

创新激励机制在公务员队伍管理中的作用探讨

田自安

(武汉大学社会学系 湖北 武汉 430072)

【内容摘要】当前应当按照党中央科学发展观的要求,在公务员法的框架下,尽快建立健全对公务员的激励机制,通过有效激励,优化国家公务员的品质,提高国家公务员的能力,改善国家公务员的行为,为经济和社会全面协调发展提供高质量的公共管理和社会服务。创新公务员激励机制,要注意物质激励和精神激励的并行与转换,注意正激励与负激励的综合运用,注意内在需求驱动力与外在需求推动力的动态组合。

【关键词】公务员 激励机制 队伍管理

中图分类号 D630.3

文献标识码 A

文章编号 1007-9106(2010)03-0029-03

激励是指通过某种手段来激发和调动激励对象的积极性、主动性、创造性,并使之长久坚持下去的组织方式。激励给予的报偿可分为内生报偿和外生报偿两种。内生报偿是通过尊重和自我实现来满足,一般体现在责任感、自尊感、成就感方面;外生报偿是通过生理、安全、社会需求来满足,一般体现在薪金、津贴、保障制度等方面。激励是公务员队伍建设的一项重要手段,目的是吸引人才、开发潜能、留住人才、造就良性竞争环境,实现组织与个人的协调、可持续发展。因此,必须加大人才开发的力度,必须发挥激励机制在人才开发中的作用,进一步完善现有的人才奖励机制,最大限度发挥人才的效能。

公务员的管理体制主要由激励机制、竞争机制、保障机制、风险机制、更新机制、监督管理机制等部分组成,其中激励机制处在极其重要的位置。目前,我国行政机关虽然经过长期储备和结构性调整,人才总量基本上适应了完成各项任务的需要,但是,人才结构性矛盾仍比较突出,缺少专家。为了鼓励拔尖人才脱颖而出,需要有科学完善的激励机制。新时期如何造就一支具有思想纯洁、工作高效、服务优质的公务员队伍,是一个关系经济发展、社会稳定的重大课题。当前应当按照党中央科学发展观的要求,在公务员法的框架下,尽快建立健全对公务员的激励机制,通过有效激励,优化国家公务员的品质,提高国家公务员的能力,改善国家公务员的行为,为经济和社会全面协调发展提供高质量的公共管理和社会服务。

一、当前公务员激励机制存在的问题

如何创新激励机制才能保证组织吸引到最需要的人才,才能够保证公务员队伍持续发挥最大的潜能,才能保证严密监管下的高效运作?这是公务员人力资源开发中需要

研究和解决的问题。目前,公务员队伍中广泛存在工作责任心不强、办事效率低、滥用职权、服务态度差等问题。存在这些问题的公务员在思想上安于现状,在工作中得过且过。同时,认识上的偏差导致失职、渎职行为屡有发生。这些消极思想、行为的产生与公务员的激励机制、公务员自身修养、公务员职业道德与操守密切相关,但缺乏有效的激励机制是根本所在。因此,我们必须对当前公务员激励机制存在的主要问题进行分析与研究。

笔者认为,当前我国公务员激励机制存在的主要问题主要是:

(一)奖励力度不够

人们还是习惯于“吃大锅饭”,对拉开分配差距、实行重奖等做法总感到理不直气不壮。体现在对作出重大贡献的人才不敢予以重奖,特别是不敢给予物质上的重奖,而更多的是采用“撒胡椒面”式的奖励。这说明,长期以来计划经济下平均主义的影响根深蒂固。

(二)奖励制度滞后

多年来,对于树立先进典型、总结先进经验、调动积极因素,促进物质文明和精神文明建设起到了推动作用,奖励的原则是精神鼓励与物质鼓励相结合,但偏重于精神奖励。总的来说,表彰奖励工作由于领导重视、措施落实,基本做到了有法可依,有章可循,逐步走上规范化、制度化的轨道。但是,由于公务员奖励制度本身不是很完善,加上表彰奖励只是激励措施之一,所以,激励的方法不多。

(三)目标激励作用有限

任何组织都要通过制定自己的目标和愿景来明确自己的努力方向。企业等营利组织主要围绕利润制定目标,由于员工个人利益与企业利益呈现高度一致性,因此员工很容

* 作者简介:田自安(1965-)男,湖北黄冈人,武汉大学社会学系博士研究生,研究方向为社会生活质量。

易理解企业的目标并能把它直接转化为个人的追求,激励力随之产生。公务员的社会分配属于再分配环节,员工的所得难以与所在行政组织的收入和社会效益建立直接有效的分配关系。因此,员工的个人利益与组织目标脱节,管理者利用组织目标激励员工的企图就显得困难而无力。

(四)约束机制欠缺

正激励是通过奖赏的方式鼓励员工的行为,使之得以持续和发扬,而负激励是通过制裁的方式抑制不符合组织需要的行为,达到减少或消除这种行为的目的。负激励在人力资源管理中是不可或缺的。

在企业组织中,由于能直接监督员工工作结果,也可以从结果推断行为,因而对于错误或不当行为可以迅速做出相应的惩罚,负激励作用显著。公务员往往由于工作结果难以量化,工作绩效考核模糊,要发现员工的不忠与不尽职行为很困难,尤其对于知识智力含量高的工作、大量的行政服务工作更是如此,要对公务人员的行为进行监督代价太大。

此外,有利于激励的行政氛围、行政环境、行政文化没有形成。

所谓行政氛围、行政环境、文化,指行政活动过程中,影响作为行政主体的公务员行为的行政思想、行政意识、行政理念、行政心理、行政道德、行政习惯、行政规则等的适宜环境。这些要素对于行政生态的建立,对于行政人员的激励效果产生极为重要的影响。

二、创新公务员激励机制的必要性

国家公务员制度的建立和推行是干部人事制度的重大改革,是政治体制改革和建设社会主义民主政治的一项重要任务,当然也是完善社会主义市场经济体制的重要保证。建立和健全国家公务员激励机制,既是政府加强对公务员管理的一项重要内容,也是政府有效组织公共管理、公共服务的基本手段。

一是适应经济社会转型,规范公务员管理的需要。市场经济的主要特点是讲究公平竞争和无差别待遇,同等的条件下创造同等的价值,理当得到同样的尊重。有效的干部队伍激励措施,可使公务员的付出与获得相对应,能够营造一个较好的鼓励优秀人才脱颖而出的公平、公正、公开的环境,推动公务员作为一种人才资源的科学配置。创新公务员激励机制,除了可以适应经济社会转型的需要,更有利于规范公务员的管理。例如,坚持“凡进必考”,按照公正、公平、竞争、择优的原则,打破身份、地域的限制,有利于不拘一格选人才;通过对公务员“德、勤、能、绩、廉”综合评价和考核,将评价考核结果作为奖惩、工资增减、职务升降的依据,有利于激发公务员的进取心。严把进口的同时,也要疏通出口。唯此,“能上不能下”、“能进不能出”的弊端就能得到逐渐消除。

二是调动公务员积极性,发挥好政府公共服务职能的需要。公务员既是政府公共管理职能的组织者,也是政府公共管理权力的行使者。公务员队伍的行政能力、管理水平,直接影响政府公共管理效果。政府只有激发出公务员与时俱进的思想、积极进取的精神、勇于创新的胆识,才有可能不断提高党中央所要求的新时期公务员队伍的主要能力,

即科学判断形势的能力、驾驭市场经济的能力、应对复杂局面的能力、依法执政的能力和总揽全局的能力。只有更好地激发公务员管理公共事务的热情,调动公务员管理好公共行政事务工作的主动性、积极性,促使公务员队伍自觉提高公共管理的能力和行政服务的水平与质量,公务员队伍才能代表政府履行好公共管理职能,管理好社会事务,代表好最广大人民群众的根本利益。

三是公务员自我完善,实现组织目标与共同愿景的需要。影响公务员自我完善的因素主要有内部环境和外部环境两个因素。内部环境是公务员的自身理论政策水平、政治素质、文化素质、道德修养、职业纪律等,还包括自我需求、自我激励和成就动机等内部认知。外部环境主要是工作环境、工作氛围、工作条件、福利待遇和机遇。外因通过内因起作用,创新对公务员的激励机制与措施,正是推动公务员完善自我,实现其价值目标的外在因素。实施有效的激励机制能够从物质层面与精神层面激发公务员能力、水平的提高,从而激发出公务员队伍的创造性与活力。

三、创新公务员激励机制的主要途径

激励是管理者把拥有的激励资源,通过有效的激励机制,激发员工的工作动机,使其产生积极行为,达成组织目标的管理过程。国内外对于企业等营利组织激励的研究和探索由来已久,且成果丰富,这为创新公务员激励机制提供了很多可资借鉴的激励理论。

激励是一种精神力量或状态,起加强激发和推动作用,并且指导和引导行为指向目标。心理专家提出,任何想长久发展的组织必须建立自己的有效激励机制,激励机制是组织将其远大理想(或共同愿景)转化为具体事实的手段。但是目前,公务员除了一些基本的行政工资、基本无差别的级别工资和奖金、重在精神奖励的立功授奖外,没有建立起有效、长效激励员工的机制、制度和政策。

笔者认为,建立起有效、长效激励机制,要遵循以下几个基本途径:

(一)要根据不同时期的工作重点及时变化

在公务员发展的各个不同阶段,工作的重心自然会发生转移。因此,需要组织的激励机制也要随之作相应的调整,通过最合适的激励手段来激励员工发挥能量,共同完成下一步的目标任务。

(二)要实事求是、公平公正、赏罚分明

公务员队伍是一个集体,对公务员发放奖金、入党、职务提升、评比先进等一定要公平合理地处理,以激发他们的工作热情,增强对组织、对领导的信任感和凝聚力。激励要求公平性和程序的透明性,是指激励作为一种制度,对每个人应一视同仁提供平等的机会。绩效考核标准、奖惩标准应遵循合理、公正原则。公平不等于平均,按劳分配和按贡献分配才是真正的公平。

(三)要针对不同类型的员工采取合适的激励措施

管理的本质是处理人际关系,其核心是激励下属。激励不能千篇一律,要因事设奖,因人而异,对于不同类型的人,要采取不同的、适合其要求的激励因素和激励措施,这样才能有效地组织并充分利用人力资源,达到人尽其才的目的。

人的需求是其积极性产生的心理基础。要了解人们心理活动的规律和过程,使采取的激励形式更有针对性和成效。

(四)要符合公务员奖励有关规定

公务员激励措施不能忽略我国的国情因素、文化因素,不能盲目抄袭国外流行的激励模式和激励思想,而必须结合这些特有因素加以利用。目前情况下,需要遵守公务员制度关于公务人员的奖励办法,做到依法奖励。

四、创新公务员激励机制的基本要求

充分发挥激励在公务员队伍建设中的作用,就是要根据需求层次理论,激发和提高公务员的需要层次。公务员由于经历、文化水平等方面的不同,需要也是多种多样的,而且伴随着自身发展和工作条件、环境的改变而不断变化。因此,我们在工作中应注意公务员不同层次的需要和各个时期各自不同的需要,寻找相应的激励因素,采用行之有效的科学方法进行教育管理,把讲大道理与讲小道理结合起来,把解决思想问题与解决实际问题结合起来,引导和控制公务员的行为,从而更好地调动他们的积极性。

(一)更多关注个人内在激励因素

形成激励的外在动力与内在动力之合力奖励是否针对员工需求,组织激励制度的公信力和公平度,最重要的是员工的工作满意度等对激励力产生着决定性影响。如果员工在组织中有来自工作以外的奖赏、压力、尊重,则员工的工作就有了推动力和牵引力。如果员工能感受到工作本身的价值,便会获得成就感、建立责任心、乐于奉献工作,工作就有了内在动力。如果员工认同组织文化,工作就有了持续不竭的动力。以上因素都是我们在设计激励体系时需要加以考虑的。知识管理专家玛汉坦姆经过大量研究后认为,激励知识型员工的前四个因素是:个体成长(占总量的34%)、工作自主(31%)、业务成就(28%)、物质财富(7%)。这说明,金钱选择不是最重要的。

(二)更多关注民主激励因素

一个组织的领导班子如果能充分发扬民主,给予广大公务员以参与制定决策并监督决策实施的机会,让公务员队伍感受信任,那么这个组织的凝聚力就会不断增强,各项事业也会取得较好成绩。这就是民主激励的效果。公务员作为公民,拥有作为公民的一般权利,这种权利非特殊情况不能剥夺或忽视。作为公共事务的管理者,公务员同样可以参与社会与组织内部的民主管理和民主决策,享有知情权、建议权、批评权和监督权,是责、权、利的统一体。更多关注公务员民主激励因素,是公务员队伍激励的有效措施之一。

(三)更多关注社会价值激励因素

就公务员而言,低层次的物质需求与高层次的精神需求同样重要,他们追求社会价值,也追求经济价值。由于我国是发展中国家,公务员经济收入与发达国家差距还很大,所以经济因素的激励作用不可忽视,但在激励体系的设计中应考虑到知识型员工激励因素的特点,增强内在动力机

制的作用。通过提升工作的社会地位,建立公平竞争的晋升渠道,并使工作更为丰富化、员工更多参与决策以引导、激发公务员追求工作本身的绩效和成就感,追求为纳税人和公众提供更好的服务的价值。

(四)更多关注文化价值激励因素

以人为本,营造积极向上的公务员文化,形成激励的群体动力,简单说就是在群体条件下组织成员表现出的进取心和工作热情。它主要表现为良好的组织文化对员工的凝聚力和归属感。行政文化是指行政机关及其工作人员呈现出的一种氛围,一种核心价值观、人文精神、管理境界、道德规范和行为方式,对公务员起着导向力、内聚力、激励力和约束力的作用。创造温馨的人际氛围和良好的工作、生产、生活环境,下大力气进行人文环境建设和凝聚力工程建设,增强公务员队伍的凝聚力和吸引力。因此,要组织丰富多彩的活动,加强领导与同事之间、内部与外部之间的联系沟通,形成独特的浓郁的行政文化,员工在这样的环境中更易释放自己的能量,创造更大的价值,激励才能奏效。

总之,创新公务员激励机制,要求将以人为本的核心理念贯穿在激励管理实践中。在公务员人力资源开发工作中,要注意物质激励和精神激励的并行与转换,注意正激励与负激励的综合运用,注意内在需求驱动力与外在需求推动力的动态组合。同时,在保证激励公平性的基础上,把握好激励的时机、激励的力度、激励的频度。

参考文献:

- [1]马作宽.组织激励[M].中国经济出版社,2009.
- [2]俞文钊.现代激励理论与应用[M].东北财经大学出版社,2006.
- [3]周鸿编.激励能力培训全案[M].人民邮电出版社,2008.
- [4][英]阿代尔著.王珍译.员工激励[M].海南出版社,2008.
- [5]张玉台,刘世锦.激励创新-政策选择与案例研究[M].水利水电出版社,2008.
- [6][美]波特,比格利,斯蒂尔斯著.陈学军等译.激励与工作行为(第7版)[M].机械工业出版社,2006.
- [7][英]梅特兰著.何小蕾译.员工激励[M].上海人民出版社,2006.
- [8]李训.激励机制与效率-公平偏好理论视角的研究[M].经济管理出版社,2007.
- [9]余世维.卓越管理者的辅导与激励技巧[M].北京大学出版社,2009.
- [10][美]迪安·R·斯皮策著.张心琴译.完美激励-组织生机勃勃之道[M].东方出版社,2008.
- [11]蒋硕亮.中国公务员复合利益均衡激励论[M].北京大学出版社,2008.
- [12]张力著.中国公务员工资收入决定机制转换研究[M].首都经济贸易大学出版社,2008.