

# 高校教师激励策略初探

詹俊

(浙江科技学院,浙江 杭州 310012)

**摘 要:**当前高等教育的大发展对教师队伍提出了更高和更新的要求,同时也要求高校从“人本管理”的角度入手,不断探索一系列适应时代要求的工作激励策略,建立起一整套促进教师资源合理配置与开发利用和优秀人才成长的有效机制,充分调动和发挥他们的积极性和创造性,更好地投入工作。

**关键词:**高校教师;人本管理;激励;策略

**中图分类号:**G645.1

**文献标识码:**A

**文章编号:**1671-8798(2003)S0-0145-05

当今世界,科学技术日新月异,知识经济初见端倪,国力竞争日趋激烈。时代要求高等学校要主动适应21世纪国际化、全球化的经济、社会、科技发展的新要求,继续深化教学改革,全面优化人才培养结构,努力构建现代教育教学观念体系、内容体系、方法体系和技术体系。高校的根本性变革也对教师队伍素质提出了新的更高的要求。我们在坚持依法治教的同时,迫切需要从“人本管理”的角度入手,不断探索一系列适应时代要求的工作激励策略,从而更好地调动高校教师工作的积极性和创造性。

## 1 激励及“人本管理”的科学内涵

### 1.1 激励的含义

在科学管理理论时期,激励被定义为:“A使B做A希望B做的事。”随着行为科学理论的产生,激励的定义中考虑到了激励对象的反应,认为激励涉及“行为是怎样开端、怎样被赋予活力而激发、怎样延续、怎样导向、怎样终止以及在所有一切进行过程中,该有机体是呈现出何种主观反应的”。随着社会的不断进步,激励的定义又进一步考虑到激励对象的合理要求和利益,认为“激励就是引导有各自需要和个性的一个人或一群人,为实现组织的目标而工作,同时也要达到他们自己的目标。”现在比较常用的定义为:激励,是指协调组织成员个人动机与组织目标之间的关系,激发、鼓励、保持与强化有利于实现组织目标的个人动机,调动组织成员工作行为积极性的过程。

### 1.2 激励的根本任务

激励的根本任务就是:充分挖掘人的潜力,激发和调动工作积极性,不断提高组织绩效。一般地讲,工作成绩和能力、积极性这三者之间存在着以下的关系:工作成绩=能力×积极性。在能力相同的条件下,一个人的动机强弱,即积极性的高低与工作成绩有着直接的关系。这个人的动机越强,积极性越高,其工作成绩也就越大。正如美国通用食品公司总裁C·弗朗克斯所说的:“你可以买到一个人的时间,你可以雇到一个人到指定的工作岗位,但你买不到热情,你买不到创造性,你买不到全身心的投入,你不得不设法争取这些。”

美国哈佛大学詹姆斯教授对人的激励问题作过专题研究,他得出的结论是:如果没有激励,一个人的能力发挥只不过20%~30%,如果施以激励,一个人的能力则可发挥到80%~90%,其间幅度差距达60%。换

收稿日期:2003-06-20

作者简介:詹俊(1966—),男,辽宁辽阳人,助理研究员,主要从事行政管理工作。

句话说,如果激励得当,一个人能抵上 4 个人用。因此,对组织成员进行有效的激励,调动其积极性和创造性,为实现组织目标而不断地努力工作,是组织领导永恒的探索 and 追求。

### 1.3 “人本管理”是管理学发展的客观要求

19 世纪末 20 世纪初诞生了以美国泰罗、法国法约尔和韦伯等为代表的“古典管理理论”学派。管理工作开始逐步走向管理的科学化。但“古典管理理论”学派存在着致命的局限性。那就是:她把管理对象看作一种被动的受驱使的“机器人”,或完全为了谋生而需要劳动的“经济人”,而无视管理对象的社会属性。因而管理者一味强调管理的严格规范,而忽视管理对象的尊严和心理追求,从而容易引发管理对象的心理反抗。管理者控制越多,员工的反弹就越大,管理效果也就越差。于是以研究人的行为为中心的“行为科学学派”随之兴起。其标志是美国哈佛大学心理学家梅奥教授完成的著名的“霍桑实验”。该学派的主要成就在于把被管理者还原为“社会人”,克服了单纯从劳动流程规范化、组织有序化等方面要效益的片面做法,并逐步形成以肯定管理对象的主观能动性,以搞好人际关系,调动劳动积极性而提高工作效益的做法。后来在众多心理学家、社会学家的不断努力下,行为科学的管理流派竞相出现,逐步形成以“提倡民主管理,恢复个人尊严,强调个人目标和组织目标一致性,以及从工作中充分调动人的积极性为主要内容的管理行为科学体系。”至此,“人本管理”的理念基本形成。美国心理学马斯洛于 1943 年提出的“需要层次理论”就是众多“人本管理”理论的重要代表。

人的需要是客观存在的。需要是指人们对某种目标的渴求和欲望。动机是指诱发、活跃、推动并指导和引导行为指向一定目标的心理过程。从人类行为规律分析可知,行为是由动机支配的,而动机是由需要引起的。需要是人的一切活动的出发点。以人为中心,承认人的需要的客观存在,利用需要对动机、行为的有效影响,加强对人的需要的研究,充分调动积极性,是实施激励管理的前提,是实现管理科学化的必然趋势。人的积极性是一个内在的变量,它由内在动力、外界压力和吸引力共同构成。其中内在动力是由世界观、价值观与个体因素决定的。外部压力是外界通过有形和无形的施加到个体身上的一种力量,如管理上的批评、惩罚等措施。吸引力是外界环境产生某种能引起人的兴趣,满足人的物质需求和精神需求的力量,如管理中的表扬、奖励和荣誉等。要激发人的积极性,就必须在这三种力量上下功夫。一种有效的激励手段,必然符合人的心理和行为活动的规律。“人本管理”是管理学发展的客观要求。她即是一种管理模式,也是一种管理哲学。

## 2 高校教师人力资源状况及其行为激励思路

### 2.1 高校教师人力资源状况

现代高校具有培养人才、发展科学和服务社会三大职能。毫无疑问,教师是执行和完成这三大职能的主要力量。他们和管理人员、服务人员一起构成了高校人力资源的总和,既是高校人力资源的主体,又是关键。随着“科教兴国”战略的实施,高校教师的社会价值和影响力不断提高,现已成为整个社会高级知识分子的主要代表。据统计,光目前中国科学院和中国工程院的 1 332 位院士中,高校教师已占到近四成。

随着高等教育事业的蓬勃发展,迫切需要建设一支集素质教育与专业教育于一体的高涵养、高素质的教师队伍。目前,仍然存在着许多问题和困难。首先,随着招生规模的不断扩大,各高校不同程度地出现师资短缺现象,教学型教师都不足,教学科研复合型的教师就更少了,大批刚毕业、资历浅的青年教师担起了重任。其次,市场经济对高校的冲击严重,造成相当多的优秀师资流失,还有相当多的教师主要精力也在校外,随之而来,高水平的学科带头人紧缺,骨干教师队伍新老交替的形势严峻。再次,不少学校还存在着诸多“非人本管理”的现象,引起教师的不满,妨碍了工作积极性和创造性的提高,如教师的部分合理要求没有得到充分的重视,教师参与学校管理的力度不够,考核和分配制度比较粗糙等等。如果这样的状况长期的存在下去,必将严重地影响高校教学质量的提高,制约高校自身的发展。我们在以《教师法》、《高等教育法》为依据,认真贯彻落实《面向 21 世纪教育振兴行动计划》,坚持依法治教,深化改革的同时,迫切需要高校的各级领导充分认识“人本管理”的重要意义,不断探索一系列适应时代要求的工作激励策略,以建立起一整套促进教师资源合理配置与开发利用和优秀人才成长的有效机制,充分调动和发挥他们的积极性和创造性,不断提高专

业素质和教学水平,更好地投入工作。

## 2.2 高校教师的行为激励思路

管理学家彼得·德鲁克对“知识型劳动者”下过一个定义。所谓“知识型劳动者”,是指那些掌握和运用符号和概念,利用知识和信息工作的人。作为追求自主性、个性化、多样化和创新精神的员工群体,他们的激励更多地来自于工作的内在报酬本身。当然彼得·德鲁克原意指的是经理阶层,但在实际使用中这个概念已被大大扩展了。如果从内涵和层次上来看,笔者认为高校教师可以分类到“知识型劳动者”的行列,在激励的方式和策略上也就参照“知识型劳动者”的相关做法,并根据高校教师的时代特点具体加以运用。

高校教师一般都受过良好的专业教育和培训,他们是自主而非强迫地选择这份清苦的教书职业。他们普遍热爱和忠诚于自己的事业,日复一日地进行着平凡的教书育人活动,并从中获得了巨大的满足。他们崇尚民主和科学的精神,对知识、对个体和事业的成长和发展有着持续不断地追求,尤其重视能促进他们不断发展的、有挑战性的工作。他们要求给予较多的自主权和宽松的环境,使之能够以自己认为有效的方式进行教学和科研工作,同时获得一份与自己贡献相称的报酬并使得自己能够分享到自己创造的财富。他们自尊心强,面子观念重,更渴望得到充分的尊重、信任、关心和理解。

正确认识教师的这些行为特征,是实施工作激励的根本所在。

## 3 高校教师工作激励实施策略

### 3.1 树立“大爱”思想

高校是知识涌流、思想碰撞之场所,自应有海纳百川、有容乃大的境界。中科院院士、英国诺丁汉大学校长杨福家在2002年中国科协学术年会上发表了题为“(大学)不仅要有大楼、大师,更要有大爱”的演讲。虽然杨院士阐述的是对世界一流大学的看法,但所谈的实际上是一流学校的教师观和学生观,对普通的大学仍然不无裨益。发展高等教育,创建一流大学,离不开资金投入,但这仅仅是最起码的外因和基础,更重要的是营造一个有利于产生学术大师的良好研究环境。特别是在当前经济全球化的大背景下,顶尖人才的流动已经成为势不可挡的全球性趋势,一流的创新人才已经成为决定一所大学学术水平的最关键性因素。大学有了“大爱”便能缔造出众多的大师。所谓“大爱”,关键是心诚情真,竭尽全力,倾其所有地去爱学校的教师、学生,为他们营造一个“以人为本”的氛围,让他们拥有安心工作、学习的环境。不但要做到“为了人、尊重人、理解人”,还要做到“依靠人、满足人、发展人”。我们用事业吸引人,用前景鼓舞人,用行动尊重人,用真情感化人,就是用“大爱”来激发人。只有从细微之处和长远之度关心、爱护教师,真正树立“教师第一”的观念,激发教师的主人翁意识,才能充分调动教师的积极性、主动性、创造性。

### 3.2 尊重需要,提高激励有效性

满足需求,是调动潜能、激发积极性的最根本的方法。人们存在多层次的需要,既有发展和享受的需要,也有生存的需要。需要的层次性、差异性,决定了诱导出人的行为动机的主导需要不同,其满足需要的方式和内容也有一定的选择差异。作为领导,必须了解教师的各种需要及其层次特点,这样才能真正知道教师们在想些什么,准备做些什么,有哪些不满意的地方,从而采取有针对性的激励方式。有的放矢,事半功倍。尤其是大家共同关注的焦点问题,一定要处理好。马上能解决的,马上解决,暂时还不能解决的,要说明原因,日后创造条件逐步解决。由于受文化层次、个性追求的差异,教师反应他们需要的方式一般比较含蓄。领导没听到,并不意味着没有要求。学校要经常利用座谈会、意见箱,甚至专门的调查表等形式主动地进行需要调查。这样必定能解决大部分教师迫切的合理的需要,收到显著的激励效果。

### 3.3 加强思想道德建设,营造良好的宽松环境和组织文化氛围

爱国主义、集体主义和社会主义是高校教师行为方式和价值观念的核心内容。作为培养“四有”新人的园丁,教师队伍本身也需要加强思想和道德建设,加强师风和师德教育。要坚持实事求是的科学精神和严谨的治学态度,增强献身科教、服务社会的历史使命感和社会责任感,不断提高大家的思想觉悟和道德意识。青年教师在高校教师队伍中占有较大比例。他们的成长环境,决定了他们的思想理念、价值取向、行为选择已不同于安贫乐道的老教师。当前我国社会经济、政治文化、生产方式、上层建筑、经济基础无不发生着前所

未有的变化。这些变化为青年教师提供了更多的生存空间、宽松环境、机会选择,同时也提出了严峻地挑战,在这个机遇与挑战并存的时代,了解、掌握他们的心理状况,加强思想政治工作,加强业务培养,给予更多的实际锻炼的机会,有利于高校师资队伍的稳定、发展。

高校是由学术权力与行政权力组成的二元结构。要建立健全学术与行政二元权力分工明确、相互协调的机制。既要树立学术组织作为学术管理主体的权威,防止和纠正以行政权力代替学术权力、以行政管理代替学术管理等倾向,又要维护行政组织的行政权威,并通过行政权力预防和制约权力借用和学术专制现象,从而为学术创新和学术新人的成长营造宽松和谐的学术环境,维护尊重知识、尊重人才、崇尚真理、潜心学术的大学精神。

组织文化是指成员在组织活动中所共同具有的理想信念、价值观念和行为准则。它对组织成员行为具有很强的导向、约束作用和凝聚作融合作用。由于个人激励一般突出个人责任,它一方面促使人们产生一种通过个人努力奋斗来满足个人需要的愿望和行为;另一方面也可能使人们过于计较个人得失,淡化集体的目标意识,导致人际关系紧张,士气减弱。因此,必须花大力气加强高校组织文化建设,强化人际关系中的尊重、信任、友爱与集体主义的团队精神,增强凝聚力。要重视系和教研室的建设,她们是最基本的教学科研组织实施单位,是大学的细胞。要重视科研活动中由课题组形成的一系列“非正式组织”对教师行为的影响,强调教师之间“协作双赢、排斥双败”的原则和观念。

### 3.4 加强民主政治建设,不断加大教师参与学校管理的力度

发展社会主义民主政治,建设社会主义政治文明,是社会主义的本质要求。同时,充分依靠群众,大力发扬民主,也是“人本管理”发挥作用的前提。教师积极参与学校管理,有了更多的做出和实施决策的机会,不断满足责任、成就、认可、成长和自尊的需要,激发了当家作主的主人翁精神。

作为高校管理体制改革的重要组成部分,教职工代表大会(包括各院系的二级教代会)制度,是教师行使民主权利,参与学校管理和监督的基本制度和基本形式。各级党政组织和工会都应十分重视教代会的建设,认真向教代会报告工作,听取教代会的意见和建议,研究教代会决议和提案,并责成各行政部门付诸实施,确保教师行使其审议建议权、审议通过权、审议决定权和评议监督权。

“校务公开”制度是落实全心全意依靠教职工办学的指导方针,坚持和完善以教代会为基本形式的学校民主管理、民主监督制度的必要条件。它对于加强基层民主政治建设,实现学校决策的民主化、科学化,提高学校管理水平,健全监督机制,加强党风廉政建设,密切党群、干群关系,维护教师合法权益,调动教师积极性和主动性,促进学校的改革、发展和稳定等各方面,都有着十分重要的意义,也取得了很好效果。学校要逐步建立健全校务公开的各项制度和监督检查办法,不断拓展校务公开的内容(尤其是把工作的重点、难点和教师关心的热点问题作为校务公开的重要内容),不断丰富和创新校务公开的形式,努力做到政策公开、过程公开、结果公开,确保校务公开健康有序地进行。

### 3.5 不断提供学习机会和发展空间,正确引导高层次需要,培养自我激励

组织成功的重要因素是给每一个成员一定的时间和空间,充分发挥其主观能动性。教师是最注重知识更新和专业水平提高的。这是因为:首先,我们生活的时代科技飞速发展、知识不断更新,她要求我们不断地积极学习,否则必定招致严酷的淘汰;其次,按照“需要层次理论”,一个人能够不断地学习,便能更多地掌握自我价值实现的机会,也能够更好地满足社交需要、尊重需要和自我实现需要等层次;再次,教书育人的天职。这就要求学校不断提供学习机会和发展空间,并且用制度公正地保证每一个认真工作的人都有成才的机会。要创造条件不断进行“理想激励”和“榜样激励”,激发教师的“高层次需求”,让大家通过自己的努力来开拓自己的未来。所谓“高层次的需求”是指工作、生活等物质需求之外的精神需求,如对尊重的需求、授权的需求和自我价值实现的需求等。教师“高层次需要”的满足程度,对其工作的主动性、创造性有着巨大的影响力。

### 3.6 营造公平合理的竞争氛围,建立合理的考评体系和分配原则

公开、公正,机会均等的合理竞争是调动教师积极性的有效方法。通过合理竞争可以正确区别人与人之间素质和才能的差异,使优秀人才脱颖而出。为了保持竞争的有序性,必须遵循分类、公开、规范的要求。所

谓分类,就是保证同一类型、同一层次的人才进行竞争,在同一起跑线上进行角逐。针对“职称到手,事业到头”、职务(职称)能上不能下等现象,在一定程度上导致了激励效果的短时性和逐渐弱化,必须实行必要的流动和淘汰机制。

要做到处事公正,正确的评价是第一位的。如果评价不准确,该激励的没有激励,不该激励的却给予激励,这样必然产生不良后果。作为知识劳动者,教师的一个重要心理特征就是其劳动成果得到科学合理的评价。他们最难接受的就是受到不公正的待遇。这就需要制定科学的、能体现公正公平公开原则的考核评价制度。这些制度包括考核内容、考核标准、考核办法、施行考核者的素质等。要继续全面推进教师职务聘任制度。强化岗位,强化聘任,在实施教师职务聘任制和岗位责任制的改革中,积极探索、研究、制定科学合理的人才评价方法和指标体系,走出凭感觉和主观印象进行打分的误区。要将教师职业道德作为一项重要内容纳入教师年度考核。考核结果作为其职务聘任、晋级、晋职和评比先进的重要依据。

但是,在实际工作中我们还必须把握好考核和分流的“度”。考核和分流仅仅是一种手段。一方面,高校教师必须在规定的时间内有所作为;另一方面,有所作为的判定有时也具有一定的复杂性。我们还必须正视一个严峻的现实——高校教师亚健康状况不容乐观。为了完成教学和科研任务,相当多的教师在透支着自己的身体。广东省教育工会就曾经对全省 19 所高校 8 417 名教师健康状况进行调查发现,广东高校教师不同健康状态的比率分别是:健康占 10.4%,亚健康占 45.55%,前临床状态占 23.63%,疾病状态占 20.42%。这表明广东有 69.18% 的大学教师处于亚健康状态。在武汉高校的调查结果表明,40 岁左右的青壮年教师是亚健康的高发人群。我们必须认识到健康是人类最宝贵的财富。在关注教师取得物质成果的同时,更应注重他们为取得成果而付出的主观努力程度。

## On encouragement tactics of teachers in colleges and universities

ZHAN Jun

(Zhejiang University of Science and Technology, Hangzhou 310012, China)

**Abstract:** The rapid development in higher education sets new tasks for colleges and universities and their teaching staff. Higher education institutions are expected to explore series of stimulating strategies under the concept of humanistic management, to make full use of its human resource. Thus, teachers in colleges and universities are encouraged to improve their innovative ability and working enthusiasm.

**Key words:** teachers in colleges and universities; humanistic management; motivation; strategy

(上接第 154 页)

## Investigation and analysis of study condition of university students

WANG Xi<sup>1</sup>, GU Jian-ya<sup>2</sup>

(1. Dept. of Economy and Management, Zhejiang University of Science and Technology, Hangzhou 310012, China;

2. Dept. of Social Science, Zhejiang University of Science and Technology, Hangzhou 310012, China)

**Abstract:** Based on the questionnaire investigation to university students, the authors analyse the students' study and thought condition in terms of value conception and study condition, social practice and idea of choosing a job, reform of education and quality education. Suggestions are put forward on how to improve the students' motive force of study.

**Key words:** university students; study condition; investigation and analysis