

# 浅谈高校人力资源管理中的激励问题

段根良

(西北工业大学 人事处, 陕西 西安 710072)

**摘要:**从研究人力资本理论及高校人力资源管理的特殊性入手,探讨激励在高校人力资源管理中的作用和高校人力资源管理建立激励机制的原则,归纳出高校人力资源管理中的激励理论及方法的有效使用。

**关键词:**高校;人力资源;激励

**中图分类号:**C93 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-2731(2003)01-0148-04

高校人力资源是高校教育资源中的第一资源,做好高校人力资源的开发与管理是高校深化人事制度改革、优化教师队伍结构、提高教育质量和办学效益的关键。如何对教师及优秀拔尖人才进行有效而积极的激励,已成为高校人力资源管理中的一个非常重要的课题。

## 一、人力资本理论的一般分析及高校人力资源管理的特殊性

人力资本理论诞生于西方科学技术高速发展的20世纪五六十年代,到目前为止虽尚无一个完整的体系,但其内容却是相当丰富的,主要可归纳为:

### 1. 乌扎华(H. Uzawa)的“人力资本增长模型”

乌扎华的人力资本增长模型假定社会配置一定的资源到非生产的教育部门,教育部门对产出的贡献是通过其对生产部门技术水平提高的作用而间接实现的。乌扎华的模型是: $A = G(A; LE)$ ,式中的A为技术进步的变化率,G为函数符号,A为现有技术水平,LE为教育部门的劳动力。此方程式表示的是,技术进步的速度取决于现有技术水平和教育部门的资源配置。在乌扎华方程式下,产出是由下式决定的: $Y = F(k, A, LP)$ ,其中LP是生产部门的劳动力配置,这种投入产出式表明产出是有形要素和教育部门带来的技术的函数。由于加进了教育的因素,乌扎华的模型又常常被称为最早的人力资本增长模型[1]。

2. 罗默(P. M. Romer)的“收益递增型的增长模式” 在罗默的模式中,特殊的知识和专业化的人力资本是经济增长的主要因素,它们不仅能形成递增的收益,而且能使资本和劳动等要素投入也产生递增收益,从而使整个经济的规模收益递增,递增的收益保证着长期经济增长。罗默模式的意义在于,它将知识作为一个独立的因素纳入增长模式,并且认为知识积累是促进现代经济增长的重要因素。它把知识分解为一般知识和专业知识,一般知识可以产生规模经济效益,专业化知识可以产生要素的递增收益。两种效应的结合不仅使知识、技术和人力资本本身产生递增的收益,而且也使资本和劳动等其他投入要素的收益递增[1]。

3. 卢卡斯(R. E. Lucas)的“专业化人力资本积累增长模式” 和罗默的研究稍有不同,卢卡斯修改了乌扎华的理论,于1988年发表了以人力资本为核心的另一种新增长模型,他尝试用人力资本解释持续的经济增长。他证明了人力资本的增长率与人力资本生产过程的投入产出率、社会平均的和私人的人力资本在最终产品生产中的边际产出率正相关,与时间贴现率负相关。他将资本区分为物质资本和人力资本两种形式,将劳动划分为“原始劳动”(Raw Labor)与“专业化的人力资本”(Specified Human Capital),认为专业化的人力资本才是促进经济增长的真正动力[1]。

收稿日期:2002-01-20

作者简介:段根良(1956-),男,陕西富平人。西北工业大学副研究员,主要从事高等教育管理与研究工作。

4. 斯科特(A. D. Scott)的“资本投资决定技术进步” 英国《经济学家》杂志将英国经济学家斯科特列为“新”增长理论反对派的代表人物。和“新”增长理论相同,斯科特认为技术进步是经济增长的主要因素。但他强调技术进步的作用是与投资密不可分的,这种作用可以用投资的数量来测量。从这一方面,他认为“新”增长理论将人力资本或知识投入作为单独的要素是错误的,知识投入或人力资本与投资是结合在一起的。这个理论强调资本投资决定技术进步,但不是简单地重复制古典的资本积累论,而是同时强调了经济增长中知识和技术对劳动力质量和劳动效率的影响[1]。

从80年代中期开始,“新”增长理论则主要是从经济增长模型中阐发其人力资本理论,把对一般的技术进步和人力资本的强调变成了对特殊的知识和生产某一产品所需要的“专业化的人力资本”分析,从而使人力资本的分析更深入,更细致,把人力资本具体化、数量化了,极大地发展了人力资本理论。而人力资本理论的产生与发展,肯定了人力资源的资本性质,彻底改变了对人力资源这一生产要素地位的传统认识,直接推动了管理科学的革命,使人力资源管理理论正式走到了管理科学的前沿。

高校人力资源是高校中从事教学、科研与管理等方面工作的教职工总体所具有的劳动能力的总和,而其中的主体是教师的学术劳动。学术劳动的以下特点使高校人力资源管理的特殊性凸现出来:

1. 劳动时间的模糊性 大学的学术劳动力(教学和科研群体)本身有很强的独立性和自我意识,在时间和意志等方面很大程度上享受自由,对高校的学术劳动力很难像8小时工作时间的机关或企业那样严格有序地按指令行动来进行管理。

2. 成果鉴定的复杂性 有的学校在教学评价时,根据教学工作量、学生平均成绩给教师排队,然后直接和津贴奖金挂钩,这不失为一种尝试。但对科研成果而言,通过职称晋升所反映出的标准既有数量要求,也有质量要求。虽然如此,也很难有客观准确的标准及时鉴定一个教师或研究人员的业绩比另一个教师或研究人员的业绩要高。

3. 价值实现的间接性 企业高薪聘用人才,是经过成本计算,根据效益给予加薪优厚待遇,其直接价值可以反映企业聘用人才的能力。但大学教师的劳动价值转化成经济价值和人的发展价值的实现周期很长,而且不直接。

4. 个人需求的多样性 高校人力资源和企业有

所不同,和机关也不大一样。有调查表明,新济时代高校教师的工资有所增长,但增长速度低于受过同等教育的其他行业人员。尽管高校教师工资相对较低,仍还有大批人愿意留在高校,这说明高校人力资源在精神上的需求在一定程度上超过物质上的需求。

## 二、高校人力资源管理中建立激励机制的原则

建立合理激励机制的标准,必须是有利于工作绩效与工作报酬挂钩,调动工作积极性,有效地开发利用人的潜能,有利于创造一个高质量的工作环境,有利于选才、用才、育才、留才。要达到这样的目标,高校在建立激励机制时要考虑以下三大原则:

1. 人本原则 有利于人力资源开发和管理的激励机制必须体现以人为本的原则,把尊重人、理解人、关心人、调动人的积极性放在首位。机制的设计不是束缚手脚,禁锢思想,没有生机和活力。而必须是承认并满足人的需要,尊重并容纳人的个性,重视并实现人的价值,开发并利用人的潜能,统一并引导人的思想,把握并规范人的行为,鼓励并奖赏人的创造,营造并改善人的环境。

2. 公平原则 在选拔、任用的过程中,在实施奖励的过程中,要做到公开、公平、公正,不凭长官意志、主观偏见、个人好恶判断一个人的工作表现、得失成败,而是“凭政绩论英雄,靠能力坐位置”,建立一套科学公正的制度化、规范化的测评标准,切实做到人尽其才。

3. 物质激励和精神激励相结合的原则 物质激励和精神激励对于教职工积极性的发挥都有不可替代的促进作用,高校人力资源管理中的激励方式应该是物质激励与精神激励相结合。鉴于物质需要是人类最基础的需要,层次也较低,物质激励的作用是表面的,激励深度有限,因此随着生产力水平和人员素质的提高,应该把重心转移到以满足较高层次需要即社交、自尊、自我实现需要的精神激励上去。换句话说,物质激励是基础,精神激励是根本,在两者结合的基础上,逐步过渡到精神激励为主。

## 三、高校人力资源管理中激励理论及方法的有效使用

高校人力资源管理的核心,激励的主要对象是全校的教职工,而教职工追求目标的形成有赖于一定的刺激,能力的发挥也有赖于外界的刺激。激励就是通过满足人的某种需求期望而实现这种刺激作用

的。因此,在高校人力资源管理过程中,要加强激励的研究,以便针对不同的需求期望,灵活地运用不同的激励理论和方法。近半个世纪以来,西方管理学家、心理学家和社会学家们从不同角度研究了应怎样激励人的问题,并提出了许多人事激励理论,其主要理论是:

**1. 内容型激励理论** 内容型激励理论着重研究激发动机的因素。由于该理论的内容都围绕如何满足需要进行研究,所以又称为需要理论。主要包括马斯洛的“需要层次理论”、赫茨伯格的“双因素理论”等。

(1)需要层次理论。这一理论是由马斯洛(Abraham. H. Maslow)提出的。他认为每个人的需要可以分为五个层次:第一层次是生理的需要,包括基本的吃、穿、住、用、行;第二层次是安全的需要,包括身体、情感免受伤害以及就业安全和未来生活保障;第三层次是社交的需要,包括与人交往、友谊、爱情、归属以及被接纳;第四层次是尊重的需要,包括自尊、自信、获得他人认可以及赢得他人尊敬;第五层次是自我实现的需要,包括个人的成长与发展、个人理想的实现等。马斯洛认为这五个层次的需要是由低级向高级排列的,只有低级的需要满足之后,高一级的需要才会占据主导地位,对人的行为产生主要影响。

(2)双因素理论。这一理论是由赫茨伯格(Fredrick Herzberg)提出的,他经过调查发现,员工在工作中感到满意的因素与在工作中感到不满意的因素是不同的。前者叫做激励因素,往往与工作的内容本身联系在一起,如工作本身、成就、责任、个人成长等。后者叫做保健因素,同工作的环境、条件相关,如组织政策、同事关系、工作条件、地位及工资和福利待遇等。从激励的角度看,保健因素不加以改善,员工一定会产生不满,但改善后也只是消除了不满,无法使员工产生满意感,而激励因素不加以改善,并不会产生不满,但加以改善后员工一定会产生满意感,因此只有激励因素才能真正地激励员工[2](P299)。

**2. 过程型激励理论** 过程型激励理论着重研究从动机的产生到采取具体行为的心理过程。研究对人们行为起决定作用的某些关键因素,弄清它们之间的相互关系,并在此基础上预测或控制人的行为。它主要包括期望理论、公平理论和强化理论等。

(1)期望理论。这一理论是由美国心理学家佛鲁姆(V. H. Vroom)提出的。他认为激励力量的大小取

决于该项活动所产生结果的吸引力大小与获得预期结果的可能性大小这两项因素。要达到激励的效果,必须同时强化这两项因素。首先是帮助员工创造完成工作的必备条件,提高员工完成工作的可能性;其次是保证员工完成任务后可以获得奖励,而且这种奖励要与个人的目标相一致。期望理论的运用一方面需要管理者明确员工需要的是什么,另一方面要让员工知道他们被期望的是什么,即组织的目标。期望理论充分考虑到了情境因素,认为没有一种普遍的激励理论可以适用于所有的员工。

(2)公平理论。这一理论是由美国行为学教授斯塔西·亚当斯(J. Stacy Adams)提出的,他研究了工资报酬分配的合理性、公平性及其对员工产生的影响,认为员工不仅关心自己所获报酬的绝对数,还关心自己的付出所得与他人的付出所得之间的关系。若自己的所得/付出与他人的所得/付出相同,则心理上处于平衡状态;若不相同,则处于紧张状态,这种紧张导致员工采取措施追求平等和公平。当自己的所得/付出小于他人的所得/付出时,员工会感到报酬过低,工作积极性受到打击,可能会降低生产率或产出质量,减少自己的付出;若自己的所得/付出大于他人的所得/付出,员工会感到报酬高,可能会通过提高生产率,改善产出质量以增加自己的付出。

(3)强化理论。这一理论是由美国行为心理学家斯金纳(B. F. Skinner)提出的。他认为人的行为是受外部因素控制的。人的行为是否会重复发生,与该行为发生后所受的强化有关。若一行为发生后产生了令人满意的效果,则这一行为最有可能重复发生,这样的强化叫作正强化;反之行为发生后产生了令人不满的结果,那么这一行为将不太可能重复进行,这样的强化叫作负强化。正强化与负强化对员工的激励效果是不同的,一般来说正强化的激励效果好,而负强化虽然暂时消除了错误行为,但会产生不愉快的消极影响,因此一般不赞成使用惩罚的方法,而是对这种行为采取忽视的态度。因为当行为不被强化时,便倾向于逐渐消失。强化的采用应该及时明确,强度和频率应该适度[2](P309)。

运用这些理论,对高校教师个人或不同的学术群体会产生不同的激励效果。那么如何运用好这些理论使之产生最优的效果,特别是在高校人事制度不断深化改革的今天,更值得我们去研究和探索。由于过去时代的影响,高校各种管理政策和措施“平均主义”、“大锅饭”、“论资排辈”、“搞平衡”的痕迹还很

重,要彻底改变这种状况,打破平衡,一切从实现学校办学目标出发,配套发挥各类措施的激励作用,充分调动人的积极性、创造性,挖掘人才资源的潜能,就要在多种激励手段的有效运用上下功夫,在激励层面上有所侧重,在实践中不断总结。具体做法可归纳为以下几点:

1. 积极引入激励竞争机制,搞活校内分配制度。积极而又全面地实行工资、津贴与绩效挂钩的校内分配制度。在分配方面,在国家工资标准已经给人们基本生活提供了保障的基础上,要切实做好校内津贴的分配,充分体现优劳优酬的思想,有意拉开差距,鼓励贡献大者先富起来;在职称评定方面,把贡献和水平放在第一位,年资只能作为参考因素;在出国选拔和进修(包括学位、学历)等机会的安排上,要克服不注重工作表现和成绩的做法,按学校教师队伍建设规划,有计划地在工作出色的教师中,选拔有培养前途、对学校长远发展有利的人员出国进修或深造;在科研、学科建设的投入方面,要改变过去低水平平均投资的作法,对有前途、干劲足、势头好的学科群体加大投入力度,重点扶植,激励他们早出成果,快出成果。

2. 在激励内容的选择上,针对人才普遍需要层次较高,应将物质激励与精神激励相结合;在激励时机的选择上,注重激励的阶段性和连续性,以事后激励为主,但应事先明确目标和任务。经常性的措施有持续激励时间长的优点,但也容易成为惯例,淡化激励作用,只有不断推陈出新,才能不断激励;激励强度的确定既要考虑学校的实力,也要考虑激励效应,强度太低,收不到激励效果,关键要实事求是,量功行赏,视过处罚。

3. 充分认识和使用考核手段,加强对人才资源

的管理和激励。任何激励手段都必须以符合实际的考核评价、绩效分析为依据,而考核评价又必须有统一的准则,所以高校必须建立一套科学严格的各级各类人员的考评体系。这种评价体系必须易量化、易操作,较为明确,而且必须与办学目标有着最大可能的相关性。有了统一科学的标准,还要注意规范操作,减少随意性和其他人为干扰,增强透明度并加强反馈。总之,考核评价公正公平合理,激励措施才能动真格成配套。

#### 四、结 语

随着科教兴国战略的全面实施和高等教育的迅猛发展,高校的高层次优秀人才会越来越聚集,教师的需求层次也会越来越高,特别是年轻教师把个人的发展看得更重要,这就要求高校人力资源管理在观念和方法上要不断加以改进。要以人为本,针对高校教师的特点,借鉴西方的激励理论,对传统的激励方法进行改进,制定灵活多样的激励制度,坚持内在激励(精神激励)和外激励(物质激励)的有机结合,注重教职工的才智潜能的激励、开发和利用,千方百计地调动他们的积极性,激励他们的活力和创造力,使高校现有人力资源的效能得到最大限度的发挥。

#### 参考文献:

- [1] 刘 雯,唐绍欣. 西方人力资本理论的新发展述评[J]. 经济科学,1998(4).
- [2] 关淑润. 人力资源管理[M]. 北京:对外经济贸易大学出版社,2001.

[责任编辑 徐怀东]

### Discussing the Encouragement Issues of the University's Personnel Resources Managements

DUAN Gen-liang

(The Department of Personnel Resources, Northwest Polytechnical University, Xi'an 710072, China)

**Abstract:** From investigating the theories of personnel resources capital and speciality of the university's personnel resources managements, this essay discusses the encouragement functions and the principles of setting up the encouragement system in university's personnel resources managements. Furthermore this essay sets forth encouragement theories and methods on how to use efficiently these theories in university's personnel resources managements.

**Key words:** university; personnel recourses; encouragement