

高校后勤管理中激励机制的有效运行探析

作者：湖南交通职业技术学院 马艳红

[摘要]高校后勤社会化后，原高校后勤行政部门转制为自负盈亏、独立核算的企业化管理模式。在这样的新形势下，为达到后勤人力资源最优配置，必须运用激励机制来提高后勤员工的积极性，实现经营管理中良好的经济效益与社会效益。激励的对象是：在高校后勤工作中作出重大贡献或取得突出成绩者；安于高校后勤中苦、脏、累、差、险的工作，踏踏实实、默默无闻，甘于奉献者；高校后勤工作中将社会效益与经济效益有机结合以及把本职岗位工作与服务育人工作结合得较好者。

[关键词]高校后勤；管理；激励机制

激励理论认为，人的工作绩效取决于他们的工作能力和工作积极性。一个人的工作能力属于稳定因素，工作积极性是不稳定因素，而工作积极性的高低又取决于激励力量的大小。要全面辩证地运用各种激励方法，提高激励水平，才能做好高校后勤的管理工作。

一、高校后勤管理中常用的激励方法

研究表明，一个人在一般情况下，只能发挥其能力的 30%左右；而通过有效的激励，可能发挥其能力的 80%左右。恰当的激励措施，既是一种方法，更是一种艺术，可以收到事半功倍的效果。实践过程中，高校后勤管理工作可以经常使用以下几种激励方法。

1、目标激励

为了调动后勤员工积极投身到未来的工作中去，管理者可以预测以后工作的发展趋势，在规划和目标中基本明确激励的有关内容，使后勤员工能从未来的激励中看到自己的利益，看到实现目标的可能性，从而在今后的工作中根据激励的方向去努力工作。管理者还要教育员工经常把自己干出的实绩和将要获得的利益有机联系起来，使他们的积极性保持长久。

2、榜样激励

榜样的作用是无穷的，有了榜样，员工学有方向，赶有目标，工作上会出现你追我赶的局面。榜样应该是事业心强、责任感强并取得实绩的同志，他们的事迹要真实，要来自群众，有广泛的群众基础，让群众觉得不是高不可攀，这样的榜样才能起到激励作用。管理者应在后勤员工中注意树立榜样，宣传榜样，组织大家学习。管理者以身作则的模范作用也是对干部员工无形的激励，因此领导要注意自己的形象塑造，使自己的人品人格成为下属引以自豪、有意仿效的对象，用自己的模范行为激励员工，潜移默化的影响员工。

3、情感激励

管理者与被管理者建立起相互信任、相互支持、相互尊重的融洽的人际关系和和



谐、奋发向上的工作氛围，是十分有益的，也是十分必要的。后勤工作中遇到矛盾和问题，对员工要多理解、少责备；多帮助、少说教，这样长期坚持下去，管理者与被管理者之间就会架起一座心灵沟通的桥梁。组织的关心和爱护必然会使员工产生强烈的情感共鸣，从而激发所有员工的工作热情，调动起大家的工作积极性。

4、支持激励

这一点对后勤员工有着特殊的意义，主要是对后勤员工的一种信任、尊重、理解、支持和关怀。现在高校中还有一些人对后勤员工不够尊重和理解，对他们辛辛苦苦的劳动成果不够珍惜，觉得那是理所当然的。后勤人也是有尊严的，各级领导应该从他们的生活、工作、学习等各个方面及时关心。

二、制定激励措施需要遵循的原则

1、正面激励的原则

管理者在评价员工功过时，要进行期望式激励，要激励他们向更高的层次攀登，即使一时发生某种过失，也要激励他增加勇气，迎难而上，要始终对他们进行期望式激励，而不能对其冷淡和歧视，这样，不管得奖与否，员工都会把这次评定作为一个新的起点，激励自己不断进取。

2、公平公正的原则

作为高校后勤的管理者，必须从思想深处清除平均大锅饭的影响，在实施各项具体的管理中，树立公平意识，坚持用公平原则指导自己的工作，对稳定员工队伍、调动员工的积极性，将会起到至关重要的作用。

3、团结奋进的原则

后勤的奖励措施既要团结大多数又要鼓励先进，奖励的档次要与人员的实际贡献基本平衡，但又应有适当的差距，使一般人员感到通过努力都有奖可得，使少数先进工作者感到心安理得，并使绝大多数员工感到在后勤努力工作确实值得，从而进一步把大家团结起来为后勤的同一个目标而努力。

4、安全可行的原则

在制定奖励措施时，一定要注意安全生产和切实可行，并教育员工始终把“安全第一”的思想贯彻到工作中去，决不可以为了高产、先进而引发安全事故；而所有奖励的指标不但要具有超越性，同时又要切实可行，指标过低起不到激励的作用，指标过高员工认为可望而不可及，只有真正团结大家一齐向优看齐，才能向前迈进。

三、制定有效的激励措施是激励机制顺利运行的保证

1、正确把握激励对象是做好激励工作的基本前提

激励在工作中作出重大贡献或取得突出成绩者，这是激励的“共性”，这方面的工作容易形成共识，得到重视。目前存在的问题是，大家容易忽视对高校后勤苦、脏、累、差、险工作同志的激励，而这恰恰是高校后勤管理中需要激励的重点对象。高校后勤有许多工作既默默无闻，又苦、脏、累、差、险，而且在校园内存在几种反差：（1）众多高学历者与文化水平较低的后职工形成明显对比；（2）脑力劳动与体力劳动有较强烈的反差；（3）在后勤队伍内部，少数企业承包商收入较丰与绝大多数员工收入一般的比较。上述情况已使部分后勤员工不同程度的产生了自卑感，如果在工作中还被忽视，则难以稳定高校后勤队伍，也不利于调动后勤员工的积极性，进而会影响高校的正常秩序。故此，笔者认为，为了有效实现既定目标，后勤员工人人需要激励，但更应该对下列同志给予重点激励：一是在高校后勤工作中作出重大贡献或取得突出成绩者；二是安于高校后勤中苦、脏、累、差、险的工作，踏踏实实、默默无闻，甘于奉献者；三是高校后勤工作中将社会效益与经济效益有机结合以及把本岗位工作与服务育人工作结合得较好者。



2、满足员工的需要在激励过程中起着关键作用

现代心理和行为科学认为,需要是作为个体人对其生存和发展的某些条件感到缺乏而力求获得满足的一种心理现象,是引发人的行为动机的源泉。在现实生活中,需要在人的行为中起着重要的动力作用。在调动后勤员工的工作积极性过程中,努力满足他们的正当需要,具有关键作用。

首先,要满足对员工的物质需要。这种需要是人求得生存和发展的一种基本需要,如果得到满足,会对人的行为产生强烈的激励作用。后勤工作头绪多,工种杂,为杜绝“大锅饭”、干好干坏一个样的现象,必须在管理工作中体现物质利益的杠杆作用,对工作表现优秀的员工要给予物质奖励。

其次,要满足员工的精神需要。人的精神需要指的是人对科学文化知识、社会信息、社会交流、社会地位、理想与抱负等方面的需要,它具有广泛的内容,满足人的精神需要,也会有有效的调动、激励人的工作积极性。

3、制定绩效激励计划是做好激励工作的有效途径

根据期望理论,行为主体实现预期绩效目标并因此能实现自身需求的情况下将会努力工作。如果只要求后勤员工为组织目标作出贡献,而没有行之有效的物质和精神奖励来进行强化,往往很难形成积极进取的工作氛围。从我国实际看,在现阶段组织人员尚未把劳动本身视为一种享受之前,我们必须把工作绩效与薪酬、晋升等激励方式挂钩,实施功绩制激励计划,将组织、公众目标的达成与个人的物质需要和精神需要相联系,以增强个体的积极性。绩效激励的核心是坚持公平合理的基本准则,以政绩、业绩作为评价的激励标准,它打破了传统的人事管理忽略人力资源开发与利用的运作模式。

后勤管理工作要提高管理水平,作为管理者应及时转变思想观念,更加重视对员工的管理,树立以人为本的指导思想,运用现代心理和行为科学的基本原理、方法,激励后勤员工的积极性,增强管理的活力。

[参考文献]

[1]熊川武. 学校管理心理学[M]. 广州: 广东高等教育出版社, 2003

[2]王勇明, 赵永清. 高校教师激励机制的理论构建[J]. 南京农业大学学报, 2004, (4)

