



• 经济管理学术文库 •

张欣 / 著

高校教师分类激励机制研究

Research on Classified Motivation Mechanism of University Faculty

[illegible]

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



• 经济管理学术文库 • 北京市属高等学校人才强教计划资助项目

高校教师分类激励机制研究

Research on Classified Motivation Mechanism of
University Faculty

张 欣 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

高校教师分类激励机制研究/张欣著. —北京:经济管理出版社, 2010. 5

ISBN 978-7-5096-0998-9

I. ①高… II. ①张… III. ①高等学校—人事制度—体制改革—研究—中国 IV. ①G647.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 090573 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 魏晨红

责任编辑: 魏晨红

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超凡 曹平

720mm × 1000mm/16

12.25 印张 147 千字

2010 年 6 月第 1 版

2010 年 10 月第 2 次印刷

定价: 29.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0998-9

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974

邮编: 100836

序

教育大计，教师为本。有好的教师，才有好的教育。提高教师地位，维护教师权益，改善教师待遇，使教师成为受人尊重的职业。严格教师资质，提升教师素质，努力造就一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业化教师队伍。这是国家中长期教育改革和发展纲要中对教师队伍建设提出的高标准。

教师是高校办学的主体。高等学校教师队伍建设只有主动适应全面提高高等教育质量，提高人才培养质量，提升科研水平，增强社会服务能力，优化结构、办出特色的总体要求，全面提升高校教师的素质和水平，才能顺利完成纲要提出的战略任务。

本书作者把高校教师作为研究对象，需要用科学发展观作为指导原则，采用组织科学系统研究的方法，把教师系统看成开放系统和环境之间有着各种能量的交换。这是一个整体发展的复杂系统，限于研究的时间和精力，该成果将注意力集中在复杂性和实现机制这一局部子系统的研究上。鉴于复杂性，作者对教师队伍采用分类方法；在实现机制上也仅仅把着眼点放在激励机制上。

《高校教师分类激励机制研究》只是全面和整体上提升高校教师的素质和水平中的部分研究成果。但是研究高校教师队伍的成长是个动态过程，从理论上是组织系统权变演进的规律、过程与机制研究。这就决定了该成果所具有的特征：①以开放系统的观念为基础。高校



教师队伍建设的成功与否取决于这支队伍与环境关系的实现状态，教师队伍要有适应环境的能力。开放系统的观念表明权变理论强调系统要具有整体一致性，强调主要管理任务是寻求高校教师队伍与其环境之间以及队伍各分类中的一致性。②从多变量的视角分析复杂问题。影响高校教师队伍成长的因素是多方面的，对其激励的内容、过程、行为和综合性的研究正是从多个视角出发的。多变量视角分析问题表明权变理论强调管理情境的多样性和相应的管理技术方法的多样性，因此，权变理论具有较强的理论包容性，它可以整合各种管理方法和技术，包括吸收最新的机制设计理论，来解决复杂的高校教师队伍管理问题。③以实践研究为导向。通过对某高校实际案例的分析来说明高校教师分类激励的复杂管理特征和规律。权变理论正是力图把实践研究的经验上升为特定情境下的管理方法，以促进管理效率和效益的提高。

但是，由于人是一个高度复杂的巨系统，是组织中最活跃的元素，人的知识素养、形势判断能力、系统分析能力、协调运作能力、价值标准、道德水准等千差万别，而且处在不断变化中；同时人又是可以自适应、自学习的，这就造成人在组织中的表现千人千面，很难对其做定量描述。因此，该成果运用定性模拟的方法是一次科学的尝试。

以高校教师队伍为研究对象的课题不少，研究激励机制的也不少，但是真正运用组织系统科学理论与方法的成果不多见，这些正是该成果的主要创新之处。

2010年6月

前 言

高校教师是高等教育事业的中坚力量，以怎样的管理制度和激励政策谋求高校教师积极性和潜在能力的最佳发挥，建设起一支高水平教师队伍是高校组织应深入探讨的重要课题。本书以高校人事制度改革与教师岗位分级聘用为背景，以高校教师有效激励的工作实践为研究对象，探索推进高校高水平教师队伍建设和高等教育教学持续健康发展的路径，对深化校院两级管理体制下高校人事管理体制改革的具有重要的理论意义与现实意义。

本书属于人力资源管理范畴，研究内容涉及管理学、经济学、人才学、心理学、社会学等学科的交叉与融合，通过对激励机制、激励理论的深入解析，对我国高校教师队伍建设现状的调查及现有激励资源的分析，对高校教师职业特点、需求结构、个性特征及其环境影响因素的剖析，对高校教师有效激励制度安排和高校教师队伍建设激励机制的实证研究，结合高校教师职业生涯和自身需求特点，构建出一套科学的、多维的、动态的、以实现高校教师个体行为与组织目标激励相容为目标、以岗位分级聘用制度为核心的高校教师激励机制，并运用 QSIM 算法进行定性模拟。本书研究得到以下主要结论：

(1) 教师激励机制的设计应以推行岗位聘用制度为核心，以完善



绩效考核为基础。

(2) 激励机制应根据激励目标、激励个体差异选择不同的模式，根据高校教师职业发展阶段和岗位类别，实施分类激励。

(3) 定性模拟方法在高校教师激励机制设计中具有良好的检验效果。

(4) 信息不对称下，高校应结合自身办学定位和发展现状，设计激励相容的激励机制，使教师追求个人预期效用最大化的自利行为结果与高校整体的发展目标相一致。

本书提出的模型和得出的研究结论，仅针对部分问题作了尝试性的探讨，定性模拟实现方法只是将定性模拟技术引入到行为激励系统或类似系统的一种初步尝试，得到的结论还比较粗糙。对于模型的进一步验证与完善，仍是后续研究需关注的方向。此外，高校教师的激励管理仅是高校激励机制设计的一个方面，后续研究还可进一步扩展到对管理人员、其他专业技术人员和工勤技能人员激励管理的研究。

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究意义	1
第二节 相关概念界定	3
第三节 国内外高校教师管理研究现状评述	15
第四节 高校教师激励机制的研究内容、研究方法及技术路线	29
第二章 理论概述	33
第一节 西方激励思想的萌芽与发展	33
第二节 现代激励理论研究概述	36
第三节 现有激励理论研究的趋势和不足	53
第四节 本章小结	56
第三章 高校教师分类及激励现状	58
第一节 高校教师的分类依据	58
第二节 高校教师分类及激励的选择	61
第三节 高校教师激励现状分析	69
第四节 本章小结	77



第四章 高校教师激励机制的构建方法	78
第一节 总体思路	78
第二节 构建原则	80
第三节 实现途径	83
第四节 激励模式的选择	86
第五节 制定激励政策应注意的问题	91
第六节 本章小结	94
第五章 以岗位聘用为核心的北京市某高校教师激励机制构建	95
第一节 样本高校教师队伍建设情况简介	95
第二节 构建以岗位聘用为核心的激励机制的背景分析	99
第三节 激励对象的个体需求剖析	103
第四节 激励目标的设定与分解	110
第五节 现有激励政策的整合与分类	113
第六节 以激励为目标的教师岗位聘用实践	116
第七节 本章小结	130
第六章 基于 QSIM 算法的高校教师激励定性模拟研究	132
第一节 定性模拟理论与 QSIM 算法	133
第二节 定性模拟模型设计	140
第三节 模拟结果	145
第四节 本章小结	147
第七章 机制设计理论下高校教师个体行为与组织目标激励相容的实现	148



第一节	高校教师激励的二重性	148
第二节	机制设计理论与激励相容命题的提出	150
第三节	高校教师个体行为与组织目标激励相容的模型 构建	151
第四节	高校教师个体行为与组织目标激励相容的实现 途径	159
第五节	实现激励相容需注意的其他问题	161
第六节	本章小结	162
第八章 高校教师队伍建设的政策建议		163
第一节	更新观念, 改革教师队伍的管理模式	163
第二节	加强法治, 完善教师队伍的管理制度	164
第三节	采取措施, 优化教师队伍的建设环境	165
第四节	加大力度, 建设学科梯队和骨干队伍	165
第五节	积极探索, 建立高校教师培训机制	167
第九章 结论		170
参考文献		173

第一章 绪 论

第一节 研究意义

“国家兴盛，人才为本；人才培育，教育为本”。开发人力资源，必须优先发展教育，提高教育质量和管理水平。高等教育在一国教育系统中占据核心位置，对推动国民经济和科学技术的发展乃至整个社会的进步都具有重要意义。高校是生产和蕴藏人力资源的基地，并以其可观的科学文化成果服务于社会。各种新思想、新成果不仅在高校孕育，而且通过高等教育进一步人格化与物质化。

高校教师是高校生命的支柱，要提升高等教育质量，建设高水平、有特色的高等院校，关键是建设好一支高素质、专业化的教师队伍。作为知识分子中的精英群体，高校教师是高等教育事业的中坚力量，其职业特点是进行高层次人才的生产和培养，其工作业绩关系到高等教育的成败并直接影响人才的培养质量。以什么样的管理制度和激励政策谋求高校教师积极性和潜在能力的最佳发挥，建设起一支高



水平的教师队伍，应是高校组织应深入探讨的重要议题。

管理是一门艺术，是主体运用知识和技能影响客体行为的过程。为了实现管理目标，管理者需综合运用各种知识、方法、情感、意志去影响行动的执行者，以最大可能地调动其积极性。然而，积极性是一种微妙的变量，受诸多内在、外在因素的影响，如理想、目标、榜样、环境、任务、人际关系等，且难以准确量化。如何使该变量趋近最大值，并持续地保持在较高水平，是管理者关注的永恒主题。这种对积极性调动的过程，正是激励。行为学家的大量调查发现，有效的激励能够使一般部门工作人员发挥的能力由 20%~30% 提升到 80%~90%^①。

当前，各高校普遍实行以岗位津贴为主要内容的激励方式，与此同时，各层次、各专项的激励政策也纷纷出台，如评选国家级教学名师、国家级精品课程、国家级教育成果奖、国家级教学实验示范中心、教育部“长江学者”特聘教授、国家杰出青年科学基金等政策实施，有效地推进了高校高水平教师队伍的建设，使大批优秀人才脱颖而出。这对于稳定高校教师队伍，激发广大教师积极性和创造性，产生了良好的效果。但是，与世界发达国家相比，我国高等教育管理水平确实还存在着很大的差距，尤其是在行为的规范、结构的科学和制度的完备上，还需积极地探讨与实践。

作为知识型员工，高校教师具有较高的个人素质和专业特长，对个体和事业的成长有着持续不断的追求，要求能以自己认为有效的方式工作，获得一份与自身贡献相称的报酬并分享创造的财富，其工作往往是个体与团队形式相结合，工作过程较难实行监督，工作成果也

① 苏东水，管理心理学，上海：复旦大学出版社，1998。



不易加以直接测量和评价。因此，如何营造出一个能充分激发高校教师工作积极性的环境显得尤为复杂，需要在充分认识高校教师的时代特点和本质特征的基础上，建立适合高校教师的人性假设理论，确立“以人为本，促进人的全面协调发展”的管理理念，实施对高校教师队伍的有效激励。

基于此，本书拟通过对激励理论的深入研究，结合高校教师职业生涯和自身需求的特点，设计出一套科学的、多维的、动态的、以实现个人与高校和谐发展为目标的高校教师队伍激励机制。本书的探索，对于推进高校教师队伍建设，深化高校管理改革将具有重要的理论价值与现实意义。

第二节 相关概念界定

一、高校教师

1. 高校教师的一般概念

《中华人民共和国教师法》规定^①：“教师是履行教育教学职责的专业人员，承担教书育人、培养社会主义建设者和接班人、提高民族素质的使命。教师应当忠诚于人民的教育事业。”

^① 陶然，赵更群．中国教师百科全书．北京：中国国际广播出版社，1994：120.



高校教师则是指在高校从事教学和科研工作的人。结合教师的法律释义,诸多学者从不同角度对高校教师的地位、作用、素质要求进行了相关阐述^①。

杨德广教授主编的《高等教育学概论》对高校教师的地位与作用作了如下概括^②: ①高校教师是人类科学技术文化宝贵遗产的继承者、传播者、发展者和新科学文化知识的创造者; ②高校教师通过培养人才、科技开发、社会服务,促进社会物质生产的发展而对人类历史发展起着推动作用; ③高校教师通过言传身教对校风的形成起着重要的作用,并推动着社会的精神文明建设; ④高校教师在高校内部的地位与作用,主要是通过由教师在教学、科研和教书育人工作中所起的主导作用决定的。

郑启明教授主编的《高等教育学》认为高校教师应做到^③: ①坚持党的四项基本原则,忠诚于人民的教育事业; ②精通所学专业,具有扎实的理论基础和渊博的知识,能独立地进行科学研究,并掌握教育科学,按照教育规律进行教学; ③有团结、互助、协作的精神,并且有一定的教学、科研工作的组织能力和管理能力; ④有高度的思想修养、文化修养和语言修养。

潘懋元教授主编的《高等教育》对高校教师提出了如下素质要求^④: ①有比较渊博的知识,应当精通所授的科学基础理论、专业知识和技能,并且有比较广博的文化修养; ②认真掌握教育科学,懂得教育规律; ③有高尚的道德品质和崇高的精神境界。

① 陈永明. 现代教师论. 上海: 上海教育出版社, 1999: 95.

② 杨德广. 高等教育学概论. 上海: 华东师范大学出版社, 2002: 12.

③ 郑启明, 薛天祥. 高等教育学. 上海: 华东师范大学出版社, 1985: 12.

④ 潘懋元. 高等教育. 上海: 上海教育出版社, 2007: 4.



可见,对高校教师这一范畴的分析,应建立在社会学意义上和社会角色理论上。高校教师的内涵,取决于其承担的社会角色的地位、作用的认知,以及与之相一致的一整套权利、义务和行为模式的形成,是社会对于承担这一社会角色的人的行为期待。概言之,高校教师具有超出一般教师 and 知识生产者的内涵,应是德与能、知与行的统一。

2. 高校教师的定义和范畴

从社会学角度,可将高校教师定义为一类社会群体,是通过业缘关系结合起来的从事高等教育事业的职业群体。其通过学科、院校、协会等纽带,遵循教育规律、学术发展规律及其相应的行为准则,围绕着知识中心开展活动,培养人才和服务社会,在此过程中形成群体成员所认同的观念体系和行为准则,自觉地维护群体的利益^①。

高校教师的来源较为广泛,主体是专职教师,此外,还有来自社会各行各业的兼职教师。在高等院校里,教职员工(Employee)是一支相当庞大的队伍,包括专业技术、管理及工勤技能岗位上的各类人员。本书论述的高校教师(University Faculty)对应的是专业技术岗位中的教师岗位群体,在高校人力资源中占主体地位。

二、激励

1. 激励的定义

在我国,最早使用“激励”一词的文献源于《资治通鉴·汉纪五

^① 刘立志. 高校教师队伍建设政策发展的理论研究. 华东师范大学博士论文, 2003: 10.



十二》：“贼众精悍，操兵寡弱，操抚循激励，明设赏罚，承间设奇，昼夜会战，战辄禽获，贼遂退走。”可见，早在 1000 多年前，激励就已成功地应用在军事管理中，意指激发、鼓动、鼓励。

与中文中“激励”相对应的英文是 motivation，该词源于拉丁文 movere，原意为“动”。但现有中文文献中，也经常将 incentive 译为“激励”。从严格意义上说，incentive 的准确翻译应为“刺激”，其与 motivation 的内涵并不一致。Incentive 更多地强调是外在于个体的诱因，而 motivation 更多强调内在于个体的动机，因此，在西方学者的相关研究中，往往在激励的二元分法中将内在激励称为 intrinsic motivation，而将外在激励称为 extrinsic incentive。本书中的“激励”与 motivation 将对应。

将“激励”一词应用于管理，就是通常所说的调动人的积极性的问题。有效的激励手段必然是符合人的心理和行为活动的客观规律的；反之，不符合人类的心理活动客观规律模式的激励措施往往不能达到调动人的积极性的目的。因此，在西方《组织行为学》与《管理心理学》教材中，一般将激励称为“工作动机”（Job Motivation）。此处的激励包含三层含义：①个体进行某种行为的动机是什么，即驱使某人做某事的原因为何？②个体进行该行为的动机有多强，即某人做某事的渴望程度、准备程度如何？③个体进行该行为的具体表现，即个人努力程度如何？

组织行为学认为，激励即激发人的行为动机，以促使个体有效地完成行为目标^①。或者说，激励是激发、引导、保持、归化组织成员的行为，使其努力实现组织目标的过程，而组织成员的努力以能够满

^① 窦胜功，张兰霞，卢纪华．组织行为学教程．北京：清华大学出版社，2005.

是个体的某些需要为前提条件^①。可见，需要、动机、行为和目标构成激励的四个基本要素，一个典型的激励行为模型如图 1-1 所示。

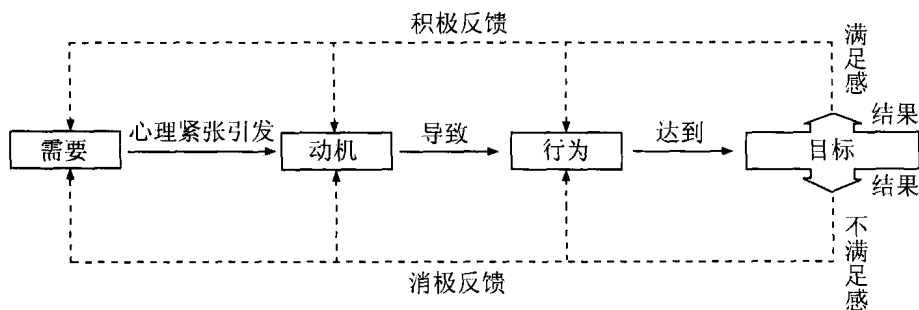


图 1-1 激励的基本行为模型^②

作为心理学术语，“激励”一词则指的是持续激发人的动机的心理过程。通过激励，在某种内部或外部刺激的影响下，使人始终维持在一个兴奋状态中。激励是引起个体产生明确的目标指向行为的内在动力。

激发人的动机的心理过程可表示为：需要引起动机，动机引起行为，行为又指向一定的目标。这表明，人的行为都是由动机支配的，而动机则是由需要引起的，人的行为都是在某种动机的策动下为了达到某个目标而进行的有目的的活动。

2. 激励的作用

法国古典管理理论学家 Henri Fayol 认为：“激励是管理的核心。”美国哈佛大学心理学家 William James 研究发现，一个没有受到激

① Stephen P. Robbins. Managing Today. Prentice-Hall Inc., 1997.

② 芮明杰. 管理学：现代的观点. 上海：上海人民出版社，2005.