

# 关于高校人才激励的思考

——基于“综合激励模式理论”的视角

唐红军

(广东工程职业技术学院,广东 广州 510520)

**摘要:**高校人才激励具有其特定的内涵。根据豪斯的“综合激励模式理论”,高校的人才激励既要重视外部激励,更要关注内在激励。基于目前高校人才激励存在的问题,本文提出:一要充分认识和尊重激励需求的多样性;二要建立有效的内部晋升和公开竞争激励机制;三要培育良好的组织文化氛围。

**关键词:**高校管理;人才激励;综合激励模式

中图分类号: G647

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2016) 02-0027-03

## 一、“综合激励模式理论”的渊源与内涵

激励是激发人的行为的心理过程。从人力资源管理的角度来看,就是通过有效措施激发员工的工作动机,从而发挥其积极性和创造性的过程。而动机是基于人的需要产生的。因此,管理者的激励方案要充分尊重员工的需要。根据马斯洛的人的需要层次理论,人的需要层次从低到高依次为:生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要。自20世纪40年代以来,马斯洛的人本主义管理思想逐步深入人心,理论研究者和管理实践者都强调管理须以人为本,以满足人的需要为前提。理论研究方面,包括赫茨伯格的双因素理论、费鲁姆的期望理论、纳金斯的强化理论、亚当斯的公平理论、阿尔德弗的ERG理论等,都是站在管理者的角度来研究被管理者的需要,通过满足被管理者的需要来激发其积极性和创造性。如图1所示。

有学者称这种激励模式为需求动机 NM(Need-Motivation)激励模式,该模式更多地注重了生理、安

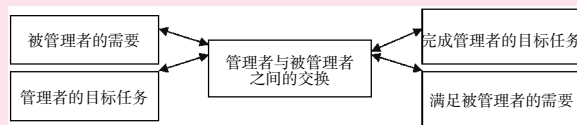


图1 需求动机激励模式示意图

全、归属和爱以及尊重等需要,对自我实现需要则很少涉及,没有完全吸收马斯洛的全部思想精华。这种模式在现代管理实践中就表现为管理者采用交换、控制、利用的方式对被管理者进行管理,主要依靠差异化的薪酬体系、精心设计的绩效考核制度和奖惩制度,它重结果而非过程,缺乏对人的终极关怀——人的自由而全面的发展。在当前知识经济时代,社会需要大量的富有自主开拓创新精神的知识型劳动者。对知识型劳动者的激励,如果仅着眼于满足其生理、安全、归属和爱以及尊重等需要,则这种激励的效力会日渐衰退。西方的理论家和企业管理者们早就开始思考这一问题,他们在实践中检验并融合前人提出的激励理论。

收稿日期:2016-03-21

基金项目:广东工程职业技术学院党建研究课题“高校人才评价激励机制研究”(项目编号:DW2014004)。

作者简介:唐红军(1981-),男,湖南邵阳人,硕士,广东工程职业技术学院讲师,研究方向:人力资源管理。

到20世纪60年代末,波特、劳勒和罗伯特·豪斯等学者都提出了综合激励理论。豪斯的“综合激励模式理论”是在双因素理论和期望理论的基础上提出的。它吸收了期望理论、双因素理论、需要理论等思想观点,运用数学公式加以阐述。该理论提出,对工作任务的激励因素包括三个方面,分别为:对任务本身所提供的报酬效价,对任务能否完成的期望值,以及对任务完成的效价。其中,第一方面因素属于外部激励,后两方面因素是内在激励。他通过一个公式把三方面因素综合起来,来测算综合激励的效应。豪斯的理论公式比较简明扼要,根据该公式,激励效力=任务本身的激励+任务完成激励+任务结果带来的外激励。该理论强调任务完成的期望值与效价的激励,同时兼顾任务完成后获得的奖酬激励。

根据豪斯的理论,我们可以采取两种策略提高激励效力:一是使上述三项因素中的其中一项足够大;二是使三项都存在且都不是很小。这种激励模式考虑了内、外激励及精神、物质等多种因素的激励作用。<sup>[1]</sup>该理论虽然建构了一个抽象的公式模型,但在管理实践中那些变量其实难以准确量化的,所以它更适合做定性分析工具,具有较强的启示意义。该理论阐明了影响激励水平的重要因素及其相互关系,启示现代管理者必须从内、外两方面激励入手,来提高人们的积极性。

## 二、高校人才激励的内涵

### (一)激励的对象

目前,我国高校教学、科研和管理岗位的工作人员大多是高层次知识分子,学历和专业技术层次高,自我意识较强。同时,他们的劳动以个体劳动为主,外在约束少,工作相对自由。高校的人才激励主要针对高层次知识分子这个特殊群体,对象的特殊性也就决定了激励机制和措施的独特性。

### (二)激励的目的

高校的人才激励主要服务于知识创造和人才培养。通过激励促进教师勇于探索未知领域,并且甘于教书育人、传播知识。概言之,高校人才激励的目的是为了提升其知识创造和育人的水平。

### (三)主要激励机制

高校人才激励机制主要包括:人才引进机制、岗位竞争机制、薪酬待遇机制、绩效考核机制、进修学习机制、职务晋升机制。人才引进机制方面,就是要完善人才选拔机制,力求不拘一格,人尽其才。要注重选拔、培养好专业带头人,打造一流的专业团队。岗位竞争机制方面,就是要深化人事制度改革,搭建公平、公正、公开的岗位竞聘平台,实行竞争上岗。薪酬待遇机制方面,要按照个人贡献大小给予薪酬待遇,体现出不同岗位、不同业绩的价值差异,要把教职员工的个人收入与其岗位职责和绩效考核结果联系

起来。<sup>[2]</sup>同时,高校教师的薪酬水平在劳动力市场中要达到较高的层次,这样才能留住高层次人才。绩效考核机制方面,高校须建立公正合理的工作绩效评价体系,敢于打破唯职称论和论资排辈的陈规旧制,使得教师们的工作质量和业绩得到认可和回馈。只有这样才能更好地调动广大教师,特别是青年教师的积极性。职务晋升机制方面,主要包括行政职务晋升和专业技术职务晋升两种激励措施。高校要针对不同岗位采取不同的晋升激励,行政岗位的人员要有良好的上升通道,专业技术岗位的人员要有公正平等、自由竞争的学科科研条件和职称晋升路径。进修学习机制方面,高校必须根据学校的发展定位和自身条件,以及学科知识体系发展的一般规律,有计划、有组织地安排教师接受继续教育和培训,提高其专业水平和业务综合素质,特别要重视青年教师的进修培训。

## 三、高校人才激励存在的问题

基于豪斯的“综合激励模式理论”,目前我国高校人才激励存在的问题如下:

### (一)物质激励不够,且分配不合理

长期以来,我国高校教师的工资水平实际上都比同地区的公务员工资水平低。以北京为例,根据2014年北京工业大学人文社科院和社科文献出版社联合发布的《高校教师收入分配与激励机制改革研究》,高校教师工资低于公务员工资且收入差距明显。大学教授中收入最高的10%与收入最低的10%,收入差距达到5.9倍,副教授中这一差距为4.5倍。受调查的教师中只有1%对自己目前的薪酬表示“非常满意”。49.8%的人表示“不太满意”或者“很不满意”。<sup>[3]</sup>这一调查结果显示我国高校教师缺乏物质激励,而且薪酬制度不合理,没有与教师的职务和工作绩效联系起来。这就导致部分教师感到不公平和不能体现其价值。此外,高校也没有综合考虑教师在岗位、学历、性别、资历、人格等方面存在的差异,没有实施分类管理,采取“一刀切”式的激励方案,这就损害了人才激励的整体效力。

### (二)内在激励关注不够

我国高校目前多注重外部物质激励,主要通过提供优厚待遇来吸引和留住人才。一些高校确实不乏高级人才,然而这些人才没有充分施展其才华,发挥其应有的价值。究其原因,高校多关注外部物质激励,而忽视内在激励。教师缺乏事业心和内动力,内动力不足就会导致消极怠工、不思进取,丧失创造性。

### (三)人才评价存在问题

正如复旦大学秦绍德教授指出的,我国高校在人才评价机制方面存在如下问题:一是重量不重质;二是心态浮躁,评价周期短,重眼前利益,不看长远

效果；三是校内、圈内、国内自我封闭，在人才评价与激励上形成不正之风。<sup>[4]</sup>高校人才评价机制的上述问题会直接影响教师的工作态度和工作方式，损伤其工作的积极性和创造性。因为根据豪斯的理论，这些问题会影响教师对工作本身所提供的报酬效价和对工作完成的效价，导致工作本身的激励和工作完成激励都很小，甚至为负值，在学校的薪酬激励不能显著改善的情况下，整体激励效力必然很低。

#### 四、基于理论的对策建议

##### （一）充分认识和尊重激励需求的多样性

人的需求很大程度上受影响于个性和社会职位。教学科研人员对自我价值的实现和尊重的需求最高，这就要求高校为他们提供自主的工作环境和自由包容的文化学术氛围。党政管理人员更想满足其人际关系发展和职级晋升需求，这就要求学校给予其晋升空间和施展平台。工勤人员更多地考虑同工同酬，获得稳定的收入，这就要求学校切实做到按劳分配，并确保其工资的及时发放。

此外，不同年龄段的人才也存在需求的差异。青年教师由于收入较低，会面临更重的经济压力。学校应重视保障其基本生活需要，使他们能安心工作，谋求发展。中年教师正处于个人职业生涯的黄金阶段，更期待实现个人价值。学校应重视给予他们职级晋升的机会和荣誉。

##### （二）建立有效的内部晋升和公开竞争激励机制

首先，要增加内部晋升的机会和空间。内部晋升是高校培养和激励人才的重要方式。它能激发教师充分发挥自觉能动性，为学校发展多做贡献。晋升既可以是职务上的提拔，也可以是职称的提升。

其次，大力推行公开竞聘制度。高校须根据工作需要设置岗位，实行公开竞争上岗。实行公开竞聘制度有利于高校人才资源的适当竞争和合理配置。

##### （三）培育良好的组织文化氛围

首先，加强教学科研一线的团队建设，培育团队合作文化。高校的团队主要是以教学、科研、专业和课程建设等方面的共同任务为纽带形成的教师自发性组织。高校团队建设是提升师资力量的重要途径。团队成员通过协同攻关、相互学习，从而提高专业水平和业务素质，增强协同创新能力。

其次，加强高校的自主管理和民主决策，增强自主精神。高校自主管理意味着：自主开展教学、科研活动和社会服务；自主设置和调整学科、专业以及人才培养方案；自主制订学校发展规划并组织实施；自主设置校内机构编制方案和人事管理制度；自主管理、使用学校财产和经费，等等。高校知识分子的自主意识比较强，高校管理者应充分信任、主动放权，给予其宽松的发展空间和弹性工作安排，减少乃至取消一些“走过场”式的工作检查和评比。同时，学校的重大决策要积极听取广大师生的意见，应组织教代会、职代会、学术委员会、咨询委员会以及其他各种形式参与学校的民主管理与决策，从而树立其主人翁意识和责任感。<sup>[5]</sup>

##### 参考文献：

- [1] 王文波.对 R.House 综合激励模式的分析及修正[J].大连大学学报,1992,(06):39-45.
- [2] 蒋乐潮.高校能级管理初探[J].黑龙江高教研究,2000,(04):44-47.
- [3] 张荆.高校教师收入分配与激励机制改革研究[M].北京:社会科学文献出版社,2014:130-135.
- [4] 逢锦波,武博.高校人力资源能力建设研究[M].北京:人民出版社,2011:101.
- [5] 王秀丽.论高校人才激励机制的改革和创新[J].安徽农业大学学报(社会科学版),2006,(07):38-40.

[责任编辑：向 丽]

## Reflection on Incentive Mechanism of Colleges and Universities from the Perspective of Synthetic Exciting Force Mode

TANG Hong-jun

(Guangdong Engineering Polytechnic, Guangzhou510520, China)

**Abstract:** The incentive mechanism of colleges and universities is of specific connotation. According to the theory of Synthetic Exciting Force Mode by Robert House, to inspire the staff, they should not only establish an external incentive mechanism, but also an internal one. In this paper, the existing problems and solutions are presented. First of all, it is important to fully understand the diversity of incentive demand; secondly, it is necessary to establish an effective competitive incentive mechanism; thirdly, good organizational culture and atmosphere are indispensable.

**Key words:** higher vocational school; incentive mechanism; Synthetic Exciting Force Mode