

# 基于需求层次理论的高校 行政管理人员激励机制研究

华 炜

(南京审计学院 金融学院,江苏 南京 211815)

**摘要:**高校行政管理工作服务于教学、科研等多方面,为高校的正常运行提供全方位服务。但是,目前行政管理人员的工作状态存在许多问题,其产生的负面因素影响了高校行政管理工作的良性发展。基于“需求层次理论”,分析高校行政管理工作产生问题的诱因,并基于更高层次需求激励作用的理论,探索对高校行政管理人员激励机制的构建。

**关键词:**高校管理;行政管理人员;需求层次理论;激励机制

**中图分类号:**G40-058

**文献标志码:**A

**文章编号:**1674-5884(2014)11-0154-03

高校行政管理人员是一支重要的高校基层管理队伍。他们虽然没有直接从事一线的教学、科研工作,但是他们的工作服务于教学、科研、学生管理、人事、财务、后勤保障、图书馆管理及党群系统等多方面。他们为学校的正常运作提供全方位的服务,保障学校工作目标的实现。高校管理能力的强弱、服务水平的高低直接影响了整个学校的贯彻执行力和办学质量,因此分析并研究高校行政管理人员队伍中存在的诸多消极因素,提出积极有效的激励机制来充分调动行政管理人员工作积极性、提高工作绩效,增强职业认同感对高校的现代化管理有着及其重要的作用。

## 1 高校行政管理人员问题凸显

探究高校的这支基层管理队伍,他们的服务对象是教师和学生,他们的服务质量决定了一个学校的办学质量和良性发展。在各高校的行政管理人员队伍中的确长期存在一些共性的问题。这些问题所产生的负面因素妨碍了高校行政管理人员全心全意地投入工作,影响了其工作的积极性和主动性,影响了管理服务质量的提高,也一定程度上引起了服务对象即教师 and 学生的误解和不满。

### 1.1 办事效率较低

高校许多行政管理工作琐碎、繁杂,工作程序复杂,时效性强。许多工作必须按程序走,手续繁琐。这就要求各科室要有高效的工作作风。但许多工作人员工作热情不足,对工作有消极的情绪,事情太多了就厌烦,无形中降低了工作效率,造成有事先放一放的局面。对许多

教师和学生的事情不能及时给予办理,势必会引起他们的误解和不满。高校工作往往有很多时效性的工作节点,一环扣一环,低下的办事效率无疑对正常的教学秩序造成负面影响,严重的甚至会导致工作事故。

### 1.2 工作主动性不强

行政管理工作终日忙忙碌碌,默默无闻,而且不易看出工作业绩。年复一年的重复性工作已经使他们对工作没有了热情,产生职业倦怠。一般来说,“职业倦怠是从从业者因不能有效缓解由各种因素造成的工作压力,或深感付出与回报不对等而表现的对所从事职业的消极态度和行为,这在高校行政管理群体中普遍存在”<sup>[1]</sup>。工作人员缺乏高度的责任心和敬业奉献精神。他们对学校发布的工作重点及文件精神从不阅读学习,总是满足于应付事务性的工作,上级部门或领导交办的事情就去办,没有上级的指示就不愿意主动思考、主动做事。

### 1.3 服务意识较薄弱

管理和服务是客观的有机结合。管理是一个系统的概念,是一种模式,服务则是管理的细化与完善,管理的核心就是服务。但许多行政管理人员缺乏过硬的政治素质、道德修养和业务素质。他们不把教师和学生看成自己的服务对象,把自己当成管人的而不是服务于人的,放不下身价,不愿意自觉提高服务质量。有的工作人员情绪浮躁,遇事不能冷静处理,工作容易出差错和得罪人。

### 1.4 牢骚怪话难以避免

高校行政管理人员的收入相对于教师系列人员偏低。晋升职称、职务的通道也很狭窄,在学校受重视程度不能和教师相比,职业社会地位偏低。有些学校的管理

体制和运行机制存在问题,人为造成行政管理工作程序更加复杂、繁琐,这不可避免地增加了行政管理人员的工作强度和难度。高校对行政管理人员在学历学位及能力方面也有较高要求,但是另一方面这些人员在各方面得不到重视和满足,缺乏工作认同感。这些因素不免使一些行政管理人员多有抱怨,经常以牢骚怪话来缓解他们心中的苦闷和压力。

### 1.5 缺乏创造性工作

高校行政管理工作流程化强,一般会认为枯燥和缺乏灵活性,限制了个人发挥的空间,会抑制行政管理人员的创造性。因此在长期的工作中会自然而然产生惰性。管理工作安于现状,不做深入思考,对高等教育的发展、改革不做相关研究,对自身的业务不改进、不创新,对多年的管理思维和管理方法一成不变。工作创造性的缺乏与他们自身的能力、期望值有偏差,从而工作热情也会慢慢降低。

## 2 高校行政管理人员问题诱因分析

“需求层次理论”是美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛1943年在《人类激励理论》中提出的一种关于人的需要结构的理论,也是国外心理学家试图揭示需要规律的主要理论。马斯洛需求层次一共有五个从低到高、按一定层次逐级提升,但顺序也不是一层不变的层次:即生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求及自我实现的需求。“需求层次理论有两个基本出发点,一是人人都有需要,人要生存,他的需要能够影响他的行为。某层需要获得满足后,另一层需要才出现;二是在多种需要未获满足前,首先满足迫切需要,该需要满足后,更高层次的需要才显示出其激励作用”<sup>[2]</sup>。根据“需求层次理论”分析,高校行政人员在工作效率、工作主动性及创造性等方面存在的问题的诱因主要由以下几方面造成。

### 2.1 收入水平和福利待遇相对较低

生理需求和安全需求是低级需求,未满足生理需求人就会什么也不想,只考虑最基本的生存需要。人的思考能力和道德观也会减弱。缺乏安全感会觉得这世界是不公平的。高校行政管理人员的收入水平相对与教师来说比较固定、偏低,而教师有其它超课时、学生指导、课题、项目等额外收入,教师晋升职称的比例也较高。学校的一些奖励和表彰政策基本是面向教师的,例如教学奖励、科研奖励等等。教师工作努力取得了教学科研成果,就会有相应的奖金体现,而行政人员的收入一成不变,干好干坏基本一样,没有优劣差异的体现,因此行政人员的收入和福利待遇普遍比同等级别的教师低。

### 2.2 人际交往单一

社交需求属于较高层次的需求,缺乏社交需求就会感觉不到身边人的关怀,认为自己没有价值。高校行政人员比例较少,工作琐碎、繁杂,程序性强,因此行政管理人员与校内校外其他人员交流机会少,人际交往单一。特别是在二级学院工作的行政人员,人数较少,一般也只有3、4个人,服务对象却是六七十人的教师队伍,因教师大都不坐班,来去匆匆,和行政管理人员交流机会很少,所以二级学院的行政人员更容易人际交往单一。

### 2.3 对管理工作缺乏认同

尊重需求是属于较高层次的需求,它包含成就或自

我价值的个人感觉及他人对自己的认可与尊重两个方面。高校战斗在教学科研一线的是教师,对一个高校评估和考核更多的是看重教学科研水平。行政管理工作成绩容易被忽视,认为他们只是辅助性工作。尤其在二级学院,奖励和表扬的对象一般都是教师,很少提及行政人员的工作贡献。行政人员感觉工作及个人都不被重视,没有得到应有的尊重和认同。

### 2.4 岗位流动性受阻

高校行政管理岗位相对固定,很少有流动。行政人员想寻求更适合自己的岗位很难。人事部门没有建立常规性的行政管理人员流动机制,形成来也来不成、走也走不了的局面。用人部门无法选择更合适的人员开展工作,行政人员也无法在合适的岗位上充分实现发挥潜能,自我实现。而“自我实现的需要就是要实现个人的理想和报负、最大限度地发挥自身潜能并获得成就的需要。这种需要往往要通过挑战性工作的胜任感和在创造性活动中得到成就感来满足。”<sup>[3]</sup>岗位流动性受阻、岗位的限制性很大程度上限制了行政管理人员自我实现的发挥。

### 2.5 考核激励机制不健全

行政管理岗位在“宏观上规范化的准入标准及行业任职资格认证缺失;微观上行政人员队伍建设中相关人力资源理论模型标准及评价方式尚不健全”<sup>[4]</sup>。因此高校行政人员考核机制存在不少缺陷。考核一般就是从“德、能、勤、绩”方面考核,对行政人员考核内容比较笼统,没有针对性和定量考核,不能充分针对行政管理人员的业绩优劣作出衡量和评判。这就造成行政管理工作干多干少一个样,干好干差一个样。年度考核评优也基本流于形式,大家轮流当,或谁要晋升职称选谁当,挫伤了一部分人员的工作积极性,又因缺乏与考核相对应的物质及精神上的激励机制,使这种考核和激励基本没有发挥积极有效的作用。

### 2.6 缺少培训交流机会

高校行政人员培训交流机会较少。学校和学院一般会安排教师进行各种国内国外的交流和培训。因重视度不足、经费缺乏、工作无人接替等原因,行政人员很少有这样的机会。但随着高校日益发展,学生规模的增大、校院两级管理体制的改革、现代化管理理念的深入,学习如何顺应高等教育发展规律科学管理,提高管理服务的质量,培养行政人员的政治素养和业务能力,让行政人员走出去交流培训也是非常必要的。

### 2.7 职业发展路途艰难

高校行政管理人员一般晋升高级职称很难,因为教育管理系列晋升名额有限,同时还必须有层次较高的科研成果。行政人员平时工作繁忙,早出晚归,很难找出专门的时间进行调研。在申报课题上面,因学历和职称受限,也无法和教师竞争。在职务晋升上,高校行政管理部的中层干部现在也大多从教师系列的教授或副教授中选拔,他们基本属于双肩挑人员。基层行政人员在没有高级职称背景下的职业发展路途艰难,无法进行自我价值的实现,没有晋升的机会,对尊重及自我实现的需求也不能很好地满足。

## 3 高校行政管理人员激励机制的构建

激励可以被认为是一种心理的力量,它决定了组织

中人的行为方向、努力程度、在困难面前的耐力。激励是人力资源管理的核心职能之一,对提高工作人员的积极性、充分调动其工作热情有着重要的作用。基于马斯洛“需求层次理论”的分析,高校相关部门必须采取切实有效的激励机制,通过满足不同时期的不同层次需求来充分调动行政管理人员的工作积极性,削弱行政管人员思想上的消极因素,使行政人员激发出持久的工作热情,为其更高层次需求和自我价值的实现而努力工作,使行政管理人员的工作良性发展。

### 3.1 提高行政管理人员的收入水平和福利待遇

高校应对现有的分配制度予以改革,提高行政管理人员收入水平,减少行政管理人员与教师的收入差距。通过提高工资水平、改善工作条件、福利待遇、医疗保障、退休福利等条件来充分满足行政管理人员在“需求层次理论”中生理需求和安全需求。使他们能安心本职工作,更好地服务于师生。

### 3.2 增强对行政管理工作的重视和认同

学校各级领导要充分重视和肯定行政管理工作及人员对高校发展的重要作用。认识到每个岗位的设置都是不可或缺的。领导干部要在经常强调行政管理工作的重要性并充分肯定和认同行政管理工作的成绩,要鼓励和引导广大管理人员结合工作要求,在高校管理、思想政治教育、高等教育教学研究等方面开展相关课题研究,以提升其管理服务水平。此外,育人的成就感是高校管理人员职业认同感的重要组成部分。“让高校管理人员真正融入到教育事业中去,参与学校人才培养的各个环节,也是提高他们职业认同感的重要渠道”<sup>[5]</sup>。使行政管理人员在工作中得到充分重视、认同和尊重。

### 3.3 实施行政管理岗位人才合理流动

长期以来,行政管理岗位很难流动,有的人在一个岗位就是一辈子,年复一年的重复劳动即使再大的工作热情也会磨灭,极大影响了其工作的积极性和主动性。高校管理岗位的聘任应实行3至4年轮岗制。轮岗采取“岗位公开、待遇明确、竞聘上岗、择优录用”的原则。特别是岗位待遇要有差异,对劳动强度大、难度系数高的岗位要有岗位津贴的上浮。人才的流动可以使行政人员在不同的岗位保持对工作的新鲜感和热情,促使他们加强学习以获得新的业绩。用人单位的择优选拔也使行政人员为获得自己中意的岗位给自己加压,克服懒惰思想,通过自身努力实现自我价值,获得社会和学校的认可。

### 3.4 建立完善有效的行政管理人员考核和激励办法

根据行政工作的特点,原先的“优秀、合格、基本合格、不合格”的考核太过笼统,优秀的评定也基本流于形式。应根据不同岗位的要求设定不同的量化考核办法,对不同的岗位建立不同的考核指标、评价标准,采取横向、纵向及服务对象的综合评价,建立一套科学的真实反应工作效率与水平的考核体系。“绩效考核不是最终目的,考核的目的在于形成正确的行为和价值导向,激励并满足人的合理要求,进而发挥个体积极性和群体效能”<sup>[6]</sup>。对考核结果给予物质层面和精神层面的激励,充分肯定其工作成效,同时考核结果与绩效工资、职务晋

升、职称评定紧密相关,以此来激励员工的工作积极性。

### 3.5 加大对行政管理人员的培训和交流

高校行政管理人员也需要进行在职培训,学习高等教育改革与发展,补充高等教育现代化管理的相关知识。高校应创造机会让行政人员走出去交流和学习,并把培训及交流作为常规化工作。这样不仅可以提高行政人员的业务水平,拓宽他们的工作思路,还可以让行政人员注入新的活力和工作的热情。使他们感到受重视获认可,也使他们凭借自身能力完成工作目标充满信心。

### 3.6 提供更多的职业发展空间

高校行政管理人员中大多学历学位高、能力强。一部分优秀的人员也有强烈的职业发展和晋升的愿望。工作中他们想利用专业知识尽快作出成绩,实现自身的发展目标,实现自我价值,另外他们想做一些有创造性的工作来锻炼自己,发挥自己的特长。“人的各种能力是在素质的基础上,在后天的学习、生活和社会实践中形成和发展起来的。”<sup>[7]</sup>通过不断的学习实践来实现自我价值,能够在人群中脱颖而出。从“需求层次理论”的尊重需求和自我实现的需求来看。要委派重要的任务给这部分优秀行政人员,同时,在执行计划和布置工作时要为他们留有余地,让他们有空间发挥主观能动性,锻炼自己,超越自己,“因为凡是真正伟大的并且激动人心的东西,都是由能够自由地劳动的个人创造出来的。”<sup>[8]</sup>要扩大他们晋升职称和职务的通道,以此来激励优秀的行政管理人员发挥潜能、自我实现。

### 3.7 积极开展校园文化活动,丰富业余生活

积极开展校园文化活动,丰富行政管理人员的业余生活。创造条件扩大他们与同事之间的交往,协助同事之间建立和谐温馨的人际关系。高校可以通过文艺活动、体育竞赛、师生联谊等各种形式的活动来满足行政管理人员的社交需求,使行政管理人员感到身边同事的关怀,以此来增强集体荣誉感,激励工作的责任心、使命感。

## 参考文献:

- [1] 王晓春,甘怡群.国外关于工作倦怠研究的现状评述[J].心理科学进展,2003(5):567-572.
- [2] 陈维政.人力资源管理(第二版)[M].北京:高等教育出版社,2006.
- [3] 张德.组织行为学[M].北京:高等教育出版社,2004.
- [4] 董晓林,马连杰.高校行政管理人员胜任力与工作绩效的关系[J].高等教育研究,2013(10):22-27.
- [5] 秦永和.经济发达地区部属高校管理人员激励问题研究[J].高等教育,2012(2):5-10.
- [6] 董漫雪.高校管理群体的激励机制研究[J].教育探索,2008(1):46-47.
- [7] 杨军.基于平衡记分卡的高校行政管理人员绩效考核指标体系[J].现代教育管理,2010(2):71-73.
- [8] 爱因斯坦.爱因斯坦文集(第3卷)[M].许良英,译.北京:商务印书馆,1979.