

波特-劳勒综合激励在高校教师管理中的应用

周劲松 宋宇晴

Porter-Lawler Synthetic Incentive in University Faculty Management

ZHOU Jin-song SONG Yu-qing

在线阅读 View online: [10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2023.06.014](https://doi.org/10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2023.06.014)

您可能感兴趣的其他文章

Articles you may be interested in

电力特色高校应对电力企业人力资源管理人才需求的策略研究

The Study on Talent Demand Solutions of Electric Power Enterprises Human Resources Management Provided by Electric Power Characterized University

华北电力大学学报(社会科学版). 2020, 1(1): 134 doi: [10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2020.01.017](https://doi.org/10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2020.01.017)

知识迁移视角下的来华留学生教育

The Education of International Students Studying in China from the Perspective of Knowledge Transmit

华北电力大学学报(社会科学版). 2021, 2(5): 134 doi: [10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2021.05.015](https://doi.org/10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2021.05.015)

重大疫情中物资分配的管理过失责任探究

Research on the error in management of material distribution in serious epidemic

华北电力大学学报(社会科学版). 2021, 2(3): 78 doi: [10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2021.03.010](https://doi.org/10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2021.03.010)

以高校为例谈事业单位经营性资产管理规制

Research on the Management Regulation on the Operational Assets of Public Institutions

华北电力大学学报(社会科学版). 2021, 2(4): 74 doi: [10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2021.04.008](https://doi.org/10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2021.04.008)

电网工程造价偏差分析与管理成效评价研究

Study on the Cost Deviation Analysis and Management Effect Evaluation of Power Grid Project

华北电力大学学报(社会科学版). 2021, 2(1): 56 doi: [10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2021.01.007](https://doi.org/10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2021.01.007)

基于资源优化配置的城市综合交通枢纽能力提升

Capacity Improvement and Optimizing Configuration of Resources for China's Comprehensive Transportation Hub

华北电力大学学报(社会科学版). 2021, 2(5): 53 doi: [10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2021.05.006](https://doi.org/10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2021.05.006)



关注微信公众号，获得更多资讯信息

波特-劳勒综合激励在高校教师管理中的应用

周劲松¹, 宋宇晴²

(1. 华北电力大学 图书馆, 北京 102206; 2. 北京物资学院 商学院, 北京 101149)

摘要:人才对于推动我国经济社会持续发展具有重要意义。高等院校拥有丰富的社会公共教育资源, 知识型人才聚集, 是高存量人力资本载体。如何引进人才、留住人才、培养人才是高校教师管理的主要内容, 激励机制的建立是促进人才需求与高校管理需求趋向一致的关键环节。本文将改变单一的激励模式, 从努力程度、绩效产出、奖励报酬、满意认可度等多因素, 建立波特-劳勒综合激励模型, 激发高校教师团队的内驱力, 促进个人与组织的共同发展, 对当前经济条件下高校教师管理中的激励机制进行研究与探索。

关键词:高等教育; 教师管理; 波特-劳勒综合激励模型; 知识型人才

中图分类号:G451.1

文献标识码:A

文章编号:1008-2603(2023)06-0135-06

一、文前综述

高等院校是培养和输送国家知识型人才的主要机构, 随着知识经济时代的到来, 高校竞争优势逐步转变为拥有丰富的人力资本, 扩大以高智能、高水平、高技能的知识型人才为基本存在形态的资本存量。相比于其他企业, 高校人力资源管理另有其特殊性, 以顺利开展教学科研工作、产出高质量学术成果为目标。一方面高等院校对负责教学科研工作的劳动力主体教师团队在学历和技术能力方面要求较高, 教育工作者接受较长时间的深度、系统、专业的教育和培训, 追求高层次的精神需求, 对个人自由和事业独立等方面具有较强的自我意识, 渴望自我价值实现的满足感和社会的尊重认可。因而对教师团队的激励不能够仅仅停留在物质层面, 而是需要适配性高的激励方式, 这也是高校人力资源管理中的难点。另一方面高等院校教师队伍具有多样性, 包括行政管理人员、新晋讲师、中青年教授以及长江学者、院士等职务工作差异、身份层次不同的教育工作者。由于不同类别人员的特点和组织内部运行规律的差异性, 建立有侧重的人力资源管理机制和多元化激励方式非常关键。

收稿日期:2022-12-20

作者简介:周劲松, 男, 华北电力大学图书馆副馆长; 宋宇晴, 女, 北京物资学院商学院管理学博士, 研究方向: 现代人力资源管理与组织效能提升。

当前高等院校固有人事管理观念仍根深蒂固,传统保守的人事管理和激励方式不能适应多样化的人力资源管理需求,学者张洪慧和张鑫^[1-3]从高校教师激励动因的角度阐述了激励的不确定性,当教师行为与组织目标不一致时,内容激励理论无法解决高校教师未满足的需求。庞海芴^[4]提出通过分类激励和调整薪酬的方式以适应教师团队的多样性和发展的需求,但由于个人行为的递延性和反复性,需要采用强化激励方式。由此本文改变单一的激励模式,强化高校人力资源管理意识,采用分类管理、综合激励的方式,旨在建立起有效的人力资源激励与竞争机制。在理论观念上,采用波特-劳勒综合激励方式适应高校教师团队多样性的特点,以提高教师团队的活力和组织效益,调动其主观能动性会产生 1+1>2 的效果,积极探索研究有效激励的管理实践方式。

二、波特-劳勒综合激励模型的构建与应用

1968年,美国组织行为学研究者波特和劳勒在《管理态度和成绩》书中提出综合型激励模型,阐述了努力工作与取得绩效、获取奖酬、满足个体需要之间的内在联系,逻辑关系是:努力工作的行为可以取得良好绩效,绩效可以带来相应的奖酬,最终满足自我需要,如图1。20世纪70年代,国外学者们对波特-劳勒模型展开了深入研究,Taylor等人对波特-劳勒综合激励模型进行检验研究,其认为由于缺乏动态追踪的过程,采用横截面检验方法则会过高估计模型效度;20世纪80年代初期,Robert和Prinder等人继续对该模型的绩效结果进行了检验研究^[5-9]。21世纪初期,国内学者也开始对波特-劳勒综合激励模型展开探索,陈光潮等人(2004)^[10]对波特-劳勒综合激励模型发展进行了梳理,并提出改进的系统综合激励模型。朱正一(2015)^[11]从波特-劳勒综合激励模型的三个影响因素、即努力程度、工作绩效以及满足感进行了阐述和评价。姚之彦(2020)^[12]对波特劳勒综合激励模型中的三段关系涵义进行了阐述,并应用在高校教师努力程度与其工作绩效和组织奖酬的关系研究上。波特-劳勒理论反映劳动者心理和行为规律,符合经济发展客观实际。波特-劳勒的综合激励模型理想的建立前提之一是组织中的人员稳定,而高等院校教师团队相对稳定、流动性低,因此该模型对高校教师团队的激励更具借鉴意义。

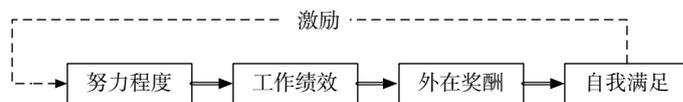


图1 波特-劳勒综合激励模型

“所谓激励就是组织通过设计适当的奖酬形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,借助信息沟通,来激发、引导、保持和归化组织成员的行为,以有效实现组织及其成员个人目标的系统活动^[13]。”高校教师的创造性体现在科研教学、人才培养、文化建设等多方面,是高校组织目标实现的核心因素,教师队伍建设和高校人才人事工作的重点,而高校人力资源管理的重点加强是对教师的培养、使用和管理。波特-劳勒模型包括内在与外在激励,它强调激励不是简单的单一行为,而要建立综合的、系统的激励机制,形成努力、绩效、报酬和满意之间的良性循环^[14]。本文建立综合激励模型如图2。

(一) 显性努力和潜在能力内外联动,促进绩效产出

努力程度表现为个体对工作的投入力度,受到诸多因素影响,当个体明确感知完成的工作任务数量、难度和工作绩效反馈,可以为其带来薪酬奖励和自我满足感,将加大努力程度、激发内驱力

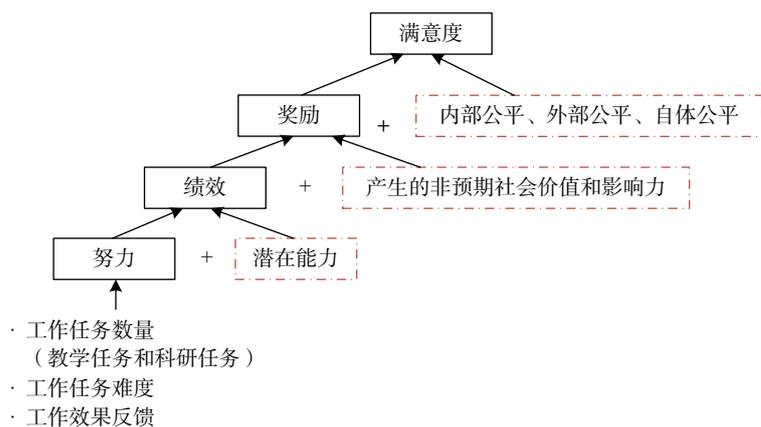


图2 波特-劳勒综合激励模型在高校教师管理中的应用

并转化为工作行为表现,以达成其绩效目标。

高校教师的努力程度与其需求期望有关。需求与期望是个体行为的动因,没有期望就没有动力,高校应用各种诱因设法激起并引导教师团队的期望,使个人追求与组织目标趋近融合。一方面组织为效能产出提供必要的工作条件,即人力、物力等环境要素,办公、实验设施配备等外部条件和良好的同事及上下级关系等内部条件是教师们开展工作的前提,优质的工作条件可以促进个体的努力程度,更专注于其工作任务本身,进而产出更多的绩效成果。另一方面组织目标设定必须科学规范,教学任务和科研任务等工作任务需综合考虑高校发展水平、教师团队能力水平和当前的工作条件来制定,相匹配的工作任务体现在工作目标的合理性、工作标准的可操作性,如果组织目标值过高、远超过教师团队个体的主观估计,会产生挫败感,反而会降低高校教师的努力程度;如果组织目标值过低,即不需要努力也可实现绩效目标,则弱化了激励作用。研究表明,对目标明确的任务,知识型员工具有更高的“好胜心”完成,只有“棋逢对手”才会奋力拼搏、“跳一跳摘到的果子最甜”。因此组织目标明确,可转化为合理的工作任务数量和难度,并调控在一个适当水平,有利于促进高校教师团队的激励,从而实现组织和个人目标齐头并进。

但努力程度不是工作绩效的唯一决定因素,还受到个人潜在能力的影响,包括教师个体所具备的素质特征、技能水平等。主要表现在其完成工作任务的效率、态度和方法等方面的差异,能力素质越强,其对新事物的接受速度更快、更易掌握方法的更新与改进,有利于高效率的产出劳动成果。反之能力素质越弱,则实现预期绩效水平的效率越低。高校教师团队具有高学历、高素质的特点,接受过系统和专业的教育和培训,接受新事物的能力较强,表明个人能力素质对其努力程度具有正向作用;但需要关注的是,在能力素质普遍较高的组织中、努力程度也普遍较高,因而产生的对冲效果,加大了激励的难度,需要用科学有效的方法体现,即将显性努力程度与潜在能力素质内外联动,营造有利于其个人能力和素质再提升的外部环境,促进高校教师将能力素质转化为努力程度、进而转化为凝结形态的劳动成果。

(二) 计划内绩效产出与预期外社会价值,是奖励的双向推动力

依照按劳分配的原则,实行按岗位定薪酬,即“上什么岗、拿什么钱”,教师在完成计划内绩效目标后,组织给予相应的物质报酬和鼓励,包括工资、工作条件和职位等,“按绩取酬”仍是当前行之有效的激励方式^[15]。但由于高校教师团队中不同岗位对科研任务、教学任务的要求不同,绩效目标存在差异性、无法兑现等量的奖励,导致激励效果欠佳。

由于高校科研教学工作的递延特殊性,绩效产出除既定教学任务和科研任务,通常还包括培养

出优秀学生产生的递延性绩效和科研成果对社会进步的价值延续,由此计划外的预期社会价值实现也应成为激励机制的重要推动力。当前特殊专业人才的需求量大、要求高,应针对特殊专业人才实行专项物质奖励,包括院士、长江学者、特聘教授和讲座教授,既是对人才的肯定,减少人才流失;也可以起到对其他教师和科研人员的示范鼓励作用。波特—劳勒认为,奖励既是激励的结果,又是激励的手段。奖励公平合理,激励措施才会产生良性效应;奖励不公则会对激励起到负面作用,因此奖励公平合理是绩效评价结果认可的前提^[16]。科学合理的绩效评价机制可以真实地反映劳动成果,但目前大多高校仍然以科研任务量化考核为主,为积累成果而埋头苦干的现象普遍,缺乏“抬头仰望”的高度、必要的思考创新的时间,导致很多知识型人才在科研上急功近利,相比于国外的学者,难以做出高水平的成果。应充分重视评价教师的工作业绩质量:第一,应以信度和效度为基准设计科学、全面、动态的评价考核指标,防止出现“学术无术”不良后果,避免学术牢笼。第二,以突出进取、肯定努力为原则制定考核内容,创造公平开放的学术平台,企业中高薪聘用的人才是经过效益成本计算,用薪酬反映其直接价值;然而高校教师的劳动价值转化成经济价值和发展价值的周期很长,需要肯定过程绩效,防止“唯论文论”。第三,采用严肃公平的考核工具方法,定量为主、定性为辅,考核过程与结果公开透明、反馈及时,提高教师的工作积极性和工作主动性,发挥报酬对工作绩效的激励促进作用。

同时需要强调的是,奖励包括外在报酬和内在激励,其中内在激励包括认同感、成就感、自我价值实现等,是在工作过程中或完成时的体验。高校教师管理,必须牢固树立以教师为中心的管理思想,着眼于人才资本的开发、致力于人力资本的合理配置和利用,真正发挥人力资源管理的重要作用。马斯洛需求理论表明,在低层次的需求均已被满足后,高校教师团队普遍追求更高层次的需求,因对自尊的高度需要,产生对力量 and 价值的自我认可,从而获得更多的能力和创造更多的价值;人的最高需要即自我实现就是以最有效和最完整的方式表现他自己的潜力,实现自我价值、达成自我期望目标。“以人为本”和尊重个人的人力资源管理新观念,关心教师的工作和生活,为教师提供周到的服务,重视感性因素的作用、提高对高校教师的重视程度,对社会价值和自我价值的实现予以认可,加强横向和纵向交流,给予其个人权力主张和对利益诉求的表达途径。

(三) 组织肯定与自体公平的协同平衡

自我满足指的是个体实现某个预期目标时所获得的感觉,为内在的认知状态。除了受到来自组织肯定的奖励因素的影响,还取决于个人对工作绩效预期的完成程度与实际获得薪酬的纵向比较、与他人所获得的薪酬的横向比较,获得公平感即获得自我满足感^[17]。根据公平理论,公平感分为外部公平、内部公平和自体公平三部分,自体公平是获得公平感的根源^[18]。外部公平是本高校与其他高校在薪酬水平方面的竞争力对比,包括工资水平、人才结构、工资增长水平等方面,影响着教师人才的择业方向、也是企业是否能够留住核心人才的关键目标。内部公平,体现高校内部奖励政策的一致性,以工作内容为衡量依据,劳动量可横向比较,收益与投入的相对关系可横向比较。内部公平强调的重点,是根据各种劳动对组织整体目标实现的相对贡献大小来给予奖励,当奖励与贡献不对等、内部公平失衡,教师团队出现心理不平衡、工作积极性下降,可能导致高校教师队伍管理风险增加、不稳定性加剧。最关键的自体公平,指的是对同一个组织中从事相同工作的教师的奖励,进行相互比较。相比于内部公平强调工作本身对奖励决定的作用,教师队伍自体公平强调个人贡献因素,即个人特征对奖励的影响。奖励水平中的绝对金额固然重要,但教师个体更加追求的是自体公平,即对比自己所付出的劳动、对组织的贡献与所获得的劳动报酬是否匹配。

(四) 自我满足与努力的良性循环激励机制

进一步优化高校人力资源制度环境采用多面性、全方位的波特—劳勒综合型激励机制,推动高校教师队伍效能提升,进而促进高等院校科研水平和教学水平的整体稳步提升。在前文的阐述中,高校教师的激励需通过提高努力程度、增加工作绩效产出和给予相应的报酬实现自我满足,从而形成激励个体再努力的良性循环。同时留住高素质的知识型人才必须借助于竞争机制,需遵循公开竞争原则、公平竞争原则和公正竞争原则,扩大发现人才的范围,拓宽选用人才的途径,增强人才发展的力度。引进和培养人才的目的,是为了人尽其用,为国家的科技事业和知识型人才培养发挥最大效益,缩短我国与更先进国家的科技创新、高等教育水平方面的差距,必须建立可持续的人才引进和人才使用的长效机制。自我满足的实现可以促进高校教师有更大的努力程度,然而仅依靠职称评定制度这一杠杆推动科研水平和高校组织目标的实现是不稳定的,还应该通过薪酬制度设计、岗位目标管理、科研团队建设等多种方式和手段,形成能上能下、优胜劣汰、合理流动的竞争激励机制,综合激励和推动广大知识型人才参与科研活动的自觉性、自主性和创造性。

三、结论与展望

根据波特—劳勒综合激励模型在高校教师管理中的应用阐述和体系建设,得出以下结论和研究不足:波特-劳勒综合激励模型是集内容激励理论、过程激励理论和强化激励理论的全面综合激励理论,适用于高等院校多样化的教师队伍管理与激励。可以发挥教师在高校中的主体性地位,激励机制的强化,也加快了高校组织由传统的人事管理向人力资源管理的理念转变,明确各类职工的工作定位和任务,对不同类别人员实行不同的激励方法,发挥了不同的人力资源价值,实现人力资源的增值。

在高校教师管理中,实现了波特—劳勒模型应用的有机联动,将教师努力程度-组织绩效产出-奖励报酬和自我满足感形成良性循环机制。强调“个人提升与组织发展”的必然联系,并优化了波特—劳勒模型,充实激励框架,对激励影响因素和措施进行了全面化设计。优化组织目标设定的合理性和科学性,符合高校当前发展情况和教师队伍水平,从而激发教师个体的努力程度,同时兼顾潜在能力,将显性努力和潜在能力内外联动,促进绩效产出;考虑到高校教学和科研工作的特殊性,激励教师团队完成计划内绩效产出的同时,鼓励创造更多预期外社会价值,作为奖励报酬的双向推动力;最终实现组织肯定与自体公平的协同平衡,再次激发员工内驱力、进而加大努力程度,形成激励管理的良性循环机制。

但由于激励工作是一项系统化工作,需要多种管理制度的配合使用,因此在不同的高校组织中,波特-劳勒综合激励模型的应用效果具有不确定性,需根据高校实际的管理水平、组织文化和战略规划,做模型的调整修正,才能来从真正意义上实现教师资源配置及“使用”最优化,实现教师个人与高校组织的效能共同提升。

[参考文献]

- [1] 赵普光,张洪慧.高校教师科研绩效评价与激励中的不确定性、机会主义行为及其对策[J].中国行政管理,2010,(06):93-96.
- [2] 张鑫,冯跃,李国昊.基于波特—劳勒综合型激励理论的高校激励机制[J].江苏高教,2005(02):94-96.
- [3] 季燕妮.基于波特—劳勒综合激励模型的基层公务员绩效考核研究[D].北京:首都经济贸易大学,2017.

- [4] 庞海苟. 高校教师职业特点及激励机制研究 [J] . 北京理工大学学报 (社会科学版), 2006, (03):108-111.
- [5] Taylor K, Griess T. The missing middle in validation research [JJ. Personal Psychology, 1970, 29(1): 5-11.
- [6] Roknuzzaman M. Status of human resource management in public university libraries in Bangladesh [J] . The International Information & Library Review, 2007, 39(1): 52-61.
- [7] Carden L, Kovach J V, Flores M. Enhancing human resource management in process improvement projects [J] . Organizational Dynamics, 2020: 100776.
- [8] Cooke F L, Schuler R, Varma A. Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future [J] . [Human Resource Management Review](#), 2020, 30(4): 100778.
- [9] Anwar N, Mahmood N H N, Yusliza M Y, et al. Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus [J] . [Journal of Cleaner Production](#), 2020, 256: 120401.
- [10] 陈光潮, 邵红梅. 波特-劳勒综合激励模型及其改进 [J] . 学术研究, 2004(12): 41-46.
- [11] 朱正一. 基于波特—劳勒综合激励模型的高校教师激励管理探究 [J] . 中国农业教育, 2015, (05):38-43.
- [12] 姚之彦. 绩效考核制度下的高校青年教师激励机制研究——以波特·劳勒综合激励模式为视角 [J] . 环渤海经济瞭望, 2020, (03): 193-194. DOI: [10.16457/j.cnki.hbhjllw.2020.03.133](#).
- [13] 徐俭. 波特-劳勒综合激励模型在企业管理中的实践与探索 [J] . [现代商业](#), 2017(12): 120-121.
- [14] 董祝光. 高职院校行政教辅人员激励机制构建研究——基于波特-劳勒综合激励模型 [J] . [产业与科技论坛](#), 2018, 17(11): 266-267.
- [15] 陆地. 新时代高校人力资源管理: 演化路径和模式构建 [J] . 高等理科教育, 2018(06): 81-86+93.
- [16] 赵颖娴. 资源基础观在高校人力资源柔性管理中的应用 [J] . [人才资源开发](#), 2019(02): 14-15.
- [17] 赵辉. 高校人力资源绩效管理体系的构建探讨 [J] . 智库时代, 2019(34): 68-69.
- [18] 王国惠, 王艳萍, 黄永胜. 事业单位员工薪酬激励体系优化研究——以教学型高校教师为例 [J] . [经济问题](#), 2016(02): 121-124.

Porter-Lawler Synthetic Incentive in University Faculty Management

ZHOU Jin-song¹, SONG Yu-qing²

(1. School of Economics and Management, North China Electric Power University, Changping District, Beijing 102206, China; 2. Business School of Beijing Wuzi University, Tongzhou District, Beijing 101149, China)

Abstract: Talents are of great significance for promoting the sustainable development of China's economy. Colleges and universities have abundant social public educational resources, and the accumulation of knowledge-based talents is a carrier of high-stock human capital. How to introduce, retain and cultivate talents is the main content of university faculty management. The establishment of an incentive mechanism is a key link to promote the alignment of talent needs with university management needs. This article will change the single incentive model, establish a Porter-Lawler comprehensive incentive model from multiple factors such as effort level, performance, rewards and encouragement, satisfaction and recognition to stimulate the internal drive of university faculty and promote personal and organizational development, research and exploration of the incentive mechanism in the management of university faculty under the current economic conditions.

Key words: higher education; faculty management; Porter-Lawler comprehensive incentive model; knowledge-based talents

(责任编辑: 杜红琴)