

澳洲

- [D. Goodman](#)
- [季北慈](#)
- [伍宁](#)
- [吴瑞利](#)
- [J. Hasting](#)
- [雷柏德](#)
- [B. Saul](#)
- [J. Unger](#)
- [L. Jakobso](#)
- [孙皖宁](#)
- [黄佩华](#)

智库

- [兰德公司](#)
- [布鲁金斯学会](#)
- [卡内基研究院](#)

其他

隐藏导航

升职称能激励中小学教师努力工作吗？

马亮 | 2017-04-07



公共部门流行一种叫做“晋升锦标赛”的理论，认为员工追求职位晋升而产生的经济激励，会激发人们去努力工作。但是迄今为止的研究主要针对各级政府官员进行，涉及教育、医疗等其他领域的研究不多。

中国过去几年在义务教育阶段推行的教师绩效工资制度改革，为在教育领域研究这个理论提供了一个合适的背景。国际食品政策研究院的 Naureen Karachiwalla 和香港科技大学的 Albert Park 使用甘肃省连续多年的中小学教师数据，发现这一理论在教育领域可以得到证实。

研究人员对中国中小学的研究发现，晋升激励会大大增强教师的努力程度。获得升迁的教师能够得到更高的薪酬，这是激励他们去努力工作的主要原因。

但是，在多次竞争都得不到升迁的情况下，教师也会产生工作懈怠。特别是当参与竞争的教师人数较多时，激烈竞争会抑制表现不佳的教师的工作积极性。

绩效工资制度有效吗？

晋升激励理论要想发挥作用，需要满足两个基本条件。一是薪酬要与晋升挂钩，即晋升会增加工资；二是晋升要同绩效挂钩，即表现越好越有可能得到提拔。

观察员：[马亮](#)

个人简介：

中国人民大学公共管理学院副教授，曾任新加坡南洋理工大学南洋公共管理研究生院高级研究员

最新发表：

- [在中国，什么样的企业更能积极完成政府任务？](#)
- [中国地方政府如何兼顾冲突目标？](#)
- [领导重视如何影响政府部门存废](#)

[政见 CNPolitics.org](#) 是一个独立团队，向你介绍世界上最聪明的脑袋是怎样分析中国的。我们致力于发掘海内外学者和智库的智慧成果，引进思想资源。| [更多关于我们](#)

关注政见动向：

-
-
-
-
-
-

订阅最新文章，自动推送至你的邮箱：

在满足这两个条件后，当有晋升机会时，教师会努力工作去赢得晋升和相应的加薪。当晋升得到的回报（如加薪）越大时，教师就越积极参与竞争。但是，当教师遇到激烈竞争而无法得到升迁时（如参与竞争的人很多，或者名额很少），就会选择减少努力甚至懈怠。

中国的中小学教师入职后会分为不同等级的职称，比如中级和高级职称。教师每晋升一个职称，就可以增加对应职称的薪酬。但是，教师晋升职称有工作年限的要求，达到要求的才可以申请评职称。

除了达到工作年限，教师还需要在年度绩效考核中出类拔萃才可以。一般来说，每年绩效考核将教师分为优良中差，只有连续五年都拿到优或良的成绩，才有资格申请晋级。

绩效考核主要关注教师的授课成绩、出勤和师德等方面，并采取量化计分制。由于教师跨校和跨县的职业流动率很低，因此提高职称是教师增加收入的主要途径。职称越高，需要等待的年限越长，竞争也越激烈。

研究人员使用甘肃省基础教育调查数据，该调查从2000年开始，追踪调查20个随机抽取的县，包括2000名学龄童及其所在的学校和家庭。

使用2007年及此前回溯的教师数据，研究人员发现教师薪酬同职位升迁紧密联系在一起。职称每提高一级，工资约增加20%左右。在控制了其他因素以后，高职称仍然同高工资紧密联系在一起。所以，教师会为了赢得升迁机会及随之而来的加薪而努力工作。

研究表明，教师的绩效考核得分越高，晋升的可能性就越大。教师每周的工作时间越长，绩效考核结果就越好。与此同时，教师授课班级的学生考分越高，绩效考核结果也越好。这说明绩效考核的确反映了教师的工作努力程度，而提高职称的教师也是实至名归。

不是人人都是赢家

由于不同职称对应的薪酬存在差异，因此晋升带来的回报也不同。比如，从初级到中级职称的加薪比例，就远低于中级与高级职称的工资差距。不同区县参与竞争的教师人数和晋升比率也存在差别，可以反映评职称的难易程度。换句话说，不同区县和职称的教师从晋升锦标赛中胜出的几率和获得的回报是不同的。据此可以考察这些方面的因素是否会影响教师的努力程度和考核结果，以及教师在什么情况下会更加努力。

研究发现，当中小学教师有资格得到提拔时，会更加努力地工作，并投入更多的工作时间。如果上一个职称的加薪比例较高，教师努力工作的积极性就更高。但是当教师所在的区县参与竞争的人很多，且往年评职称都很难时，他们的升迁努力就屡遭打击，教师就会失望懈怠，并减少投入工作的时间和精力。

与此同时，评上职称后的教师会减少努力程度，因为他们接下来两三年不会去评职称，而且可能认为未来晋升的希望渺茫。特别是达到最高级职称的教师，因为临近退休或期望放松等原因，工作努力程度也明显降低。

那么在教师绩效考核过程中，会不会发生弄虚作假的问题？研究显示，教师考评结果同他们的时间投入量，以及他们所带学生的考试成绩，都表现出很强的一致性。加之绩效考核都是年年都做，而且受到教育局的严密监督，说明绩效考核被操纵的可能性不大。

这项研究说明，绩效考核和晋升激励有很强的优胜劣汰作用，在激励教师努力工作方面发挥了很大作用。但是，对于“屡战屡败”和“升到顶”的教师，可能还需要其他配套和多元化的激励手段。

参考文献

- Karachiwalla, Naureen, and Albert Park. "Promotion incentives in the public sector: Evidence from Chinese schools." *Journal of Public Economics* 146 (2017): 109-128.

欢迎分享。如需全文转载，请阅读[版权声明](#)。

回到开头

关注政见动向：



合作伙伴

[中参馆](#)
[字节社](#)
[拇指阅读](#)
[青年参考](#)

友情链接

[正谈](#)
[中道网](#)
[参差计划](#)

订阅最新文章，自动推送至你的邮箱：