度进行全面反思,并进行了历经四个月之久的多次调研、商

讨与改革,并在教师的工作安排、绩效考核与激励奖惩等等多个方面的管理制度上都做出了较大的整改,对学校各项事务决策采取了民主化的商议流程,逐步着手解决教师队伍的合理诉求,让学校教师向外持续流失的状态得以“刹车”。但该校既往粗放落后的管理制度体系也让学校在发展中付出了极大的代价,并且当前该校在管理方面的问题由于沉痾已久,因此还需要对此予以进一步深入分析和继续解决。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义。

自从本世纪初期开始,我国各地就逐渐建立起了很多私立的中小学校。当前私立学校在我国已经发展得较为成熟,有很多私立学校也拥有较高的教育质量与良好的口碑形象。私立学校的创立发展不仅能够作为我国基础教育事业发展的进步的重要补充,同时还能够为我国财政节省大量用于教育投入的开支。但由于发展时间还不太长,加上我国对私立学校引导监管还不成熟,导致各地的私立学校也是良莠不齐,且当前我国社会大众对私立学校的认同程度也远低于公立学校。广大私立学校要想获得更加长远稳定的发展,还需要不断加强师资队伍建设和内部管理优化,以此打造自身的核心竞争力。当前我国对学校管理模式的相关研究与国外学术界相比起步更晚,且我国私立学校的建设发展更是迟于公立学校数十年之久,因此对私立学校的教师管理的研究成果还比较匮乏^[10]。私立学校虽然市场化特点更为明显,具有一定的企业性质,但由于其属于教育行业的特殊性,在其内部管理方面也不能简单照搬完全企业化的理论、模式和制度^[11]。本文将私立学校的员工管理模式作为研究课题,映证和运用了大量关于企业员工管理、学校管理的相关理论,一方面是对管理理论体系的有效补充,另一方面也开辟了理论层面研究的一些新的空间。

(2) 实践意义

本文基于理论结合实例的理念,对TZ学校进行员工管理的分析研究,其具体实践意义如下。

第一,合理的内部管理制度是一个学校教师以及其他非教职员工保持对学校的归属感、忠实度的根本基础,良好的管理制度能够确保各项日常工作有条不紊地开展。

第二,良好的内部管理制度能够对学校所有员工的绩效进行全面合理的衡量考核,以及薪酬制度也能够让大多数认同,从而实现付出与回馈相匹配的公平格局,激发他们努力工作以促进自身和学校共同发展的积极性。

第三,学校通过高效的内部管理,还能够减轻资金和其他资源虚耗浪费的现

象，以节省的投入获得最高的发展成效，也有利于降低学校的发展风险。

本文以 TZ 学校作为此次研究对象，该学校在员工管理方面有很多问题也具有一定的代表性，本文研究既可以作为该学校改进员工管理的参考，也可以作为其他有类似问题的学校的借鉴，因此具有较强的实践意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

Ingolfur Asgeir Johannesson 等学者对芬兰、瑞典和冰岛的学校管理体制教育改革的历程、效果和问题都进行了分析，并发现这三个北欧国家自从 20 世纪末期开始，其学校管理方面都有很多相似之处，都经历了分散化管理、目标导向规划，问责制改革、市场化竞争以及私有化改制等等，但三个国家的学校管理改革也各有其特点。比如芬兰的学校管制政策就更为放松且在管理方面更具有选择性。Pasi Sahlberg 认为欧美各国的学校管理体制都具有各自的优缺点，并且都是在各国实际国情和不同时代背景下做出的选择。比如挪威、瑞典和美国对学校管理要求较为严格，要求学校对学生高度负责，并设置了相应的教师能力和资质考核机制，如果通不过考核的教师将会被开除，部分违规经营或者发展落后的学校可能被关闭。而芬兰在学校管理方面相对更为宽松和人性化，并不实施完全的问责制管理，而是将学校、学区的规划权与管理权交给专业人士，并以信任、引导和激励式的管理来确保教师教学的责任心与积极性。

Kaycheng Soh 对芬兰和新加坡的学校管理进行了对比，认为两国学校管理制度之所以差异较大，其首要原因就在于两国文化背景的不同。芬兰的文化背景提倡公平与人性化，并且对于很多学校的发展模式、管理方式都能够包容和鼓励。而新加坡对于学校的发展规划和管理模式都加以严格的监管，包括办学资质和教师水平都有其严谨的评价机制，以确保所有学生都能够在合规发展的学校中接受到合格水平的教育，而对于学校多元化创新发展的允许空间较小。

Anne West & Annamari Ylonen 分析对比了英国与芬兰的教育市场化改革，认为两国具有明显不同的改革动机与效果、英国着重通过加强学校之间的竞争，推动学校的自治权从而让学校在市场化的发展环境中其教育水平得以不断提高^[25]；而芬兰鼓励让学校多元化自由发展，学校之间竞争关系相对较弱，而政府对学校的监管权限则更高，同时政府对学校的建设发展也会施以更多的财政投入。这些差异导致了两国教育的费用水平、环境与品质差异、教育的公平性等方面也都具有明显的区别。上述区别最终直接导致两国的国民文化素质、思想观念都有明显的差异^[50]。

1.2.2 国内研究现状

自从我国 20 世纪 80 年代末期开始,我国教育工作者以及各级教育部门就开始对中小学如何在合规发展的基础上办出自身特色进行了一些探索实践。1993 年时多部位联合颁发《中国教育改革和发展纲要》,对我国教育改革的目標、进程等进行了首次规划。在 2009 年底时,教育部颁发《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020 年)》,其中明确要求各个幼儿园、小学、中学和高校在办学时都要思考自身的特色定位,努力做出创新化、差异化^[9]。由此可见各个学校打造自身办学特色必须要办学去主动积极探索实践,但同时在我国各级学校办学特色的塑造也必须要法律法规政策框架的指引约束下进行,而并非随意发挥^[1]。

当前国内学术界对各级学校办学特色的模式、历程、成效和存在的问题都进行了大量研究。比如孙孔懿将学校办学模式归纳总结为填补空白、借机发挥、修正弊端、实施理想和困境奋起这几种典型模式,并对各个模式都进行了相应的实例介绍;闫德明对学校营造办学特色的历程中所涉及到的目标设置、组织架构、内部管理和措施方法等多个方面进行了分门别类的归纳论述,认为这些是学校塑造自身办学特色时所必须要同步注重的要素;李松林将我国多个中小学的特色营造又分为局部优化和整体改革两种,认为学校应该视自身的现状、资源和发展目标来进行合理选择。根据当前我国对学校特色办学以及内部管理的相关研究文献,还比较缺乏对私立小学这一特殊主体的专门化的实例研究。因而本文的分析研究能够对这一空白做出稍许填补。

1.3 研究内容和框架

1.3.1 研究内容

近年来随着我国对教育行业监管力度的适度放松以及对多元化办学的鼓励,大量私立中小学在全国各地如同雨后春笋般纷纷诞生。教育行业的快速多元化发展导致各个学校对师资人才方面的抢夺也日趋激烈。大部分优秀的教师在选择执业机构时仍然会将公立学校作为第一选择。因此私立学校就必须加强自身内部管理,从而体现出对高素质师资人才的竞争优势,保障教职员工和内部队伍整体的稳定性与发展活力^[24]。本文基于对员工管理、绩效考核、薪酬管理与学校管理等相关理论的运用,并采用问卷调查和现场访谈的方式对作为本文研究实例对象的 TZ 学校进行了现场调研,以取得本文研究所需的数据与事实方面的资料,然后再对该学校的管理模式、制度、成效和问题等方面进行分析,并对其中存在的各方面问题进行总结,最后针对这些问题提出相应的改革措施建议,确保本文研究

同时具有理论性和实践性，能够作为TZ学校以及其他一些有类似问题的学校改进员工管理并获得更好发展的指导。本文内容分为以下六个章节。

第一章是绪论部分，对本文研究背景、研究意义、当前国内外对本课题的研究成果现状、本文的研究内容和方法都做了介绍，以引出下文的研究。

第二章介绍了本文研究所运用到的相关概念与理论，包括员工管理模式、员工满意度、绩效与薪酬管理等方面的经典成熟理论，为本文实例研究打好理论基础。

第三章基于问卷调查和现场访谈的结果，结合笔者的实地观察，对作为本文实例研究对象的TZ学校的员工管理现状和问题都进行了分析总结。

第四章针对第三章中所提及的各项问题，提出该学校员工管理模式的全面优化方案，涵盖了员工管理、绩效考核与薪酬管理方面，针对这些方面均论述了具体举措、组织以及流程方面的改革保障等。

第五章对第四章提出的优化方案实施前后的效果进行对比，其对比指标包括员工满意度、教师流失率等，彰显出员工管理改革方案实施的初步效果。

第六章为结论与展望部分，首先总结了全文的内容架构与核心观点，然后对本文研究中存在的不足也予以提及，并对该课题后续进一步深入研究的方向与重点进行展望。

1.3.2 研究方法

根据本文研究的目的、意义以及内容安排，基于定性与定量研究结合、理论与实例研究结合的原则，本文采用了以下的研究方法。

（1）文献研究

一是通过知网、万方与学校图书馆，对学校管理、员工管理、薪酬管理有关的学术专著、学位论文、期刊论文以及会议论文等都进行搜集整理阅读，了解该课题国内外的研究成果进展，也为本文实例研究的展开打好理论基础与思路方面的指引。

（2）问卷调查法

为了获得实例研究丰富翔实的定量研究资料，本文设计了针对TZ学校教师对学校员工管理的感受和意见相关的调查问卷，并进行了问卷发放、回收和统计，从而作为本文统计实证分析的原始数据，并进一步从分析结果中发现问题和思考解决问题的措施。

（3）面谈沟通法

根据访谈提纲对TZ学校教师进行面对面的半开放式深度访谈，进一步了解他们的真实感受、想法和情绪，也作为问卷中一些尚未提及的方面的补充，以丰

富本文定性研究的资料。

（4）实证分析法

对问卷调查的统计结果进一步进行数据实证分析，并对分析结果进行对比，了解到 TZ 学校员工管理的具体问题表现和问题原因所在，以及各项问题之间的关联性等，从而作为改革方案设计实施的基础。

1.3.3 技术路线

本文的技术路线如下：

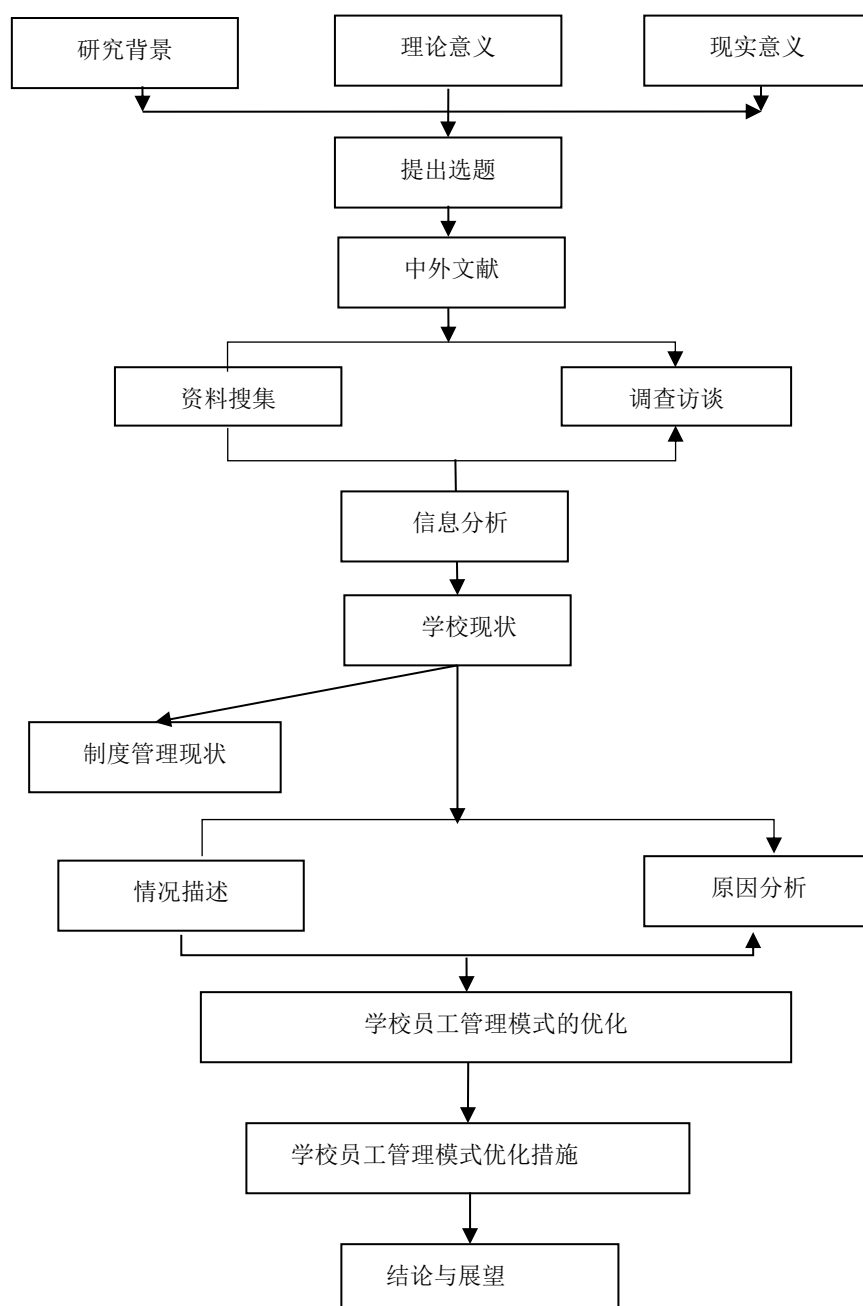


图 1-1 论文的技术路线图

第2章 相关概念和理论基础

2.1 学校管理模式理论

2.1.1 管理模式的基本概念

模式的含义就是对客观事物的运作形式规律进行抽象提取分析之后,再对其关键点作出简要概括,继而能够作为一种成型的经验进行研究、借鉴或推广。模式也可以视为客观事物的关键要素的提取综合。虽然在理论及实践层面,“模式”这个概念的应用都是极为广泛的,但对事物的模式进行研究也是一个会随着时代的发展进步而永不会过时的课题。

根据以上对模式的界定,管理模式就是在进行管理活动时的基本思想理念、方法举措和关键特征等要素的综合提取描述,并可以为大众所理解和参考运用。管理模式同时具有理论层面和实践层面的双重意义,既体现了管理的理论,同时也是管理工作开展的实际总结。管理模式包含了管理理念、内容、工具、流程、组织架构和保障措施等等要素,这些要素相辅相成且缺一不可,否则管理模式就无法完成构建和运作。同时管理模式也必须获得组织内部大多数人的认可和遵循,否则就失去了“管理”的意义。对于现代企业而言,管理的目标就是对人的思想和行为进行引导、控制与激励,确保企业各项经营运作的事务能够顺利开展,保证企业发展的活力与创新性。现代管理学自从上世纪初期发展至今,管理模式相关的研究结果也有极大的丰富^[7]。

2.1.2 知识型员工管理模式

美国资深管理学者 Peter Drucker 在对企业员工进行分类研究时,首次提出了“知识型员工”这一概念,并将其界定为“具有一定的学历及资历,并在工作中需要经常充分运用知识与自主思考来执行工作任务的员工”^[51]。起初知识型员工仅仅只是涵盖了企业高级管理者、医生、工程师、教师和科研人员等,但如今知识型员工涵盖的职位已经达到上百种之多^[4]。对知识型员工的管理模式具有如下几个方面的特征^[5]。

(1) 高价值人力资本。知识型员工由于自身学历及资历较高、知识技能储备较为丰富,大多数是属于人才市场上的稀缺资源,并且有能力执行必须要一定的知识、技术或经验才能完成的工作任务,能够为企业持续创造较高的价值,本身可以视为企业的高价值人力资本^[52]。

(2) 更高的独立自主性。知识型员工与非知识型员工相比,对于工作环境和管理制度中的独立性和自主性要求期望较高,他们希望自己来安排工作任务和

工作时间，而不是必须循规蹈矩地遵循他人的规划方案。因此企业在对知识型员工进行管理时，尤其要注重对其“授权”和“赋能”^[22]。

(3) 工作成果间接性。知识型员工工作过程一般都不能进行实时的监控和严格的量化考评，其工作成果也无法仅仅从短期经济价值来进行考量。知识型员工的工作成果对于企业往往并不能带来短期价值而更注重核心竞争力的长期价值打造，这就是其工作成果间接性的表现。因此企业对知识型员工的考核激励措施具有相应的复杂性。

(4) 需求多元化。知识型员工对于企业的首要需求就是与其工作付出和成果创造相匹配的薪资、福利等，然后是职位的晋升、更加有挑战性的任务和更多的学习培训资源等等。企业需要对知识型员工的需求进行高度的关注和充分的满足，才能促使他们发挥出更大的价值。

(5) 管理模糊性。以知识型员工为主的企业组织中，往往管理者和被管理者之间并没有十分森严的上下级控制关系，甚至两者也可能是平等互动的地位，其关系可以使用“合作伙伴”来进行描述。在很多企业中，知识型员工与企业拥有者并不是完全的雇佣关系，知识型员工也可以通过参加员工持股计划来分享企业发展的红利。可以看出对知识型员工的管理也更加具有现代管理特色，其管理水平需要与他们的思想行为模式和个人发展需求相匹配^[52]。

2.1.3 赋能型员工管理模式

对于知识型员工的管理方面，如今流行的一种管理理念就是“赋能型管理模式”^[8]。该管理模式的特点就是注重于对员工的“赋能”，包括采取各种措施来激发员工的主观能动性、创新性和工作的自主性等，从而让员工能够通过使用自身的知识技能、发挥智慧才干来为企业创造更高的价值，同时也提高自身的薪酬水平和促进职业生涯的发展。这种管理模式与传统管理模式相比，自上而下的控制力被相对弱化，并且员工有更多的途径和权限参与到企业各项决策的制定之中，让员工感到自己真正成为企业的主人而不仅仅只是存在雇佣关系，进一步强化工作上的自主性。从中可以看出，在此种员工管理模式之下，员工对于企业决策经营有了更高的话语权和参与度。并且一系列理论和实例的研究成果都表明，此种管理模式可以进一步提高员工所能够创造的价值水平，与当前流行的“扁平化管理”理念也更加契合^[3]。以下为赋能型员工管理模式的具体几方面特征。

(1) 资源交易性。现代企业管理的功能定位已经只是从自上而下的规定、引导、约束与监督，转变为更加平等、公平和民主的基于高效沟通协作的共同发展。企业本身是具有技术、市场、客户、资金、场地及设备等多种资源的集合体。企业经营管理中，将这些资源提供给员工使用，以此作为员工为企业创造价值、

为自身谋求收入与职业生涯发展的支撑，并注重对员工工作中主观能动性、自觉性与创新性的激发与保持，而不是通过严格的行为限制和监督来让员工努力工作。

(2) 机制变化性。传统意义上的企业组织管理机制具有典型的“管束”特征，认为员工必须要在监管约束下，才能保持自觉地工作，并遵循企业各项规章制度。而赋能型员工管理理念认为传统管理机制并不利于员工工作自觉性的保持和工作潜能的发挥，因此在整体管理机制的设立方面就需要体现出更加自由、共享与开放。

(3) 自我组织性。在如今互联网全面发展的时代，人的思想越来越活跃，眼界也更加开拓，并且能够找到多种途径用于展示和成就自我。尤其对于新生代的知识型员工，他们远远不满足于企业提供的薪酬及物质回馈，还渴望能够获得丰富的精神回馈，比如持续的自我成长和成就感的获取等。这就需要企业给予他们更多的探索成长、自我实现的空间，才能让他们的自驱力得以充分提升，自己将自己视为相对独立运营的主体，而非必须依附于人的地位^[26]。

2.2 员工满意度理论

管理学大师霍普·帕克在 20 世纪 30 年代时所著的《工作满意度》中，首次提出了员工的工作满意度这一概念。员工的工作满意度的含义就是员工对于自身所从事的工作和供职的企业组织的感受、态度、认知与评价的综合，其包括了生理和心理两个方面。员工的满意度受到工作环境的安全性、舒适性与便捷性，以及企业组织管理体系的合理性、先进性的影响^[21]。员工满意度是衡量一个企业人力资源管理实际成效的重要指标。员工满意度并不仅仅是表现为员工对企业的综合环境当下的感知，还体现为员工对未来一段时间企业各方面生存发展状态的预判。如果企业正处于快速发展、业绩上升的阶段，则员工的满意度往往也能够随之保持和提升；如果企业处于衰退期乃至已经入不敷出、资不抵债，则即使在同样的工作环境和管理制度下，员工的满意度也会有显著下降^[31]。根据一系列的理论和实践研究成果都表明，公平性对于员工满意度具有决定性影响。公平性一般又体现在薪酬、绩效与发展空间三个方面。即企业需要对员工按照公平合理的绩效考核，制定具有公平性的薪酬制度，为所有员工公平地提供职业发展空间^[23]。

员工满意度对于企业的人力资源管理与可持续发展都极为重要，因为高素质、高胜任力的员工往往是企业最为宝贵的财富。企业的一切创意、研究和决策都需要由人来进行，对于企业各级管理者而言，在管理中始终应该将员工满意度放在一个极为重要的位置^[27]。以下介绍几种当前比较成熟且具有权威性的员工满意度管理相关理论。

2.2.1 内容型理论

内容型理论的特点就是主要针对影响员工满意度的各方面因素内容进行研究。其中比较有代表性的具体理论包括了马斯洛的需求层次理论,以及赫茨伯格的双因素理论。

(1) 需求层次理论

该理论由心理学家与管理学家马斯洛于上世纪 40 年代初期时,在其所著《人类激励理论》中首次提出。该著作中将人的需求划分为从低到高五个层次,人在低层次需求满足之后就会去寻求高层次需求的满足。这些需求从低到高包括了生理和生存的需求、安全的需求、归属与爱的需求、尊重的需求、自我实现的需求。

根据马斯洛在书中的观点,所有正常人都具有上述五个层次的需求,并且五个层次的需求虽然是从低到高排列,但很多时候人的多种需求也会并存,并且不同的人对于不同类型的需求程度均各自迥异。对于人的激励就在于满足他尚未满足的需求,或者对已基本满足的需求继续提高其满足程度。马斯洛的需求层次理论虽然是偏重于心理学方向,但如今已经成为企业建立自身管理模式与制度的重要参考理论^[32]。

(2) 双因素激励理论

该理论由美国心理学家与管理学家赫茨伯格于上世纪 50 年代末期时提出。在一般人的认知观念中,人要么处于满意的状态,要么处于不满意的状态,满意与不满意互为对立且不能并存。但赫茨伯格提出,人的不满意的对立状态是不存在不满意的因素;满意的对立状态则是没有满意的因素^[39]。赫茨伯格将激励因素大致分为保健因素与激励因素两种类型,并对其进行了分别的界定。

在企业员工管理体系中,保健因素就是与员工工作环境、工作内容与工作制度有直接关系的一系列因素的总和,比如工作的软硬件设施环境、上下级之间的关系、平级同事之间的关系、薪酬待遇、安全保障、尊重与地位等^[49]。激励因素则更多具有无形性,比如员工通过工作获得的成就感、职业发展的机会与空间、工作的挑战性与责任水平等等。如果这些方面存在令员工不满意的因素,则员工必然会出现不满意的感受与情绪。而员工的总体满意度,也是各个方面的具体满意度的叠加^[28]。

(3) 成就需要理论

该理论是由哈佛大学管理学者戴维·麦克利兰提出。该理论综合既往的需求理论与激励理论,认为人的需要可以分为三个类别:对成就的需要、对亲和的需要与对权力的需要。且三种需要是并存关系,但不同的人对不同需要的期望程度会有所差别。比如对成就需要的期望较为强烈的人,他们在工作中能够接受适度的挑战与风险,个人责任感水平也较高,并且希望自己努力工作能够获得与之匹

配的回馈和激励,期待能够具有竞争性和挑战性的工作环境。对于亲和需要的期待较为强烈的人希望在工作与生活中建立起亲切自然的人际关系,与人合作时更倾向于共同协作的关系而非相互竞争。对权力需要的期望较为强力的人,则在工作中希望自己能够掌握更多权力、从事管理职位,并且对于各项事务具有足够的决策权、话语权。企业在进行人力资源管理时,需要明确各个人员具体倾向的需求类型,并将他们安排到合适的职位从而让他们能够通过工作获得更高的成就需要满足^[33]。

2.2.2 过程型理论

过程型理论的特点就是对人的心理过程进行剖析,从而总结出人将动机变为实际行为过程中的规律特点。其中比较有代表性的具体理论包括了期望理论与公平理论。下文分别对此进行阐述。

(1) 期望理论

根据心理学家弗洛姆的提出的期望理论,人之所以产生各种具体行为,其根本原因就在于他对行为过程与结果的预期,认为通过特定的行为过程能够有足够的概率来达到某种结果,并且这个结果往往能够满足他的一些需求。因此可以看出该理论认为人的行为都有其对应的动机,并且该理论还进一步指出,人的动机是综合了多种因素的产物,具体可以用“ $\text{动机} = \text{效价} \times \text{期望} \times \text{工具性}$ ”这个公式来表示。其中效价的含义就是人期望通过行为而获得的报酬回馈;期望就是人对行为结果的需求、向往程度;工具性就是人对于行为与结果之间关联性的强弱判断。由此可见,如果人预期自己的行为并不能获得足够的报酬回馈,或者对这些报酬回馈的向往并不强烈,或者并不认为行为与结果之间有足够的关联性,则就不会产生足够的动机去做某些行为^[37]。

根据期望理论的公式,就企业对员工的激励而言,如果要员工能够产生足够的工作动力,就需要同时加强这三方面的因素。即企业在进行人力资源管理时,必须要给予员工足够的物质和精神方面的回馈;通过企业内部制度及文化氛围的塑造,让员工对努力工作后的回馈成果也产生足够的向往;并且企业对员工的工作要求也需要以结果为导向,而非仅仅让员工机械地执行某些工作任务却不让他们认识到工作任务的价值与必要性^[42]。

(2) 公平理论

公平理论由美国心理学家亚当斯于上世纪 60 年代中期时提出,他认为对于企业员工而言,不仅关心自己获得的报酬的绝对数量,他们往往还关注其他同事的薪酬水平,以及其他企业同等工种、职位的员工获得的薪酬水平。除了上述横向比较之外,他们也会将现有的薪酬水平与自己以往的薪酬水平进行纵向比较。

根据公平理论的观点,员工的比较结果会影响他们自己对薪酬的公平感,继而影响到他们工作的积极性和对企业的归属感、认同等等^[46]。如果员工认为企业提供的薪酬待遇是足够公平的,他在工作中也就更能够保持平和的心态与积极的状态;如果员工认为企业提供的薪酬待遇欠缺公平性,就会认为自己的工作付出不被尊重。但员工自身对公平性与否的判断往往又具有偏差,因为根据人性的贪婪,他们很多时候会高估了自己的工作付出以及绩效水平等。企业要确保薪酬待遇制度是足够公平的,一是要保证自身的薪酬水平与行业平均水平、公允水平持平或略高;二是要确保对员工按照公平合理的绩效考核制度来定薪,而非管理者随意制定;三是要营造良好的内部制度及企业文化氛围,比如让员工多注重长期发展而非短期收入、员工之间不得互相打听收入等。

2.2.3 综合激励理论

根据以上论述,可以看出上述各项与员工管理、员工激励相关的理论都具有互补性和共通之处,因此综合激励理论将内容型、过程型理论的核心观点进行提取综合,并构建出更为全面、严谨和深入的员工管理和激励的理论,确保其具有更强的指导性。

美国心理学家波特、管理学家劳勤就创立过综合型的激励理论。在1968年时,他们根据当时多种较为权威的心理学理论、管理学理论构建了员工综合激励分析模型,该模型大致可以分为动机、努力、绩效与满足四个方面的内容。这四个并非彼此孤立,而是存在一定的传导机制,这样才能确保各个因素能够共同起到激励作用,实现对员工的可持续性激励,真正达到企业与员工双赢的目的。人力资源管理需要重视不同岗位的工作权责、工作负担与价值产出的区别,对员工的需求、期望也给予充分的尊重,有目的有针对性地使用多元化的激励手段,才能让员工的工作动机被充分激发,通过工作为企业创造更大的价值,也实现自身职业生涯的发展,形成良性循环^[34]。

2.3 绩效管理理论

2.3.1 绩效管理

(1) 绩效管理的概念

绩效管理是一个具有多面性和连续性的过程,它包括了绩效目标、绩效考核、评价沟通、结果应用、绩效提升等等。绩效管理中包含了以下一些具体的细则。

①所有部门、岗位的员工都需要承担对应的实质性工作职责。

②明确所有部门、岗位员工通过工作创造价值的产出途径和大致水平。

③明确对于员工工作效率、工作质量和工作状态的评价体系，包括定性和定量的评价指标。

④员工与企业管理者在绩效的维护和提升方面各自的权责分配是如何的。

⑤企业内部对各个部门、岗位员工“绩效”的准确界定。

⑥影响绩效保持和提升的各类负面因素的表现、产生原因以及消除方法。

（2）绩效管理常用的考核方法

①德能勤绩考核法

该考核方法问世较早，并且在很多企业以及非企业类型的单位组织中都有广泛应用。该考核法是基于尺度评价来进行，即按照人的主观感受和意愿进行评分，包括上级评价、同级评价和自我评价等。可以看出这种评价方法较为粗放，其评价标准也比较含糊。

②360度评估法

该方法也被称为全面考核法，具体就是将德能勤绩考核法予以进一步深化改进，综合了德能勤绩考核法的综合打分制度，以及对员工工作的一些其他客观指标，比如出勤率、销售额和利润额等量化指标来结合，对员工的工作绩效进行考核评价。但这种考核方法也比较粗略，只适用于一些工作权责较轻、工作内容较为简单的部门和岗位的员工。

③目标 KPI 考核法

该方法也是如今较为流行的一种考核方法，KPI 即关键指标（Key Performance Indicator）的英文缩写。企业对员工在一段时期内的工作表现、工作效益产出等方面设置多个关键考核指标，包括定性与定量两种类型。这些指标一是要全面，二是要能够突出各个部门、岗位员工工作的关键重点。KPI 考核法也被视为是能够尽可能保障公平的一种绩效考核模式。

④平衡计分卡

平衡计分卡（BSC，Balanced Score Card）考核法主要是用于对企业组织整体绩效，以及各个部门绩效的考核时应用，一般不用于对员工个人工作表现、工作效益的考核评价^[30]。平衡计分卡与其他一些考核方式相比，一大突出的特点就是突破了仅关注财务指标方面的局限性，而是将考核设立为四个层面，包括财务、客户、内部流程与学习成长。各个层面又具有内在逻辑关联性，能够对企业组织、企业部门一段时间的工作状态以及工作成效都做出更为全面客观的评估^[6]。

2.3.2 教师绩效管理

（1）教师绩效管理

教师绩效管理即针对教师群体进行的绩效管理。教师绩效管理具有一定的复杂性，因为教师与企业研发、销售等类型的部门都有所不同，其工作效益也很难

在短期内进行量化。因此在设立绩效考核与奖惩激励措施时需要谨慎进行，并要兼顾到不同教师个体之间的差异性[2]。

（2）学校绩效管理的类别

①奖惩性绩效

该绩效是针对教师是否履行了基本的工作职责而进行考核，并且对教师的履职情况进行奖励或惩处。因此具有基础性的特点。这类绩效也被视为是一种仅面向过去的绩效考核评价机制^[40]。

②发展性绩效

该绩效是针对教师的发展意愿、发展状态和发展前景等进行评价，其注重点并非教师在过去一段时间的工作表现，而是未来的发展前景、发展潜能等等方面。学校对教师进行发展性绩效考核有助于促进教师的职业生涯向前发展^[35]。

2.4 薪酬管理理论

2.4.1 薪酬的概念

在当前人力资源管理的理论体系中，薪酬管理的概念经历了从传统到现代的转变。如今薪酬已经是一个较为宽泛的概念，并非仅仅像传统意义上那样仅仅包括员工的底薪、奖金、提成和物质福利等等^[47]。不同的学者从不同的角度对薪酬这一概念进行了界定。以下为其中几种较有代表性的界定方案。

有一些欧美学者认为，薪酬就是员工通过付出劳动为企业组织工作和创造价值，从而获得的一切形式的奖励回馈，包括物质奖励与精神奖励等。物质奖励包括企业付给员工的底薪、奖金、提成、其他一些物质福利和为员工购买的保险，精神奖励包括培训学习资源、职位和职级的晋升机会、口头褒扬等等。美国薪酬管理专家 George T. Milkovich 基于上述观点，将薪酬简要地概括为员工处于雇佣关系时因为其工作劳动和价值创造，从而从雇主组织那里获得的所有货币、物质、服务和无形的正面回馈的总和。由此可见，企业员工的薪酬可以视为企业给员工的所有回报。我国对薪酬管理的相关研究起步较晚，对薪酬这一概念的界定也基本沿用了国外学术界的主流界定方案，即员工处于雇佣关系中，并为企业组织付出了劳动、创造了价值的前提下，企业回馈给员工的所有物质与精神方面的回报^[29]。

上世纪 80 年代时，美国学术界提出“全面薪酬”的概念，对薪酬的上述界定方案又进行了拓展，将员工为企业组织付出劳动和产出价值之后，他获得的一切他自己认为是有价值的回馈，都统称为薪酬。可以看出在全面薪酬的界定方案中，员工的薪酬既有经济性的也有非经济性的，既有来自企业内部的也有来自外部的。

无论哪种薪酬界定方案,其都具有一个特点,就是认同薪酬具有吸引、激励和留住员工的功能。具体而言,企业薪酬的作用主要体现为以下几方面的职能。

(1) 补偿职能

员工为企业组织工作时,就必然要付出劳动,具体又包括体力劳动与脑力劳动两种类型。员工的消耗必须得到补偿,员工的基本生活需求才能得到保障,从而能够持续地从事劳动生产。同时员工进行劳动时还需要具备相应的知识、技能与素质,这就意味着员工很多时候也有必要在教育学习面有所投入。虽然企业也会对员工的培训投入一些资源,但员工自己在教育学习方面的投入仍然占据了教育投入的大部分,这些投入的教育资源也需要得以补偿,否则如果员工在教育方面的投入不足以保证通过工作换回合理的补偿,员工也就会丧失投资自己的学习教育的意愿,导致其能力素质都得不到提高,继而就不能为企业创造更高的价值。

在市场经济环境下,政府或者全社会并不能完全负担上述两方面的投入。因此上述投入首先都必须由员工个人承担,即员工付出教育方面的投入,以及自己的劳动,从而向企业换取用于个人生存发展的物质及精神补偿回馈。薪酬的补偿职能也被称为保障职能,人要生存发展就必须有相应的物质资料来作为支撑。但补偿职能也只是薪酬最基础的职能之一,薪酬的职能远不止如此。企业所付出的薪酬必须要首先满足保障职能,否则从长期来看不可能吸引和留住员工。

(2) 激励职能。

在理想的社会主义经济与政治制度环境下,物质文化生活资料并不能完全作为商品来流通。但当前我国还是社会主义市场经济国家,因此还是需要市场的价值规律和资源分配作用,且仍然需要以货币来衡量商品和服务的价值尺度。员工要获得物质与精神方面的生活资料,就需要在市场上使用货币购买。因此员工获得的货币薪酬越多,其购买力也就越强,从而提升了其生活水平和精神上的满足感;反之如果员工获得的货币薪酬越少,则其购买力也就越弱,生活水平和精神上的满足感就相应越低。但员工的薪酬往往也不是凭其主观意愿决定,或者企业管理者的意志而随意发放,而是需要视其提供的劳动质量、劳动效率和实际产出的价值作为发放依据。这就意味着员工为了获得更高的薪酬,就必须为企业组织提供更高质量和效率的劳动,为企业组织创造更多的价值,继而自身才可能有更高的薪酬收入。这也是薪酬激励职能产生的理论依据,即员工为了获得更高的薪酬就必须在工作中发挥主观能动性和创新性。

(3) 调节职能。

薪酬的调节职能是对保障职能、激励职能的重要补充。薪酬调节职能主要体现在对劳动者劳动量、劳动方式、劳动态度等多方面表现的调节引导,即企业通过设立薪酬的考核与发放机制,让员工能够朝着企业期望、鼓励和允许的方向去

努力,而非付出与企业的需求和期望相悖逆的劳动。同时从整个市场与产业的宏观视角而言,薪酬的调节机制还体现在对劳动者的流动与聚集方面的引导调控,比如劳动者由于追求更高薪酬的动机,从劳动力富余的产业流向劳动力稀缺的产业;从价值产出较低的行业流向价值产出更高的行业;从技术含量较低的岗位流向技术含量更高的岗位。这样不仅能够使社会劳动力的供需关系处于自发的平衡调节状态,也体现了根据供需关系来决定薪酬高低这一机制的公平性。

(4) 效益职能

对于企业组织而言,薪酬也可以视为是购买员工的劳动的价格成本。但从人力资本的理论视角而言,薪酬是企业对人力资本的货币形式的投资,既然有投资就有效益产出,员工付出劳动就是产出效益的途径。对于员工而言,薪酬是其生活的保障、对他工作的肯定与回馈。一般而言劳动者所创造的实际劳动价值都是高于其薪酬收入水平的,而高出的这个部分就是企业投资人力资本获得的经济效益部分。这就是薪酬效益职能的来源。这也是企业雇佣员工并对员工进行积极激励、合理管理的动因。薪酬的效益职能涉及到员工、企业、产业以及全社会等多个方面。因为薪酬具有上述效益职能,企业的投资扩张才成为可能,推动产业与经济不断地向前发展,也为社会提供源源不断的就业岗位。

(5) 统计与监督职能。

如上文观点,企业对员工薪酬的发放依据就是员工劳动的质量、效率与价值产出等。因此薪酬也负有对劳动者提供的劳动从各方面进行统计与监督的职能。在市场化环境中,劳动者的劳动与创造的价值从理论上能够通过薪酬来进行公平的体现。薪酬还对劳动者的实际消费水平有直接决定作用,因为劳动者用于消费的货币就是他薪酬的一部分。从国家与社会层面而言,对于薪酬支付总量、平均水平、行业水平的统计与监督,也是对全社会消费能力的调查了解,并将统计分析结果作为国家未来进行宏观调控、安排消费品的生产总量和为社会提供各方面保障的依据。

2.4.2 薪酬管理的基本概念

薪酬管理即企业围绕员工薪酬的确定和发放所做的所有管理工作的总和,具体包括了对薪酬核算机制的制定与执行、薪酬发放工作的执行、薪酬制度实施的观察总结、对员工意见与问题的了解与处理等等。薪酬管理包括了薪酬水平、薪酬结构、薪酬制度等等多方面的要素。薪酬管理并非一成不变,而是需要视企业的实际现状、问题与发展需求不断变化。企业需要对薪酬管理中存在的问题予以重视和分析,了解问题的表现和来源,并采取有效的措施来加以解决^[15]。

对于大多数企业组织而言，薪酬管理都是一个比较困难的工作，其中会出现各种各样的问题。因为企业需要为员工提供具有吸引力和公平性的薪酬，并且要有严谨的定薪机制。而企业众多的员工对于同样的薪酬水平、薪酬制度往往也会产生不同的想法，企业必须为此做好引导宣传解释。企业在确定员工薪酬发放制度时，不仅要考虑员工的短期价值，还要考虑员工的长期价值。比如企业新进的实习员工往往在一段时间内并不能为企业创造价值，但企业需要考虑其能力水平、发展前景和生活保障，从而为其发放合理的薪酬^[16]。在所有人力资源管理工作中，薪酬管理具有以下三个方面的典型特性。

（1）敏感性

对于所有员工而言，薪酬都是一个敏感的话题，因为它体现了自身利益的保障、公司对自己的定位和态度等。当前我国企业的薪酬水平整体还并不是很高，与发达国家相比差距明显。甚至有相当一部分企业的薪酬水平连基本保障职能要求都难以达到。此外员工对于同样的薪酬水平和薪酬制度也会有自己的想法，同个企业部分员工可能对其感觉满意，而部分员工可能极其不满。这也是很多企业不允许员工互相打探和讨论薪酬的重要原因。

（2）特权性

薪酬管理是企业人力资源管理者以及高层管理者的特权管理项目。虽然当前很多企业都采取了民主化的管理制度，员工可以参与到各项事务的决策中，但很少有企业会让员工参与到薪酬管理中来。因为员工对于薪酬的要求是没有止境的，员工如果参与其中就可能会提出过度的要求，与企业的所有者、管理者直接发生利益冲突。

（3）特殊性

由于薪酬管理本身具有敏感性与特权性，因此其具有一定的特殊性。包括薪酬管理是人力资源管理中较为复杂的部分，企业对不同部门和岗位的员工也不能沿用同一套薪酬考核制度等。因此不同企业之间的薪酬管理制度只具备有限的参考性，并不能简单地相互照搬。

2.5 激励相容理论

2.5.1 激励相容的概念

根据 Hurwicz 提出的“激励相容”理论，在自由竞争的市场经济环境中，所有的理性经济人都是完全自利的，其行为动机都是出于对自身利益最大化的维护和获取。而如果有一种激励制度让所有理性经济人追求私利的行为最终能够促进集体价值最大化的达成，这种制度就是“激励相容”体系。根据现代经济学的研究，虽然理想的“激励相容”体系在现实中并不存在，但也是可以通过恰当的制

度设计来部分达成这样的目标,让个人利益与集体利益的实现路径能够尽可能的重合^[17]。

2.5.2 做好激励相容的措施

(1) 设计合理的激励机制及手段

很多薪酬满意度较低的企业有一个显著的特点,就是薪酬激励机制完全缺位或者严重不合理,要么采用轮岗定薪的“死工资”机制,要么按照管理者的意愿来随意决定各个员工的薪资。这就会让员工丧失通过自己的合理努力与价值创造来获得更高薪酬的路径,而片面只追求高职位、高职称,或者对上级曲意逢迎。而真正付出努力和创造效益的员工并不受足够的重视,最终导致全员干好干坏一个样的懒散风气弥漫,甚至出工不出力、出力不出活的现象普遍发生、要解决上述问题,首先就需要对激励机制及手段从根本上予以改革,在人才的招聘、选拔、任用、晋升和调动方面都设立严格的考核制度,将考核结果与薪酬直接挂钩,让所有员工都有足够的压力与动力去努力付出劳动、创造价值,这样也能够促进企业的长期稳定健康发展,保证企业随时充满活力。

(2) 要为员工提供多道的职业发展路径

当前有很多企业的员工薪酬待遇都是与其职级、职位相挂钩的,即同个部门或者工种的员工,其职级、职位越高,则薪资水平也相应越高。虽然这样的制度看似合理,但很多企业设立的高层级职级、职位的数量是极为有限的,有很多自我感觉晋升无望的员工也会由于自认为努力无效而放弃努力工作。要解决上述问题,企业就需要为员工提供多通道的职业生涯发展路径。比如美国很多企业针对并不从事管理职位的技术人员提供的“双阶梯晋升机制”就是按照其入职年限、技术水平、考核结果等确定其薪酬待遇水平。对于我国企业而言,也可以通过按照员工入职年限、经验资历、综合表现和价值创造等多方面的具体指标,来设立员工薪酬晋升的阶梯制度,提高员工工作的积极性与创新性,以及保持员工对企业的归属感和认同感,避免员工由于薪酬制度的天花板而大量选择向外流失^[48]。

(3) 要探索并实践新型的培训方法

虽然越来越多的企业都认识到了员工培训的作用与意义,但很多企业为员工提供的培训方法、内容都还有所落后,仅仅只能满足员工独立胜任工作的需求,对于员工的知识技能水平的提高并没有帮助,也不能满足员工自我学习提升的期望。因此企业需要构建多元化的新型培训方法,将入职培训、在岗培训、进阶提升培训、理论培训、实际培训、工作技能培训与制度文化培训等相结合,一方面让员工能够通过参加培训而不断自我提升进步,让自己的职业生涯有更大的发展,也有能力为企业创造更高的价值;另一方面也可以通过培训来强化员工对企

业制度和文化的认知,从而加强员工队伍的凝聚力和纪律性。根据薪酬相关理论,企业给员工提供的学习培训资源、机会等,也是薪酬的一种,属于精神方面的薪酬回馈,因此需要企业对其高度重视并做足够的投入。

(4) 要塑造健康向上的企业文化来凝聚优秀人才

对于任何企业而言,企业文化都是极为重要的。企业文化是由企业的组织架构、管理制度、思想观念和发展战略综合构建的体系。企业文化需要获得全员的认同与遵循才能被视为是有效的,否则就是纸上谈兵、空中楼阁。人都具有理性与感性的一面,富有积极性与感召力的企业文化,能够让员工对于企业产生更高的归属感与认同感。同时企业文化中正面健康的一面,比如诚信经营、以人为本和公平待人等,也能够对员工具有较强的感召力。员工在工作中自然就能够积极响应企业的期望与号召,自觉地付出更多的努力,为企业创造更高的价值,珍惜在企业的工作与发展机会,不会轻易选择向外流失。

第3章 TZ 学校员工管理模式现状诊断

3.1 TZ 学校员工管理模式现状

3.1.1 TZ 学校简介

(1) TZ 学校发展

2018年9月，TZ 学校正式建设落地，该学校的性质为私立学校，主要从事小学的基础教育。专注于小班精品课程，学生能够将自身的特长充分发挥出来，教师对学生的关注度高。2018年学生总人数为478人，教师人数为24人。近几年学生人数和教师人数都有所增长。发展到2020年，学生人数达到了793人，教师人数为47人，班级数量从2018年的10个班扩展为20个班。

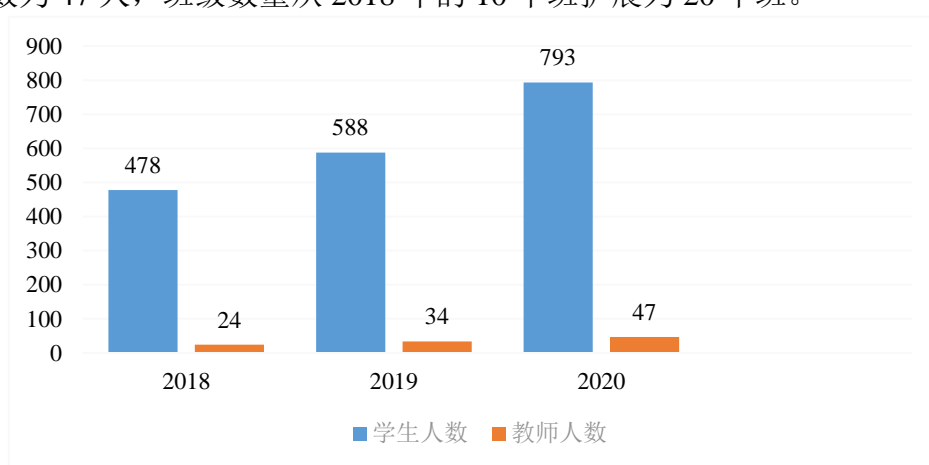


图 3-1 TZ 学校学生与教师人数变化表

从2018年-2020年，TZ 学校每年的招生人数平均增长率为38.5%，教师人数平均每年增长34%，但教师的离职率非常高，平均每年为25%左右，具体如表3-1所示：

(2) TZ 学校组织架构

现阶段，TZ 学校包含了两个层级的组织结构，党委书记和校长是最高层级，再往下划分成了四个服务中心：综合服务中心、学生发展中心、课程研发中心和教学服务中心，每个部门委任主任1名。

①教学服务中心

协同校长一起，根据教学计划及大纲，对教师工作进行妥善安排，组织教师们参与进修以及业务培训；负责学校教学工作计划的制定，并对各个教研小组的工作计划进行审批，负责教学研究指导工作，对教学经验的交流学习进行总结；对教师的教学情况进行深入了解，提供宝贵建议，协助教师对教学经验进行总结，促使教学质量有效提升；负责作息时间表以及课表的编排工作，根据教师 and 教学的实际情况，合理调整安排课程，对各个学科的教学进度进行充分把握，负责各

种考务活动的相关事宜；对教师目标管理负责，在此基础上制定出合理有效的评价方法，科学评价教师的教学质量与教学过程；负责体育卫生的组织管理工作，统筹安排好课外活动、两操以及两课；负责毕业复习备考、学生学习、统计成绩、新生入学、招生等管理工作；将图书馆、电教室、实验室的管理工作落实到位，将学校现有的教学设备充分利用起来，为课程教学提供辅助；负责各类教学资料、学生学习档案、教师档案的管理工作。

②课程研发中心

为了与课程改革需要相适应，学校建立起了课程研究院，负责的工作事项主要包括以下部分：收集整理教育信息、校报、校刊、负责校本课程的研发工作、制定教研计划、指导教学研究、指导教学规划等。

③学生发展中心

学生服务中心作为学校德育的重要部门，给广大学生群体提供了全面的服务。提供的服务内容包括：分布式岗位培训、评审与颁奖奖学金、开发建设综合实践课程、升旗仪式、校服管理、校长有约、家长课堂家长有约、学生书店、学生影院、少先队、学生社团活动、假期以及家长学校活动、教育沟通、综合实践活动、指导学生生活习惯、指导学生的心理健康教育、学生学习习惯养成等。

④综合服务中心

1) 综合服务中心从学校的发展实际出发，将学校后勤管理工作落实到位，构建科学有效的后勤服务保障体系，为学校后勤服务工作开展保驾护航。

2) 负责学校后勤管理制度、规章以及工作计划的编制工作，对后勤工作的实施情况进行监督。

3) 负责学校年度预算经费的编制工作，对学校预算资金的专项使用情况及规范管理负责，定期组织开展会计核算。

4) 对学校环境保护建设负责，确保校园硬化、美化及绿化建设工作落到实处，对校园环境进行不断优化，将保护校园环境的工作内化于心、外化于行。

5) 对校园安保工作及财产管理维护负责，制定应急处理方案及保障措施，协调处理各种突发情况。将技防、物防以及人防工作事项落到实处，为学生们提供具有安全保障的良好学习环境。

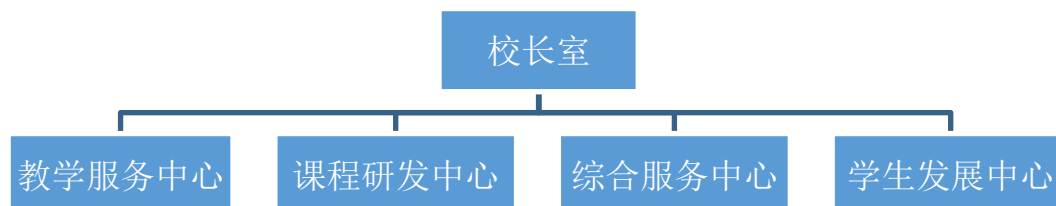


图 3-2 TZ 学校组织架构图

(3) 人员基本情况

2020 年 10 月底，TZ 学校的教师人数合计 47 人，中层管理者为 9 人，占据了 19.1% 的比例，共有 20 个班主任，占据了 42.7% 的比例，科任教师共有 18 人，占据了 38.2% 的比例。具体如图 3-3 所示：

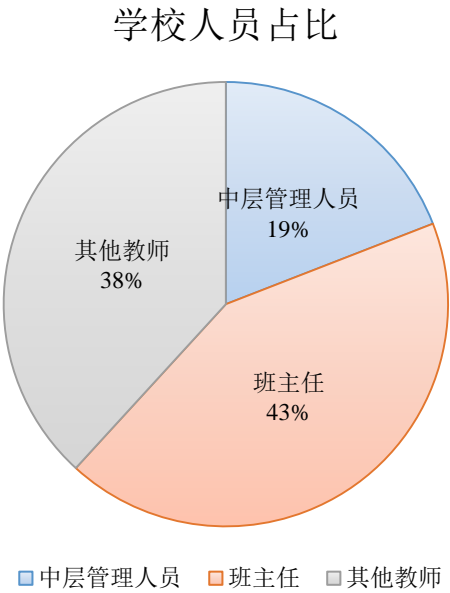


图 3-3 TZ 学校各类人员占比图

从学历层次来看，大专学历的人数为 4 人，本科学历人数为 41 人，硕士研究生学历人数为 2 人，各自占比分别为 8%、88%、4%。具体如图 3-4 所示：

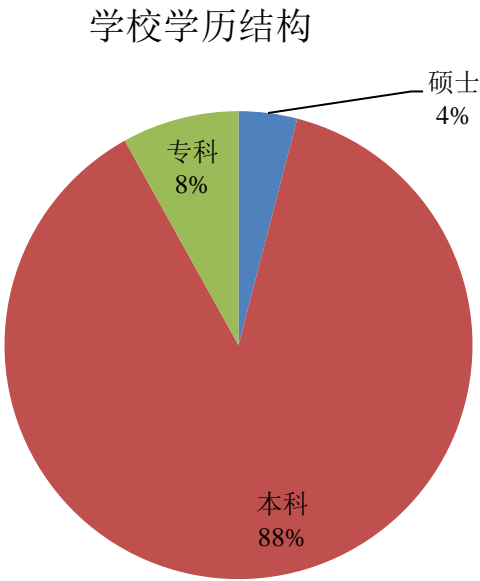


图 3-4 TZ 学校学历结构图

从教职工工龄的角度来看,该校 3 年及以下教龄的人数占据了 25.5%的比例; 4-6 年教龄的人数占比最高,占据了 55%的比例; 7-10 年教龄的人数占据了 18%的比例; 教龄超过 10 年的人数占比极少,只有 1.5%的比例。由此可得,该校教职工教龄大部分都是 3-5 年, TZ 学校的教师偏向于年轻化。具体占比情况如图 3-5 所示:

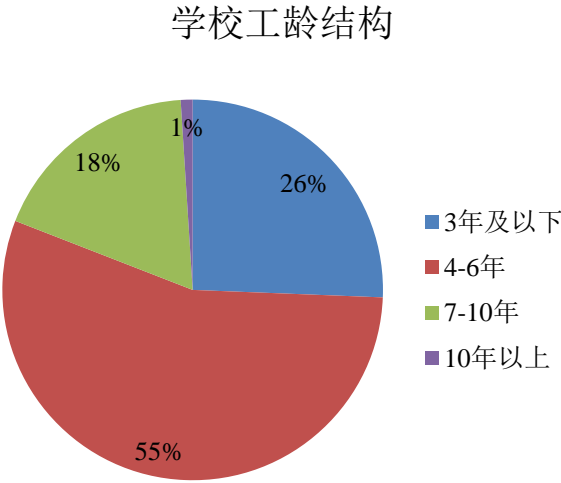


图 3-5 TZ 学校工龄结构图

从教师职称的角度来看,无职称的教师人数为 29 人,占据了大部分比例,为 61.7%。获得初级职称的教师人数为 7 人,占据了 14.8%的比例; 获得中级职称的教师人数为 10 人,占据了 21.2 的比例。获得高级职称的教师只有 1 人,占据的比例为 2.1%。具体如图 3-6 所示:

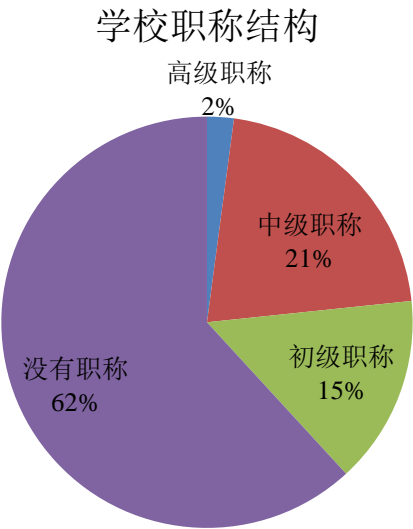


图 3-6 TZ 学校职称结构图

3.2 问卷调查和线下访谈

3.2.1 问卷调查

为了对当前员工管理情况进行充分了解，本文采取了调查问卷的形式对教职工进行调查。参与本次问卷调查的教职工人数为 34 人，调查问卷包含了五个维度的内容，分别是家校关系、职业发展、领导管理、薪酬福利以及工作量，共设计了 20 个问题，根据问卷反馈结果进行评分，具体如表 3-7 所示：

表 3-7 参与调查教师员工在五个维度的描述分析表

排名	维度	均值	极差	最小值	最大值	人数
1	工作量	2.94	2	2	4	34
2	薪酬福利	2.65	2	2	4	34
3	领导管理	3.65	2	3	5	34
4	职业发展	3.28	3	2	5	34
5	家校关系	4.11	2	3	5	34

根据表 3-7 的教职工问卷反馈结果，计算出五个维度的满意度平均值，基于此得到图 3-8 的柱状图。

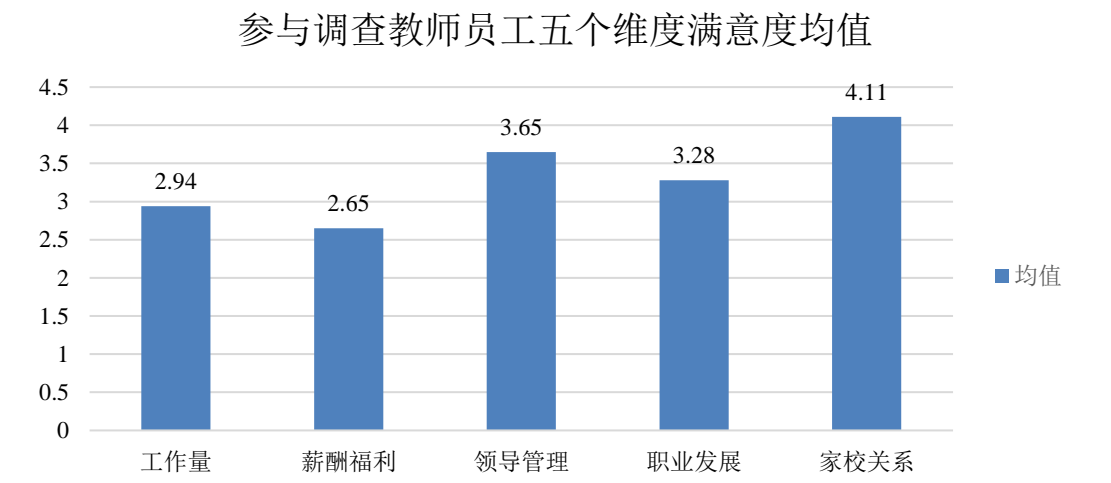


图 3-8 参与调查教师员工五个维度满意度均值

通过分析处理问卷调查结果，可以看出 TZ 学校教职工对当前工作的满意程度并不是很高。并且，在不同维度的满意度存在明显区别，其中，职业发展维度的教职工满意度处在中等水平，一直以来家校关系比较好，因此教职工对家校关系的满意度处于较高水平。但教职工对薪酬福利以及工作量的满意度处于较低水平，表明 TZ 学校的薪酬福利、绩效考核以及规章制度存在不完善之处，让教职工不太满意。

3.2.2 线下访谈

本次线下访谈对 10 名教职工进行了访谈，普通教师 5 名，班主任教师 5 名。本次访谈的主要目的为探讨分析 TZ 学校的薪酬体系、绩效考核体系及管理体系，将其优势及劣势充分挖掘出来。

基于马斯洛需求层次理论，立足于学校发展实际，根据如下思路对访谈大纲进行明确：第一，个人发展。充分了解教职工对职业生涯规划、培训与晋升满意度的意见和想法；第二，薪酬福利。充分了解教职工对学校福利、奖金以及薪资的主观评价；第三，工作自主。充分了解教职工对自主权、工作灵活度、上级工作授权的意见和想法；第四，工作环境。充分了解教职工对内部竞争、工作环境、工作氛围的意见和想法；第五，工作成就。充分了解教职工对当前工作岗位的期望，对于学校管理决策，是否有意愿参与，得到领导干部认可的愿望是否强烈。

TZ 学校教职工访谈结果反馈：

（1）个人发展

根据被访教职工对个人发展的访谈结果，部分教师认为在职业晋升方面的阻碍较大，晋升的标准和路径不够透明公开，别人会质疑晋升员工的能力素质。被访谈教职工基本都期望学校组织专业的教育培训。被访谈的周老师提出，目前学校实施的教学培训方法缺乏科学性，培训的实效与预期效果相去甚远。50%的被访谈教师希望学校对教师的职业生涯规划引起重视，从而有力提升教职工的个人能力素养、评得职称等，对学校的绩效考核制度进行完善有助于留住优秀教职工，促使教职工与学校共同成长、共同发展。

（2）薪酬待遇

根据被访教职工对薪酬待遇的访谈结果，1 位中层管理者对当前的薪酬待遇表示满意，5 位班主任及 4 为科任教师对当前的薪酬待遇表示不满意。某位科任教师认为，员工的薪资分配方案和绩效考核方式不完善，当初学校在编制绩效考核办法时，教室们都以为只要学校的教学成绩好，学校发展的潜力和空间就很大。我们对学生成绩非常重视，但从教师的责任和工作来看，在教学生活中必须兼顾事故、纪律、卫生和安全等方方面面，学校又增加了关于日常工作生活的各项问题指标，比如说：学生用餐浪费、家长申请为学生调班、家长投诉学校等问题，都需要教师出面来进行，都属于带班教师和班主任的工作范畴。期望学校制定更加详细的考核标准和方案，但最后不了了之，我们自己都认为制定细化的考核方案难度极大，太过复杂化，很多人都产生了畏难情绪，绩效考核结果与薪酬相关的考核机制让人十分反感。经过多次修正删减，最后拟定的指标主要包括两个类别，其一是教师素质，其二时工作成果，如果问题在指标之外，与奖励惩罚相关的问题，则根据实际情况在当前方案基础上进行补充。我认为学校制定实施的绩

效考核制度不能太细化,但是也不能太粗糙,应做到兼容并蓄,必须很好的把握好这个度,对绩效考核制度进行不断改进、不断修正,尽量考虑到全体教职工,提升员工的满意度。

对薪资待遇表示不满意的员工多为新进教职工,私立学校的工作压力普遍较大,新进来教师需要一段时间来适应这种压力和工作氛围。多数教师对当前的绩效考核奖金分配方式不太满意,他们普遍认为 TZ 学校的薪资水平比同行业其他学校的待遇更低,同时学校给教师们施加了很大的工作压力,教职工的工作任务繁重,他们认为自己的收入与付出不对等,付出了很多但是收入却并不理想。

(3) 工作环境

根据被访教职工对工作环境的访谈结果,几乎所有教职工对工作氛围都表示满意,多数教职工对学校的软硬件设施也表示满意,由于学校的建设时间不长,所有的硬件设施基本都是新的,教职工们对当前工作环境普遍表示较为理想。

大部分被访教职工认为,教师岗位不存在内部竞争和替代威胁的情况。在被访教师中,有两名教师认为学校非常有必要增强竞争优势,着力提升学校的核心竞争力,在全区中学校现在的成绩并不理想,处在中等偏下的水平。

(4) 工作自主

根据被访教职工对工作自主的访谈结果,教职工基本都希望得到有效的岗位授权,校方不应过多的干涉与约束教师工作,让学生学习成绩得到保证的前提下,教师可以自由分配时间。但私立学校的管理制度通常都较为严苛,教室门的工作任务繁重,本来业余时间就很少,实现工作自主对教师而言非常重要。部分被访教师认为能够对工作内容和工作计划进行自主安排,对当前的工作自主权表示满意。

(5) 工作成就

根据被访教职工对工作成就的访谈结果,5 名科任教师和 5 名班主任教师认为自己的工作成就能够得到同事及上级领导的认可,但上级领导并未认为他们的工作成就达到了目标,并未就此给予他们奖励和薪资鼓励。接近 50% 的被访教师希望参与到学校的决策管理中,如果自身参与了学校规章制度的制定,对有效执行各项管理制度能够起到促进作用。有极少部分被访教师认为,当前的工作毫无挑战性或挑战性极低,工作中的并未得到成就感及获得感,希望学校多分配一些工作事务提高挑战性,或者担任学校的中层管理,为领导们多分担压力,让自身价值得到充分体现,为学校的建设发展添砖加瓦。

3.3 TZ 学校员工管理模式存在的问题

综合上述分析可得,目前 TZ 学校在薪酬管理、绩效考核以及管理制度方面

凸显出来的问题较为明显。

3.3.1 管理制度方面的问题

（1）基本管理制度不健全

TZ 学校从建成落地后，对自身行政管理能力进行不断完善和提升，摸索出了一套与自身发展相适应的管理制度，但在学校发展进程中，基本管理不健全的问题逐渐凸显出来。

①缺乏选拔中层管理干部的相关制度

到目前为止，TZ 学校对于选拔中层管理干部尚未制定科学合理的制度，对中层干部必须具备的素质和能力也没有明确。中层管理干部几乎都是校长亲定的。由校长拍板决定的干部任用方式存在以下问题：巴结谄媚的情况愈演愈烈，在现实情况中就是如此；学校基层教师的意见大，导致团队凝聚力和信服力降低；有的中层管理干部能力弱，团队领导效果差。

②学生安全防范与管理制度不健全

学校发展的重要基础是管理好学生安全，学校安全对学校而言头等大事，TZ 学校的安全管理意识薄弱，尚未制定科学有效的学生安全管理制度。

③教师晋级补充制度匮乏

目前，三星级就是教师晋级的最高级别，有的教师早已达到了三星级，但是学校没有制定相应的晋级补充制度，达到最高级别后教师无法再向上晋级，某种程度上会挫伤教师的积极性和进取心。

④管理人员待岗及病假制度不完善

有的管理人员请产假或者由于身体原因请了病假，不能及时回到工作岗位上，请半年期或者一年期假期的管理人员都有，不管是半年假期还是一年假期，都会享受带薪休假的学校福利，但学校并未制定相应的管理制度规定不同情形能够请多长的假期，对于请半年期和一年期假期的管理人员，也没有规定福利待遇和薪资待遇有没有差异。

（2）制度执行未落到实处

①规章制度学习不到位

对于教学管理、财务管理、行政管理以及教师管理，学校制定了相应的考核制度，但是制度没有具体落实到基层，学校往往同时向教室们下发几个文件，让教师们学习吸收文件中的制度规范只是流于形式，几乎不会巩固理解文件中的主要内容。下发文件后不久，教室们只记得下发过文件，但文件的具体内容却不太清楚，甚至学校的管理层也是如此，没有充分理解文件内容。

②规章制度执行不到位

对下发了的文件规章制度,管理者也只是在下发的时候学习过,不太清楚文件的具体内容,导致各部门对文件的解读存在差异,具体执行措施也未达成一致。

在执行文件的过程中,中层管理干部缺乏大局观,任由自我发挥。比如说:中层管理者根据自身喜好对教职工进行绩效考核,在工作量相同的情况相爱,有的教师工资高,而有的教师工资低,这对教师工作积极性和工作状态产生了不利影响。

3.3.2 绩效考核方面的问题

(1) 绩效考核流于形式

根据访谈结果反馈,大部分教职工认为学校当前的绩效考核制度没能落到实处,偏向于形式主义,与学校的绩效考核目的背道而驰。例如:就教师转正考核来讲,主要目的是为了让聘用教师工达到岗位需求的教学素质和技能要求,但现实中却出现了教师素质技能不达标依然能够通过转正考核。从任课班主任教师的角度来讲,有时为了狠抓所教科目的教学成绩,没有那么多时间精力去处理学生学习生活中出现的各种问题,这也是形式主义的一种体现。根据被访教师的反馈,他们对绩效考核结果与年终奖之间的具体关系并不清楚,因此这样的绩效考核制度对教师并不能起到激励作用。

(2) 考核内容不全面

学校在进行绩效考核的过程中,为确保考核结果的客观性,必须对绩效考核指标以及对应的权重系数进行科学设定。但根据调查结果反馈,目前学校实施的绩效考核内容并没有根据实际岗位来进行科学划分,对于不同的工作岗位,学校也没有进行区分,不能客观评价不同工作岗位教师做出的贡献。不同班级的学生质量存在差异,不同科目的教学难度也存在差异,但学校采取的是同一套标准来考核教师,对不同岗位没有进行差异化考核,考核评价缺乏客观性、科学性。

其次,对于科任教师和班主任教师,未制定专门的考核指标,考核方式过于单一化,学生成绩占据了极大比例,对于特岗教师,应该引入其他绩效考核指标。目前,TZ 学校的教师考核主要从两个方面进行,其一时教师素质,其二时教师工作成果。绩效考核中没有对教师工作态度引起足够重视,俗话说细节决定成败,态度决定高度,积极的工作态度是所有教师必须具备的职业素养。在工作实际中,教师工作态度体现在方方面面。比如说:是否热爱本职工作足够敬业、对合作伙伴是否尊重、是否能够与其他教师协同合作完成工作任务、是否遵守学校的规章制度、是否存在上课迟到现象、是否具备良好的道德情操和职业素养、是否具备教师责任感等。

(3) 绩效考核结果未得到充分运用

绩效考核是对考核结果进行量化的过程,在工作决策以及管理进程中,准确及时地将考核结果运用其中,建立起科学有效的激励机制,如此才能让教职工的工作热情和积极性得以提升^[13]。但根据调查结果反馈,TZ 学校确实实施了绩效考核制度,但未将绩效考核结果利用起来,没能将绩效考核机制的效果充分发挥出来。

比方说,TZ 学校只是将教师奖金及课时费与绩效考核结果挂钩,没有与教师培训深造、岗位晋升、薪资提升、评选优秀教师等联系起来,导致考核结果良好与考核结果优秀的教师年终奖金相差无几,这样的激励效果明显达不到预期,挫伤优秀教师的工作积极性,对实现绩效考核目标产生不利影响。从教师的角度来讲,由于各方面外部因素影响,教学工作具有不确定性特点。为了与外部环境变化相适应,教职工必须不断地学习提升自我,紧跟时代发展的教育需求。之所以强调绩效考核的激励作用,就是为了让绩效考核结果促进绩效考核目标得以实现^[14]。

3.3.3 薪酬管理方面的问题

(1) 薪酬制度不够公平合理

根据教师访谈结果反馈,有的教师对学校当前实施的薪酬制度不满意,认为当前的薪酬体系影响到了自身发展空间。对于新进教师,现行的薪酬制度缺乏公平性与合理性。TZ 学校对于教师晋升,主要是从职称、教龄以及教学经验等方面进行考量,新进的教师往往教龄不长、教学经验不够丰富、没能评上职称,因此在晋升竞争中处于弱势地位。

(2) 薪资水平的外部竞争力不强

TZ 学校的办学经费包括两部分,一部分是学校自筹经费,另一部分是学生缴纳的学费,因此该校的办学经费非常有限。经费主要用于发放教师福利以及教师工资,学校基于自身发展规划,谨慎使用学校经费,教师们的工作比较稳定,相较于其他学校,TZ 学校的薪资水平毫无竞争力。

(3) 薪酬结构不合理

现阶段,TZ 学校的薪酬结构缺乏合理性。该校属于私立学校,由于自身办学经费有限,如果招聘应届毕业生或者无职称教师,他们的基础工资肯定会比有职称的教师更低,学校能够节约人力资源成本。但那些无职称教师为了提高工资收入,通过提供课后服务课程或者增加课时的方式来实现。可看出是否有职称对教师的工资收入水平影响并不大。

(4) 薪酬支付的透明度和时效性差

根据教师访谈结果反馈,多数教师反应 TZ 学校发放薪资的时效性差,经常延迟发放薪资。究其原因,综合服务中心主任工作任务繁重,导致工资延迟发放。此外,学校为了留住教师,把寒暑假薪资及绩效奖金放到新学期开学的时候才发放给教师,这种薪酬支付方式大大降低了教师们的好感度。

3.4 TZ 学校员工管理模式问题的原因分析

3.4.1 管理制度方面的原因

(1) 教师工作积极偏低。

①学校制度建设因素。

虽然 TZ 学校制定了管理规章,颁布实施了薪酬分配制度和奖惩制度,但是却没有制定科学有效的激励制度,干得好与干得差没有多大区别,干或者不干也没有多大区别。长此以往,大大挫伤了教师们的工作热情,积极的教师逐渐失去了进取心,不积极的教师破罐子破摔,学校发展的凝聚力越来越低。

②校园文化因素。

缺乏校园文化,校园活动过于单一化,学校领导不够团结友爱,教师之间的关系不和睦,教师与学生的关系不够融洽,学校不具有锐意进取的精神,毫无凝聚力可言,未形成教书育人的良好学习氛围。

(2) 家长不重视、师资力量不平衡导致教学质量不佳。

①家长不重视。很多家长忙于工作,对孩子的学习教育重视程度不够,对于孩子在校的表现、学习情况等,基本很少过问,并且很多家长文化水平不高,就算是想关心过问也无从下手;家长才去偏激的方式来教育子女;学校联系家长的难度大,在孩子教育方面家长们没有主动积极地配合学校工作;各方面因素给学校的教育教学活动带来了巨大阻力,进而对学校教学质量产生不良影响。

②教室队伍偏年轻化,很多都是刚进入社会的年轻教师。部分青年教师缺乏主动性和自觉性,不思进取、得过且过的混日子,依靠抄袭其他教师的教案来开展课程教学,没有对知识面进行拓展,课程教学质量非常不好,导致学生学习吸收效果差,基础知识掌握得不牢固,学生学习成绩自然不理想。

(3) 学校有的管理者管理理念出现偏差,有的管理者管理不到位。

①制度建设空有其表。在对相关制度进行完善的过程中,制度缺乏科学性和实际可操作性。

②注重形式不讲实效。

不管是德育工作中的思想教育管理,还是教学工作中的教研活动管理,或者是行政工作中的计划总结管理,都存在严重的形式主义,不注重时效而流于形式。反映了不踏实的工作作风,缺乏实干精神,形式化的东西太杂、太多。

③注重学生智育而忽视德育。

目前,很多家长对学生知识方面的教育非常注重,但是对学生德育方面的教育却有所忽视,只看学生考试的成绩,家长没有教会学生怎样做人做事,有的孩子是家里的二孩,家长对其非常宠溺,没有考虑过如何教育好孩子,学生任其自我发展,没有受到家长应有的指点和教育,思想方面出现问题,生活作风极其恶劣,毫不顾及他们感受,胆子是越来越大,在学校故意伤害其他同学为“乐子”,更有甚者殴打自己的老师,这些都一点也不奇怪。

(4) 制度的无效性。

学校是一个集体组织,要想让既定目标得以实现,必须通过制度规章来进行约束,在管理过程中不能只凭借自己的主观意志和想法,应该将制度的效用充分发挥出来,达到“制度管人”耳朵目的。但从 TZ 学校制定制度以及执行制度的实际情况来看,主要存在以下问题:

①缺乏公平性,管理者作为制度的执行者,对于管理者而言,没有相应的制度约束,可以说是一片空白,因此在执行制度的过程中,产生了另一个层面的不公平。

②制度执行过于片面,缺乏整体性。学校注重于抓“迟到早退”等显性的制度管理,但是对于间接影响深远的隐性制度管理却不够重视,有的隐性管理制度会产生“牵一发而动全身”的效果,这使得制度执行的有效性大打折扣。

③执行过程过于随意,很多制度已经颁布实施了,但有的管理者我行我素,抛开制度不管自行一套,让制度成了“空架子”,这对那些遵守制度的人而言,是非常不公平的,制度执行的随意性影响他们的心态。

3.4.2 绩效考核方面的原因

绩效考核体系缺乏科学性与合理性,和 TZ 学校的战略发展目标不相适应。如果绩效考核体系与学校的发展战略不相一致,本质上来讲这样的绩效考核体系只是一种教师管理制度,对政策方面的引导作用过于强调,所有学校都可以适应该绩效考核体系,绩效管理对学校发展战略的促进作用没能发挥出来。不管是哪家企业,其绩效管理体系肯定是和战略发展目标相一致的,并对抽象化的战略发展目标进行逐层分解,将其转化成能够量化的考核指标。学校的绩效管理与企业绩效管理并没有太大差别,在学校的发展进程中,依然存在机遇、劣势和优势等,学校领导层在制定发展计划的过程中,仍然会以学校的发展战略作为出发点。如果教师的绩效考核指标和学校战略发展目标的匹配度低,通过粗放化的方式进行考核,教师们的参与积极性不高,很难发挥出团队合作的协同效应,对学校各个部门中心的发展会产生不利影响^[36]。

绩效考核主体是校方领导，为更好地管理学校是制定绩效考核方案的目的，其实际就是为了更好地控制教师，学校领导对教师的主观评价通过绩效考核结果体现出来。由此可以看出，绩效考核对教师专业发展有所忽视。教学计划、教案上课、课程教研、备课等指标的考核标准，是教师日常工作的“及格线”，这些方面最能够反映出教师的专业素质，但从实际来看，并不能促进教师的专业发展。

现阶段，TZ 学校对教师的绩效考核体系主要包括以下几方面的内容：“德、能、勤、绩”，基于此，根据学校实际情况，进行了适当调整。就绩效考核方式而言，当前流行的是“用数据说话”，基本都是根据数据进行定量考核。教师的劳动成果比较特殊，并不是说所有工作都能够进行量化，教师在教学实际中，如果想通过量变而发生质变，几乎是不现实的。比如说：对教师备课进行考核，如果将备课数量当作评量标准，不能将教师备课水平客观的体现出来，内容丰富的教学反思与随手抄袭的批注，二者之间存在“天壤之别”。

另一方面，在对考核指标进行量化时，过于看中结果的现象依然存在。从教师的教学质量考核来看，把学生成绩当作唯一的考核标准。对教师为学生打下的基础以及教师付出的各种努力有所忽视，根据学校的总体教学质量结果，学生整体学业水平随年级增长而降低，存在各方面的消极影响因素，对于高年级教师，如果只按照学生成绩来进行定论，则有失公允；此外，会造成教师只看中学生成绩，只看结果不考虑过程，只对学生的成绩关心，不重视学生的德智体美全面发展，这和目前实施的素质教育改革背道而驰。

TZ 学校当前实施的绩效考核方案，其实际就是分配教师目标奖的方案，教师年终绩效奖金以绩效考核结果为依据。如果实施差异化的绩效考核办法，教师的工资分配制度不再是原来的“吃大锅饭”，但根据教师访谈结果反馈，以及教师绩效奖金历史数据分析，我们可以看出，教师年终奖金的分配差异不会超过10%。对那些绩效考核分数不高的教师来讲，年终绩效奖金只比优秀的教师少了10%不高，这点差异对他们而言不痛不痒，并不会因此对自己的教学工作进行反思，更有甚至产生抵触心理。

另一方面，对于绩效考核结果，学校管理者的处理方式有所欠缺，首先向全体教职工公布考核结果，根据考核结果发放绩效奖金，绩效管理到此结束。根据问卷调查结果可知，TZ 学校忽视了绩效诊断及绩效辅导环节，就算有的老师存在问题，也没有重视问题并解决问题，问题一直都存在，未能有效发挥出绩效考核结果的效用。

3.4.3 薪酬设计方面的原因

薪酬管理体系必须和学校的战略发展相匹配，在对薪酬管理体系进行设计的

过程中,不但要坚持公平性原则,还要充分考虑教师们的实际需要以及学校外部环境变化,有效提升薪酬体系的激励作用,让学校竞争力得以增强,促进学校朝着更高、更好的方向发展^[19]。

(1) 薪酬水平低、竞争力弱。

TZ 学校成立于 2018 年,建设学校耗费了大量的资金,该校采取了低于市场平均水平的薪酬策略,并且 TZ 学校的教师教龄基本都不超过 2 年,师资队伍偏年轻化,大多数教师都未评得职称,从学校目前实施的薪酬体系来看,与同行业平均工资相比,TZ 学校普通教师的工资明显低于市场平均水平,私立学校本来就任务繁重、工作压力大,薪资还跟不上市场发展水平,要想建立稳定、优秀的师资团队非常困难。

相较于周边学校教师的平均薪资,TZ 学校和他们相比要低很多,这样的薪资差异会让教师感觉非常不公平,这是造成教师离职率高的重要原因。虽然 TZ 学校比较特殊,才创办不久,但对于教师心理还是造成了极大打击,不利于师资队伍教学质量提升,薪资水平缺乏竞争力不利于招聘和留任优秀教师。可以看出,如何提升师资队伍及平衡学校发展是当前 TZ 学校亟需解决的问题。特别是小学阶段学生们的安全问题,TZ 学校应该引起高度重视,必须让教师们热爱本职工作,充满对学生、对学校的责任感,在这些方面,教师的薪酬水平发挥着至关重要的作用。毫无竞争力的薪酬水平,对外不公平性会挫伤优秀教师的积极性和责任心,对师资团队稳定性产生了消极影响,同时学校安全存在隐患^[18]。综合上述分析,笔者认为 TZ 学校当前薪酬体系中最关键的问题是薪资问题。

(2) 薪酬模式缺乏科学性及良性引导,造成安全隐患。

现阶段,课时、职称、教龄、校龄等硬性指标决定了教职工薪酬,团队贡献力、责任心、技能、教学能力等软性指标则没有得到很好的体现,甚至基本没有体现,与美国早期教学领域中的单一薪酬模式非常相近。目前 TZ 学校缺乏专业的人力资源管理部门,可以暂时运用这种模式,其优势在于透明公开,简单易操作,基本不会出现混乱局面。但这种薪酬模式的缺陷在于,教师为了获得更高的薪资收入,过于注重课时量、职称评审等,小学教育中学生的健康成长和安全十分关键,需要教师付出大量精力来关注学生健康和安全的,但目前的薪酬模式与教师付出、责任心等软性指标不挂钩,如果 TZ 学校一直沿用这种模式,就产生一系列的安全隐患,不利于学生健康成长。

3.4.4 TZ 学校 SWOT 分析

根据访谈、问卷反馈以及现场观察,通过诊断分析 TZ 学校当前的管理模式,充分挖掘出该校的威胁、机会、劣势以及优势,具体如表 3-2 所示:

表 3-2 TZ 学校管理模式的 SWOT 分析表

优势 (S)	劣势 (W)
<p>1 现有空间：校内通网、班班有计算机、PU 跑道、活动中心、心理发展中心、功能教室、视听教室、图书馆、计算机教室。</p> <p>2. 师资各有所长，紧跟教育发展需要，不断创新进取。根据小学课程教学需要购置软硬件设备。</p> <p>3. 经验丰富的行政人员搭配新人，学校行政稳定运作。</p>	<p>1、教师薪资水平偏低。</p> <p>2、部分中层管理干部偏年轻化，缺乏经验；年轻员工追求自我，以自我为中心。</p> <p>3、管理制度体系中的流程、制度以及内容不够健全。</p> <p>4、有效的管理措施相对匮乏。</p> <p>5、员工职业规划不清晰，缺乏人才培训机制，人才储备不够。</p> <p>6、学生规模小，提高教师工资难度大。</p>
机会 (O)	威胁 (T)
<p>1、鼓励教师根据各人的兴趣爱好、特长，建立教研小组，一起学习、讨论、研究，不断丰富学校教学，建立课程教学数据库。</p> <p>2、建设学习型学校，秉承服务教学理念，互促互进、共同发展。</p> <p>3、鼓励设立家委会，同家长们多交流沟通，让家长建立起良好的亲自关系。促使家长教育理念得以提升。</p>	<p>1、教学和行政缺乏交流，新进行政人员少，难以传承经验。</p> <p>2、部分教师的成长意愿不高，不能紧跟时代发展步伐。课程内容更迭过大，学校跟不上课程改革的步伐。</p>

根据上表分析可得，TZ 学校在 OT 方面的威胁比机会大；在 SW 方面的优势比劣势大。并且，外部环境因素也给 TZ 学校提出了较大的挑战。

第4章 TZ 学校员工管理模式优化设计

4.1 员工管理模式优化的思路与原则

4.1.1 员工管理模式优化思路

（1）健全规章制度，实现管理措施有力度

开展学校管理工作，不仅需要建立全新的管理理念，尝试将先进办学思想设定为指导思想，还需根据学校实际情况建设合理可行的规章制度，为新型管理模式地实施提供全面保障。确立清晰的学校教学管理职责制度。校长主要负责全校整体工作，学校内部每一年级教师的具体教学情况由学校教学副校长负责，副校长需要坚持每周评听三节教师公开课：包括了优秀教师观摩课、教师整改课、抽查课等三个不同类型课程。此外，以课堂为中心是学校中层及教学分管校长开展相关教学管理时依据的中心思想，加强与任课老师的沟通交流，一旦发现因教学经验引起的问题则需及时处理，提炼、总结该类问题。当教学过程遇到重大问题要究其根本，用最快速度解决，甚至停课整顿；制定集体备课方案以及相关制度。充分利用课余时间组织教师开展集体备课，针对教材内容深入挖掘、扩展，通过思考与感悟编写能引导学生学习思考的优秀学案，相关小组如老师所在的学科组、年级组需要对导学案内容进行科学评价，总结其中存在的不足，及时给出切实有效的改善建议。集体备课环节能够帮助教师开展思想上的交流碰撞，从而集中老师智慧、开阔老师教学视野、提升老师教学认识、发现各位教师教学中存在的不足、扩宽教师相关教学知识。构建科学合理的考评制度。学校在开展考评工作时，切勿将该项工作停留于表面，应充分了解、有效发挥考评过程的相关效用，科学引导各位老师开展教学反思，激励教师主动总结自己的教学过程，帮助教师及时接触并学习新的教学观念。根据教师教学情况构建相应的成长档案能督促教师全面了解自己，清晰自己当前所处阶段，及时发现不足并确立正确的努力方向。

（2）加强情感管理，实现学校管理有厚度

现代企业开展内部管理工作经常使用到情感管理这一管理方式。情感管理注重集体、个人目标之间的有机结合，帮助管理者最大程度协调个人与集体间存在的矛盾，最终有效统一集体目标与个人目标。对学校管理而言该类管理方式具有十分巨大的参考价值，体现重人文关怀的特性。教师或其他职工是学校的主人，也是参与学校管理的重要主体，要想有效管理学校，需要以教职工的具体需求及特点将人文关怀贯穿整个管理过程，有效提升教职工的集体归属感。

注重沟通激励。在学校管理工作中，教职工并不是机械的被管理对象，而是管理工作的重要参与者，甚至是相关管理工作的重要决策者与执行者。因此只有

教职工能从本质上了解并衷心支持学校推出的管理决策，才能促进该决策落实。由此可见，校长在日常管理中需要注重沟通激励，将教职工与学校管理层放置在平等位置，让教职工在学校管理中发现自我价值。新的校园管理理念是促使学校管理效率提升的关键因素，及时摒弃传统落后的教学管理思想，认真学习先进的办学理念，并设置科学有效的规章制度为新教学理念实施提供保障，借助科学合理的考评制度引导教职工了解、认可新教学理念，这样才能做好新时期学校管理工作。

4.1.2 员工管理模式优化原则

（1）管理制度优化原则

要想实现学校依法治教，严谨的学校规章制度必不可少。制度要以督促学生德智体美全面发展作为实施目标，构建优秀的制度文化。要知道制度不是用来管理的单一工具，它还具有十分重要的教育性质，在对行为举止进行约束的过程中引导学生提升自觉性。因此学校在设置管理制度时，不仅要注重制度的管理效用，还要重视制度的思想教育作用。

学校管理制度并不是简单的存在，它是一个拥有多种类别、多个层次、多项职能的复杂体系，能有效调节与管控学校各年级师生行为的统一标准。不同类型管理制度在管理内容与权限方面存在着一定差异^[44]。制度需要根据时代社会变化及时调整，因此我校为完善学校现有管理制度，将从以下几点开展考虑：

一是，违背国家法律规章的制度，需要调整；

二是，给学校、教师、学生发展带来消极影响的必须修订；

三是，与教育规律不相符则需要调整。修订之后得出的制度，在通过职工民主大会后正式实施。

（2）绩效考核优化原则

全面原则。考核对象不仅包括教授知识的普通教师，还需包括学校中层以上的管理者，不能用不同方式对待不同岗位上的教师。

公开原则。设定明确的考核流程、渠道，清晰的考核以及计算方式，并将以上内容进行公开。

客观原则。考核指标须是定性与定量结合而成的指标，最大程度依据实际情况开展考核^[45]。

均衡原则。考核结果只能代表考核对象当期表现情况，不能影响下一周期考核结果，也不会受到之前考核结果的影响。

对等原则。考核指标与职责之间保持对等，考核目标与实际客观情况之间保持对等。

可行原则。流程具有可操作性，计算方式要尽可能简单。

（3）薪酬设计原则

①战略整合原则

薪酬管理包括了薪酬战略、薪酬体系两方面不同内容。其中薪酬战略主要从宏观层面出发，薪酬体系则体现的是微观层面思想。因此要想实现薪酬战略则需以薪酬体系为基础，而薪酬体系的构建又会受到薪酬战略的约束与引导^[43]。

②企业文化领先原则

企业在发展过程中，借助某种意识缓慢形成，并被企业上下全体员工共同接受并遵循的基本信念便被称之为企业文化。由此可见，企业文化能有效体现企业核心价值，此外企业文化的形成能帮助企业员工在思想上与企业保持最大程度统一，促进内部凝聚力出现，从而提升企业发展动力。因此，企业构建内部薪酬体系要将核心文化作为主要依据，“办好一所学校，服务一方社会。”是 TZ 学校所遵循的办学理念，TZ 学校在设计薪酬体系时，需要注重表达薪酬的激励效用，科学调整岗位薪酬与绩效薪酬间的存在比例，最大程度教师教学主动性，提升教职员工的归属感。

③持续发展原则

员工价值的最终结果由薪酬体系进行体现，此外薪酬体系也是管理员工价值的最初展现阶段。员工所创造的价值需要分配到合理薪酬，如果不能保证薪酬分配的合理性则会极大程度损害员工劳动积极性，阻碍企业进一步发展，甚至导致企业进入恶性循环^[41]。所以 TZ 学校要想保持健康长远发展，需根据实际情况不断完善现有薪酬体系，尝试将教师利益与学校利益进行有效结合，最大程度激发教师工作积极性，为学校发展储备更多动力。

④科学性与艺术性结合原则

通过将科学性与艺术性之间有效结合，来设置系统合理薪酬结构，是开展薪酬管理的关键环节。薪酬结构设计需要以工作岗位性质作为基础，结合具体情况系统设置薪酬各个组成部分。其中可量化的部分可借用科学方法开展管理，无法量化的部分则借助艺术性方式开展相应管理。

⑤公平性原则

薪酬体系能体现学校管理公平程度，因此学校需要建立公平的薪酬结构。企业薪酬结构存在不完善、缺乏公平性等问题，是导致企业人员流动程度高、员工企业忠诚度低的主要原因。要想有效减少员工流动率、最大程度提高员工企业忠诚度，则需根据实际情况建设合理全面的薪酬体系。

（4）按劳分配，多劳多得的原则

多劳多得是人们一直以来所遵循的基本分配原则。因此学校在建设薪酬体系

时也需遵循该原则。

4.2 学校员工管理模式优化的具体内容

4.2.1 管理制度优化的措施

(1) 加强制度建设确保学校精细化

俗话说，无规矩不成方圆。学校没有统一的规章制度就难以实现法治，容易出现“人治”现象，其最突出特点便是校长能极大程度左右学校发展，导致“好校长便是好学校”这一局部客观情况出现。但要想发展成为人民群众所满意的学校，则须达到无论是谁当校长都能把学校办好这一程度，因此学校管理需要将法制放置在关键位置。由此可见，现代学校必须依法治校，这里所说的法不仅包括了国家出台的一系列法律政策、指导文件，还包含了学校内部各种类型的规章制度。内部管理制度越全面，学校便越容易实现精细化管理。因此，从学校章程到内部各种人、物、物的管理，都需建设系统全面的规章制度。

①补充完善教师晋级制度

大部分私立学校都设立了教师晋级制度，希望能持续激励教师。教师晋级制度从未定级到最高等级八级，当教师满足学校考核标准便可提升一个等级，其相应的基本工资、代班费都会依据标准有所增加。其中针对学校极少数教师已经顺利晋升八级，可以划分为以下几种情况进行科学对待：

1) 具有一定管理能力，并拥有优秀教学能力的教师，可以负责学校一部分管理工作。

2) 缺乏管理意识，但却教学能力优秀，可转到教研室开展教研工作。

3) 管理意识不足，教学能力普通的八级教师，每年进行教学考核，达标则保持等级。如果出现不达标现象，则降低一个等级。

②出台《中层干部选拔任用制度》

在 TZ 学校发展中，中层管理人员发挥着关键的过渡作用。与此同时，企业员工的工作积极性与发展主动性，能极大程度促进学校或企业实现健康发展，帮助学校或企业拥有更加充足的发展动力，明确发展目标。

1) 出台《中层干部选拔任用制度》，该制度清楚列举了中层干部必须具备的一系列素质、资格以及需要达到的条件，在合理时间段中组织教师开展学习，引导教师不断丰富自身能力。

2) 采用民主推荐、竞聘上岗等方式，科学选出合适的中层干部任职候选人。

准确分配人才，将各种类型的专业人才分配到合适岗位，最大程度发挥人才价值。此外还能给其他教师员工树立良好榜样，从而明确组织发展目标，吸引更多优秀人才参与学校建设。

③出台学生安全防范与管理制度

1) 出台相关政策, 并严格遵循制度所规定的各方内容。

针对学生安全管理内容, 需要严格规范, 明确相关权限与职责。

2) 学校定期组织安全管理教育, 借助广播、小组学习等多种形式开展。

3) 彻底执行家长签到制度

接送孩子时, 家长必须依据规定签字确认方可接送, 全面保障孩子校内安全。

4) 学生自行上下学申请制度的实行

自行回家的孩子, 需要由监护人提交自行上下学申请。

5) “小纪委”制度的执行

为保证学生校内人生安全, 学校选择结合教师管理与学生自管两种不同管理方式。教师需要负责自己班级内部全部学生的人身安全, 而校园内则分布着通过选举确认的纪律委员, 由其对学生日常行为进行监督与约束。

④健全管理人员病假及待岗相关制度

学校发展需要校园管理人员推动。由此可见, 管理人员能极大程度激发学校发展动力, 因此管理人员应该充分发挥自己的引导作用, 而不应该认为自己高于学校制度。为了实现校园内部统一化管理, 学校应该将职工病假、待岗等系列制度完善, 并将其与教职工的薪资福利有效联系。

4.2.2 绩效考核管理优化措施

(1) 明确考核对象和考核时间

在确定考核制度时, 应提前设定严谨的考核计划, 具体包括考核对象、考核时间、地点等内容。要知道一切工作都要从计划开始, TZ 学校要想提升考核制度可行性, 则需将相关战略全面细化成为具体目标或任务, 并分配到对应岗位。教育作为一个特殊行业, 在每年2月这一开学季, 学校的总负责人就需要提前规划出本年度的具体绩效计划, 且将该计划全面落实到相关部门管理人员及职员身上。各个部门管理人员及职员需要按照既定岗位计划, 在对应考核期限内明确相关工作范围、推进程度、完成时间、教师权限等内容^[20]。

该阶段中, 绩效考核的实施前提是学校上下各级教职工共同参与。如果绩效考核演变成领导单方面布置任务, 教师只能被动履行, 就会导致绩效考核落于俗套, 难以发挥自身最大价值。正常情况下, 由年度来划分绩效考核期限, 但无论如何绩效考核都能根据所处环境来重新修订与完善。

(2) 选择适合的考核人员及方法

要想成功选出合适的考核人员, 构建健全绩效考核机构是必不可少的环节。健全的绩效考核机构能长时间监督企业内部绩效考核的实施, 并不断规范考核内

容，最大程度保障绩效自身公平性。当前情况来看，TZ 学校已有绩效考核小组，学校领导是其主要成员。此外要想进一步提升绩效考核的规范性，TZ 学校应该进一步扩大绩效考核小组，将其建设成为健全的组织机构，以领导小组作为统筹部门，向下建设对应考核办公室，引导学校综合办公室、人力资源部等部门的工作人员积极投身于绩效考核工作。同时，TZ 学校也要重视绩效考核工作相关人员的能力培训，可以通过组织沙龙、专家座谈等多种渠道开展针对性培训，有效促进业务流程的规范，增强工作人员专业素养。

（3）制定考核程序和实施考核工作

根据上章分析内容可知，当前 TZ 学校已经建设了一部分绩效考核基础内容，但该学校绩效考核体系仍存在较多问题，应根据自身体系具体情况开展合理优化。优化 TZ 学校绩效考核体系，第一步便尝试以学校实际情况为基础，选择最为合适的考核体系；随后根据学校设定的各项同业对标要求，确定相应指标，这一步是绩效考核体系最关键的一步，后续还要根据学校岗位情况进行细致调整；继而敲定学校整体战略规划、明确发展目标，进一步细化目标，将目标一层一层分解到对应岗位及实施环节中，确定各个岗位、各个环节的关键绩效考核指标 KPI。接下来，针对教师职位开展全面细致的职位研究，清晰每个岗位的具体职责，并确定对应的关键性考核指标。将上述步骤最为前提，根据实际情况明确绩效考核具体内容，合理分配各个指标所占权重，最后以优化后的绩效考核机制为依据，全面落实 TZ 学校的绩效考核工作。优化结果如图 4.2 所示：

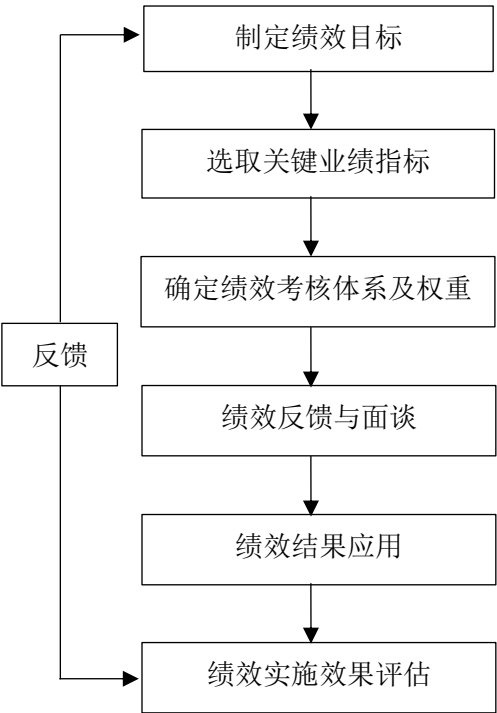


图 4.2 TZ 学校绩效考核体系优化图

当制定了完整绩效计划，并建设专门考核组织，相关工作人员也准备到位之后，评估对象则需根据具体计划开展绩效考核工作。在工作开展中管理者引导教师行为、给教师提供帮助，都需借助跟踪单，一旦发现问题就要及时处理，并以实际情况为依据开展合理调整。制定绩效计划，并不代表该计划不能被改变，还需要依据工作推进情况开展合理优化。此外，管理者需要与教师保持深入有效交流，通过交流来共享双方信息、及时发现阻碍绩效目标实现的各种因素并有效更新工作的最新进展情况。当然，绩效管理还需具备充足人性化，无论是教师还是管理者，他们的地位都是平等的，绩效考核所发挥的监督作用并不是监视与约束，它更多是一种帮助。借助上述认知，管理者在管理过程中需要给予教师最大程度的关心、体贴教师、尊重教师，通过平等沟通给予教师必要的帮助。长期有效的绩效沟通能通过交流来共享双方信息，及时发现并最终解决问题，此外还能促进双方关系的融洽，增加教师工作积极性^[38]。

4.2.3 薪酬设计优化措施

通过查阅已有文献资料，可知当前学术界已经提出了一些较为系统的薪酬体系优化流程，这些文献资料能给此次研究提供巨大参考价值。以 TZ 学校实际情况为基础，制定的优化方案由下图可知：

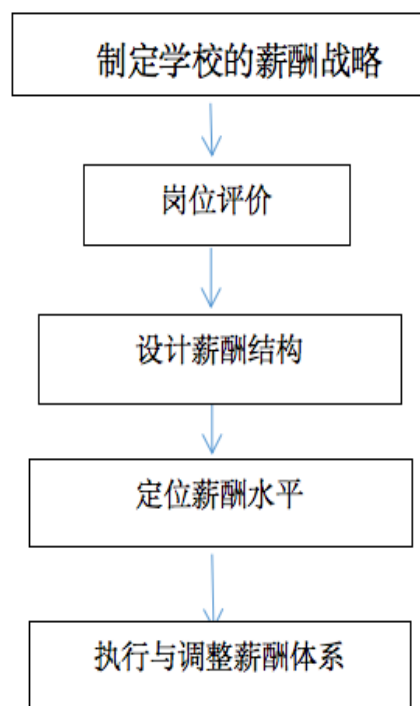


图 4.3 TZ 学校薪酬体系优化方案流程图

(1) 制定学校的薪酬战略

学者路易斯表示，需要根据企业既定的经营战略来制定薪酬机制，只有在两者间建立紧密联系，才能帮助企业顺利实现预定目标，促使企业发展与人员激励

得以共同实现。

此外，薪酬体系的优化设计，还要为 TZ 学校的发展战略带来支持，增强全体教职工对战略目标的了解，促进战略目标落实。具体来说，就是 TZ 学校要根据自身已有战略发展需求，从多个角度不断深入挖掘薪酬体系、学校发展战略两者间的联系，并促进两者进一步融合。

外部环境处于持续变化状态，国家教育政策也频繁做出调整，因此民办学校需要不断改变学校发展战略，这便导致 TZ 学校需要根据战略变化来调整自身已有的薪酬体系以及相应管理机制，为学校补充更多发展动力，从而推动学校长远健康发展。

（2）岗位评价

民办高校要想内部教师薪酬达到公平，极大程度需要依赖岗位评价，可从下述两方面开展：一是，从重要程度出发，对学校内部各个教师职务开展对比分析，并综合考量岗位各方面因素，严格明确教师岗位的高低等级；二是，岗位评价对象是教师，在开展相关调研活动时，要结合教师职务内容，不同教师岗位设立不同评价标准。

（3）薪酬结构设计

要想最大程度保障薪酬公平性，TZ 学校则需以实际调查得到的最终结果为依据，构建一套相对合理、健全的薪酬结构，从外部竞争力、内在统一性等角度全面改善薪酬结构。为此，本次研究通过借鉴双因素理论，根据民办学校特性，制定了一套特定的教师薪酬结构，具体情况由 4.4 可知，希望不仅能满足教师基本生活需求，还能刺激教师工作积极性。

表 4-4 TZ 学校教师薪酬结构设计

薪酬项目		薪酬项目性质		享受人或享受标准
基本工资	工资			全体教师
行政职务补贴				担任行政职务的教师
超课时补贴		内在薪酬	延期分配或	有授课任务的教师
学位补贴	补贴	直接薪酬	当期分配	双学士、硕士、博士或特 级职称教师
工龄工资				工作满一年教师
加班工资				加班教师
五险	法定福利	外在薪酬	延期分配或	全体教师
一金		间接薪酬	当期分配	
节日类	福利			全体教师

（4）薪酬水平定位

“公平”原则是薪酬水平必须遵循的原则，学校教师的薪酬水平需要达到行业平均水平。

TZ 学校可根据学校发展现状，选择合适策略，从而有效定位本校教师的具体薪酬水平。在当前社会，并不是只有知名学校才会提供高薪酬，更多的是一些年轻的民办学校，为了收获更大生源市场、有效提升自身社会影响力、迅速扩充学校实力，更容易选择借助高薪酬来吸引行业内的优秀教师。

（5）薪酬体系的执行与调整

当薪酬体系设计得以优化，之后的关键环节便是执行与落实新的薪酬体系，可以尝试借助问卷、教师座谈会等不同渠道，有效了解学校教职工对薪酬体系的满意程度。

随着学校发展战略的不断改变，所处外部环境也处于持续变化状态，薪酬体系应及时调整。调整薪酬体系能更好改善薪酬内部结构，促进薪酬激励性增强，能有效预防教师出现不满情绪，激发教师工作积极性，薪酬调整主要类型有以下几类：

第一、物价性调整。以宏观经济中的物价变化情况为调整核心，适当提升教师的薪酬收入，防止因通货膨胀致使教师生活水平受到损害，为教师物质生活提供充足保障。此外物价性调整是展示学校人文关怀的重要渠道。实际调整过程中，学校应尝试设置物价指标，将薪酬机制与其有效联系，借助等比或等额等不同调整方式进行调整，有效提升教师的薪酬满意度。

第二、效益性调整。依据学校当前经济收益情况进行薪酬调整，主要体现在以下几方面：学校生源充足、盈利水平良好，当出现上述情况则可合理增加教师薪酬水平；当学校经济效益出现问题，要经过全体教职员同意，才能适当降低教职工薪酬。

第三、工龄性调整。以教师工作年限为依据合理调整教师薪酬。有着越长工龄的教师，代表其有着越丰富的教学经验。学校实施薪酬管理时，要重视“工龄”要素，合理划分薪酬区间，并制定合理可行的上调体系；此外，依据工龄调整教师薪酬还需结合教师绩效考核情况，最大程度保障薪酬调整公平性。

第四、奖励性调整。该种薪酬调整类型，需根据教师具体工作水平进行调整。主要体现：当教师为学校发展带来巨大贡献，则可以通过物质或精神渠道给予及时激励，通过上调教师薪酬激发教师工作积极性，为学校带来更多价值。

第 5 章 TZ 学校员工管理模式优化保障措施及效果检验

5.1 TZ 学校员工管理模式优化保障措施

5.1.1 转变观念，提高对员工管理的认识

现如今，该学校管理员工的模式存在很多不足，所以，该校制定的相关措施也不健全，比如薪酬体系、绩效考核体系、管理制度等，严重阻碍该校迅速发展。在学校的内部管理中，该校的管理者存在很大的不足，经常出现忽视员工管理而重视学校利润的现象。因此，学校的管理者需要对态度和观念进行转变，对薪酬管理系统、绩效考核、管理制度等的认识不断加强，深入理解员工激烈和学校健康稳定运行受到这些制度影响关系。在制定的制度中教师是其重要组成部分，第一，管理者对教师管理的定位和立场需要充分了解，第二，对所有工作人员全面支持，并具体到每一方面，促使教师能够得到应有的关注和尊重。从教师的角度来看，他们需要对学校制度充分配合并改善自身原有的态度，需要充分了解学校的制度。所有在校教师需要对自身的管理意识不断强化，高度重视学校制定的制度，才能够使学校制定的管理制度顺利实施。

5.1.2 深入全面，向教师介绍管理制度

现如今，该校在管理员工过程中存在下列几点问题：第一，绩效统计不健全，并不能对统计的数据进行全面分析，导致绩效考核结果难以发挥出相应的作用；第二，学校管理者和教师沟通交流较为缺乏，从而使教师难以得到应有的关心和尊重；第三，考核项目过多，致使教师的工作量不断加大，导致其负担过大。所以，学校管理者需要将该校的薪酬管理体系、绩效考核、管理制度等向所有教师全面介绍，促使其能够对学校制定制度的重要性和便利性充分了解。为了能够使学校的工作成本不断减少，可以使用网络平台来进行推广，从而使工作效率不断提高。一般情况下，统计平台和沟通平台是网络平台的重要组成部分，其中，统计平台的主要作用是收集考核数据、并将数据进行整理并进行分析，沟通平台的主要作用是管理者和员工线上交流。构建网络平台需要专业人员进行开发。

5.1.3 完善机制，为制度的实施提供支撑

（1）制度保障

管理制度设计：学校管理者在对管理制度制定时需要充分考虑到岗位的不同进行系统性制定，其设计具体制度应参考下列几点：第一，充分考虑到教师职业发展与管理体的相关性，管理者在设计制度时把两者结合到一起，才能够使两者利益趋于相同，从而使管理体系的效率实现最大化。学校管理者需要充分对每

一位老师进行了解，寻找其利益点，然后进行全面分析，并针对其存在的疑虑进行全面排除，并帮助教师明确自身的职业目标和职业价值，才能够使其充分发挥出自身价值，从而使其工作效率不断提高；第二，构建完善的激励体系，一般情况下，管理体系和激励体系两者相辅相成缺一不可，激励体系是管理体系的补充，只有两者统一实施，才能够使管理工作顺利实施；第三，以学校战略目标为主导，对学校的核心业务进行充分理解，才能够使设计的管理体系更加完善。此外，还需要构建完善的信息系统，促使管理体系能够更加便捷的实施^[12]。

（2）公平机制设计

公开化和透明的组织内部：任何教师都担心在不了解制度管理的相关信息而造成自身的利益损失。因此，学校在实施制度管理前需要采取必要措施让教师了解全面的制度信息，可以采用教师与领导面对面沟通、内部会议、邮件等方式来实现。教师可以通过这些方式清晰、迅速了解到学校的相关制度管理信息，从而使制度管理能够顺利实施。

5.2 TZ 学校员工管理模式优化效果检验

5.2.1 负面信息的变化

该校教师从2018年年底到2020年上半年期间内通常利用其它渠道和外部网络平台对学校诋毁、抱怨、吐槽，部分教师通过相关平台对学校投诉，造成这一现象主要原因是学校管理者没有充分了解到教师职工的相关诉求，双方没有切实做好科学有效的沟通交流，从而导致教师和学校管理者双方出现较大矛盾。为了使学校发展更加健康稳定，促使双方关系进一步缓和，2020年下半年，该校实施多项措施，针对学校管理听从广大教师对其薪资待遇、人事管理、绩效考核等建议和意见，从而全面了解学校在发展过程中存在的不足和问题，促使教师不满情绪有效减少，促使教师的归属感明显提高，促使学校的凝聚力不断提高，合理化建议明显增加，学校对自身管理制度进行全面优化设计并不断完善。该校系统性制定相关管理制度并认真落实实施，从而使教师工作积极性明显提高，之前存在的问题也有一个明显的改善，因此，学校受到教师意见和抱怨也明显减少。

5.2.2 人员满意度的变化

员工的忠诚度和员工的满意度两者之间的关系非常密切，员工满意度的高低与薪资福利、发展空间、工作环境等有着密切关系。为了能够直接了全面获取员工建议或意见，可以通过调查分析员工满意度以及对员工满意度进行管理，从而能够充分了解到自身在管理过程中存在的不足以及员工诉求，从而使管理体系不断优化，薪酬体系和绩效考核体系能够不断完善，学校能够实现可持续发展。

《教师幸福指数调查》这一措施在该校每年都进行调查,调查选项高达 49 个,主要涵盖了信任度、工作环境、工作回报、工作本身等,评价的评级包含不同意、中立、同意、非常同意。对“在校工作期间您的幸福指数怎么样?”这一问题的评价选项包含不幸福、没感觉、比较幸福、非常幸福。通过调查并对数据进行收集分析,能够清楚了解到学校在日常管理过程中存在的问题,还能够清楚了解到教师对学校的意见和建议,从而能够准确了解到造成教师职工流失的具体因素,便于学校及时改进。

表 5-1 TZ 学校 2018-2020 年 3 年员工幸福指数变化表

年份	不幸福	没感觉	比较幸福	非常幸福
2018 年	9.48%	41.99%	40.86%	8.67%
2019 年	12.28%	43.01%	34.85%	7.86%
2020 年	10.91%	40.04%	39.06%	9.99%

据上表数据显示,在 2018-2019 年该校教师幸福指数感觉不幸福、没感觉这一状态上升非常明显,在 2019 年这一状态达到峰值,在 2020 年这一状态明显下降;在 2018-2019 年该校教师幸福指数感觉比较幸福、非常幸福这一状态上升非常下降,在 2019 年这一状态达到最低值,在 2020 年这一状态明显上升下降,从充分说明该校优化后的管理制度效果非常明显。

5.2.3 员工离职率的变化

2020 年,该校对员工管理模式不断优化,主要从薪酬管理体系、绩效考核、管理制度等维度进行完善,且效果非常明显。从员工离职率的角度来看,该校教师离职率在 2019 年为 8.30%,该校教师离职率在 2020 年为 7.25%,可以看出下降趋势非常明显,充分说明该校优化后的员工管理模式效果非常优秀。

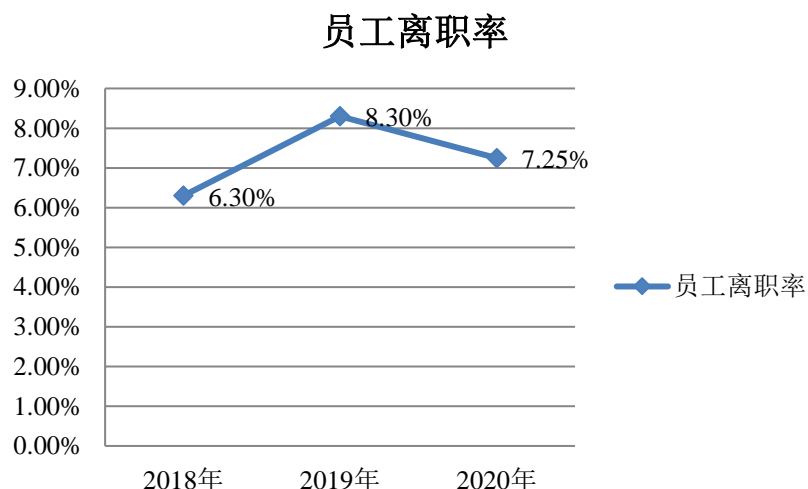


图 5-2 TZ 学校 2018-2020 年 3 年员工离职率

第6章 结论与展望

6.1 研究结论

本文选取的研究对象是TZ私立学校，本文研究成果基于理论研究和文献分析，第一详细阐述研究框架、研究内容、研究意义与背景，第二，深入分析满意度理论、薪酬管理理论、绩效考核理论、该校的管理模式等。

首先，本文对该校在日常管理过程中存在问题进行分析主要通过问卷调查、取证、访谈等方式：教师情绪不稳定造成严重隐患、离职率高居不下、人才流失严重、管理冲突发生较为频繁、教师对学校不满日益增高等，基于这些问题发现该校薪酬福利、绩效考核、管理制度等存在较为严重的问题：教师对学校的薪酬管理体系和绩效考核满意度较低；学校的挂历制度不健全等。该校没有对不同岗位教师设置不同的绩效考核权重、指标、内容等，致使该校的绩效考核不能科学合理对每一位教师职工进行评价，其考核结果也不能有效帮助教师改善不足，提高工作效率。该校并没有对高层管理者进行考核。该校的绩效考核存在较大的缺陷，其考核标准差异性较大，考核结果较为武断、主观，不能真实反映出教师存在的问题，并不能充分利用绩效考核结果。相较于市场中其他同类型高校的薪酬体系，该校明显偏低，竞争性严重不足。

然后，本文深入分析该校重点模块和管理体系存在的问题：绩效考核、薪酬福利、管理制度等不完善是其存在的主要缺陷。

其次，对于该校出现的问题，笔者对其管理模式的流程、组织、原则、思路等进行不断优化，从而使教师离职率明显较低，教师满意度明显提高，基于该校的实际情况，本文优化方案主要以薪酬设计、绩效考核、制度管理等开始实施，并参考该校教师绩效指标、岗位职责、管理特点等；本文设计并调整薪酬，对评价标准进行细分，对考核范围进行扩大，从而使该校的管理体系更加完善。本文优化后的管理体系能够使教师和学校的利益趋于一致，促使双方实现双赢的局面，除此之外，充分运用绩效考核结果，能够使教师的工作积极性和工作效率不断提高。

最后，本文对该校管理体系优化后检验主要是从教师离职率和教师满意度两方面进行。

现如今，人才竞争已经成为各个企业最主要的竞争，人才已经成为企业持续发展的动力源泉，企业想要在激烈的竞争环境中保持足够竞争优势，需要高度重视人才，不断完善自身人力资源管理机制，促使员工能够最大化的发挥自身潜能，从而使企业获取更多利益。企业需要充分将员工能力和自身发展方向统一结合在

一起,并且不断完善其薪酬管理体系、绩效考核体系、管理制度等,从而不断提升其竞争力。所以,构建完善的人力资源管理体系对企业来说至关重要。

6.2 研究展望

由于笔者学识尚浅,本文研究还存在诸多不足,比如下列几点:

第一,本文在书写论文的时间较为紧张,限制较多,本文设计的优化思路并未全面考虑到各个不同职位和部门的具体情况,致使设计优化方案过于片面化。

第二,由于条件限制,本文并没有体现出落实绩效方案的具体过程以及组织建设。

本文对绩效考核制度的研究,是以目前小学教师的评价状态、手段、方法等为基础。根据国内外学术界对绩效考核理论的研究和应用实践,本文设计的绩效考核制度充分满足当今国内教育新课程体系,并能够在该校管理体现出发挥应有的作用。从目前考核教师的具体实践发展历程来看,由于教育工作具有长期性、复杂性、特殊性等特点,因此对其进行绩效评价应当从定量、定性、实证等方法来实现。本文深入反思和分析当前小学教师绩效考核的实际情况,对其考核、评价工作提出了以“发展”的思想来进行改进,促使学校和教师两者之间能够实现双赢,学校应当以自身实际为基础,构建出适合自身发展的绩效考核体系。本文研究存在较大的不足,在今后的研究中需要从下列几点进行:

(1) 培养教师团队精神。在绩效考核的实施中,因为全体教师职工的发展以及利益与绩效考核有责密切的关系,考核方案对否可以得到所有人员认同以及顺利实施非常重要。与此同时,学生各科考试成绩的总和是其最终考试成绩,部分教师往往忽略学生其他科目的考试成绩而注重自己所教的科目,因此,部分教师为了使自己所教的科目成绩提高而大量占用学生其他科目的学习时间,比如,布置作业多,安排课程多,致使教师之间的团队合作严重缺乏。

(2) 不断提高考核人员的综合素质。在绩效考核实施中,考核人员的综合素质以及专业程度对绩效考核结果影响非常大,由于部分考核人员的综合素质和专业能力不足,致使考核结果严重失真,导致绩效考核难以发挥出应有的作用。

(3) 如何防范晕轮效应的出现,教师和考核人员如何有效沟通与交流,如何有效促使考核偏差减少等是绩效考核过程中经常出现的问题。为了使绩效考核顺利实施应当基于有效考核,并使用科学合理的激励机制来实现。

(4) 影响绩效考评准确性的因素

被考评者因素和考评者因素、绩效标准因素、环境因素等是出现考核误差的主要因素。比如,近因效应,具体指的是被考核者近期的表现情况受到考核者重视,致使其作为考核的主要评价标准;感情效应,具体指的是,考核人员以自身

的情感为考核的主要标准,致使被考核人员的考核结果是以其在考核人员心中影响为主要因素;晕轮效应,具体指的是考核人员过分注重被考核人员的某些特点,从而导致考核结果严重失真。除此之外,被考核人员的健康、心境、偏见等对其考核结果影响比较大。一般情况下,被考核人员夸大客观因素对自身工作造成影响,为掩饰自身不足而夸大自身取得成绩,不配合绩效人员考核,对考核人员持有不公正的看法并有抵触心理等是被考核人员的自身因素,这些因素严重也会导致考核结果失真。

笔者在接下来的工作和学习中会不断对设计的方案进行优化和改善,促使其在学校发展过程发挥出更大作用,从而使学校竞争力不断提高,最终使学校实现可持续发展。

参考文献

- [1] 金术超.新时代背景下学校战略管理体系的构建与实施[J].教育科学论坛,2021(28):67-70.
- [2] 付新荣.民办中学教师薪酬与绩效管理制度建设研究[J].大众投资指南,2020(03):211+213.
- [3] 冯蛟,张利国,樊潮,李辉.组织结构变革背景下赋能型员工管理模式构建[J].中国人力资源开发,2019,36(05):157-169.
- [4] 蒋石梅,孟静,张玉瑶,李笑春,刘芳.知识型员工管理模式——华为案例研究[J].技术经济,2017,36(05):43-50.
- [5] 石伟,冯帆.知识型员工管理模式的应用[J].人民论坛,2010(28):26-27.
- [6] 武麟.基于平衡计分卡的 Y 私立小学绩效管理研究[J].中国管理信息化,2019,22(16):10-11.
- [7] 上海师范大学附属外国语中学:“矩阵式”管理方式在中学管理中的运用[A].国家教育行政学院教育制度创新研究中心、北京智慧云教育科学研究院.中小学管理创新案例(2010—2019)研究报告[C].国家教育行政学院教育制度创新研究中心、北京智慧云教育科学研究院:北京国人通教育科技有限公司,2019:5.
- [8] 孙奇誉.从“深井”走向“扁平”——打造赋能型团队[J].湖北教育(教育教学),2019(06):13-14.
- [9] 董圣足,刘荣飞.营利性民办学校治理体系的构建与完善[J].教育与经济,2018(03):3-8.
- [10] 李文晶.中外私立教育政策对比与我国私立教育发展方向探析[J].知识经济,2017(01):167-168.
- [11] 孙碧群.民办高校教学管理模式改革初探[J].中国成人教育,2015(21):50-51.
- [12] 史亚娟.中小学教师流动存在的问题及其改进对策——基于教师管理制度的视角[J].教育研究,2014,35(09):90-95.
- [13] 葛洪雨.民办高校教师绩效管理存在的问题及对策研究[J].湖北开放职业学院学报,2021,34(15):29-30+33.
- [14] 赵平.基于人力资源管理的民办高校师资队伍建设研究[J].广西质量监督导报,2021(01):24-25.
- [15] 李蒙,李秉祥.陕西省属高校教师薪酬体系改革探究——基于满意度调查的分

- 析[J].财会通讯,2020(19):172-176.
- [16]周艳.关于民办高校个性化薪酬体系的探究[J].产业创新研究,2020(07):75+89.
- [17]陈维敏.民办高校教师激励问题探析[J].现代营销(信息版),2020(04):136-137.
- [18]郝东星,彭学琴.义务教育学校教师绩效工资实施现状及问题研究——以山西省 W 学校为例[J].教育理论与实践,2019,39(29):38-40.
- [19]杨尚文.A 民办高校薪酬体系的设计研究[J].科技资讯,2017,15(26):226-227.
- [20]孟卫青.义务教育学校奖励性绩效工资制度设计的研究[J].教育研究,2016,37(02):70-77.
- [21]毕妍,蔡永红,王莉.教师薪酬满意及其对教师绩效的影响[J].教育发展研究,2015,35(18):49-54.
- [22]徐琴.知识型员工满意度对工作绩效影响的实证分析[J].统计与决策,2015(05):117-119.
- [23]白艳莉.激励结构设计与员工工作满意度研究[J].统计与决策,2014(22):185-188.
- [24]代蕊华,郭志慙.什么样的学校教师流失率更高?[J].教师教育研究,2020,32(05):46-53.
- [25]肖海燕,彭虹斌.英国中小学教师流失:特征、原因及其应对策略[J].比较教育研究,2020,42(04):58-65+74.
- [26]周明.中小学高学历教师职业生态现状研究——基于对上海市某郊区中小学高学历教师访谈的分析[J].上海教育科研,2018(12):81-84.
- [27]熊伟.企业员工工作满意度与离职意向关系研究[J].中国商贸,2011(35):106-107.
- [28]黄文述,杜中华.应届大学毕业生高离职率问题的原因及对策解析[J].黑龙江高教研究,2007(01):66-68.
- [29]步丹璐,白晓丹.员工薪酬、薪酬差距和员工离职[J].中国经济问题,2013(01):100-108.
- [30]徐家明.新型平衡计分卡理论初探与应用[J].中国人力资源开发,2012(04):27-30+35.
- [31]陈韶荣,刘嫦娥,任建新,邹磊.工作满意度视角下员工工作身份差异对工作投入的影响[J].商学研究,2021,28(04):104-111.
- [32]沙云玉.关于新生代员工心理契约、组织承诺、员工满意度的文献综述[J].中国集体经济,2021(23):74-77.
- [33]王永强.知识密集型企业员工满意度影响因素实证分析[J].山东冶金,2021,43(03):68-70.

- [34]崔倩.基于 A 公司新员工激励问题提升路径研究[J].河北企业,2021(06):137-139.
- [35]李恩敏.绩效工资与中小学人力资源管理[J].经济师,2021(06):277-278.
- [36]宋书现.教师工作时间投入与教育绩效的匹配[J].教学与管理,2021(18):50-52.
- [37]王海文.中小企业人才流失成因分析及解决对策[J].营销界,2021(22):171-172.
- [38]Suci Yulyanti,Enung Hasanah. Literature Review: Best Practices of Principal' s Leadership in Improving Teacher Performance[J]. Asian Journal of Education and Social Studies,2021:
- [39]樊立三,冯彩玲.员工工作压力对工作满意度和离职倾向的影响[J].山东工商学院学报,2021,35(02):70-75.
- [40]井光进,马娇.区域内推进教师绩效工资改革路径探索——以山东省潍坊市实践为例[J].当代教师教育,2021,14(01):44-47.
- [41]王瑞.A 公司员工高离职率的原因及对策研究[J].中国管理信息化,2021,24(06):151-152.
- [42]陈孟君.知识型员工的心理契约破坏和工作投入度的关系研究——工作满意度的中介作用[J].全国流通经济,2021(07):94-96.
- [43]殷冬梅.员工福利对工作满意度和组织承诺的影响——基于赫兹伯格的双因素理论视角[J].现代营销(下旬刊),2021(02):110-111.
- [44]陈辉.企业降低员工离职率的管理实践[J].人力资源开发,2021(03):87-88.
- [45]邝小聪,张璐斐.小学教师时间管理与工作绩效关系的研究——工作投入的中介作用[J].教育导刊,2020(12):44-50.
- [46]黄楠.从员工离职行为与工作满意度视角评星巴克薪酬体系[J].中国商论,2020(21):118-120.
- [47]卞康萍.企业薪酬差异对员工离职率的影响[J].人力资源开发,2020(18):88-89.
- [48]袁媛.人力资源管理中核心员工离职管理要点探析[J].国际公关,2020(09):198-199.
- [49]雷丹.基于双因素理论的国有企业员工离职问题及对策研究——以高速公路 L 运营有限公司为例[J].企业科技与发展,2020(08):173-175.
- [50]肖海燕,彭虹斌.英国中小学教师流失:特征、原因及其应对策略[J].比较教育研究,2020,42(04):58-65+74.
- [51]李莹莹.新生代知识型员工离职行为研究[J].企业改革与管理,2019(21):7-8.
- [52]郝大山.新生代知识型员工离职管理研究[J].山东社会科学,2016(05):185-188.

附录 1：调查问卷

指导语：本调查旨在了解对学校工作的看法，无对错之分，请根据第一反应作答。

调查结果将严格保密，仅作为研究使用。您的回答对我们的研究非常重要，请您如实作答，感谢您的配合！

个人资料：（请√出与您情况相符的选项）

性别：男（ ）女（ ）

职位：中层干部（ ）班主任（ ）普通教师（ ）

任教科目：语文（ ）数学（ ）英语（ ）多学科（ ）

（请圈出与您情况符合的分数。）

	非常不符合	不符合	说不清	符合	非常符合
1.总的来说，我对目前的工作是满意的。	1	2	3	4	5
2.家长很配合老师工作。	1	2	3	4	5
3.我对现在的福利待遇很满意。	1	2	3	4	5
4.我的工资待遇与朋友相比较高。	1	2	3	4	5
5.我的学生很好学上进。	1	2	3	4	5
6.大多数家长不是很讲理。	1	2	3	4	5
7.家长对老师很信任。	1	2	3	4	5
8.学校教学资源很丰富。	1	2	3	4	5
9.我的工作空闲时间较多。	1	2	3	4	5
10.我的工作压力很大且影响了我的健康。	1	2	3	4	5
11.教学任务过于繁重。	1	2	3	4	5
12.领导管理能力差。	1	2	3	4	5
13.学校评优评奖不透明。	1	2	3	4	5
14.工作收入足以满足我的正常生活开支。	1	2	3	4	5
15.我常常在节假日也需要加班。	1	2	3	4	5
16.领导重视每一位教师。	1	2	3	4	5
17.学校领导不是很团结。	1	2	3	4	5
18.学生常规太差，让我耗尽精力。	1	2	3	4	5
19.我的工作收入与我的付出成正比。	1	2	3	4	5
20.领导的民主作风让我满意。	1	2	3	4	5

附录 2：访谈提纲

访谈提纲：

被访者：

时间：

地点：

访谈问题：

- 1、您现在教几年级？什么科目？
- 2、您是否担任领导或班主任职责？
- 3、您的教龄有多长？
- 4、您有没有获得职称？
- 5、您对学校目前的管理工作满意吗？
- 6、您对学校最满意的地方是什么？
- 7、您对学校最不满意的的地方是什么？

请问您对我们所谈的内容还有需要补充的吗？

感谢您的配合，谢谢！

致 谢