

# 基于马斯洛需求层次理论的民办高校师资管理平台的设计

陈忠伟 黎晓凤

(广西外国语学院, 广西 南宁 530022)

**摘要:** 本文主要是从马斯洛需要层次管理理论出发, 提出满足民办高校师资的生理需求、安全需求、社会需求和自我实现需求的各项量化与非量化指标, 从五个层面进行指标的权重和分值设计, 提出评测的标准与实施要求, 以便民办高校更好地实现师资管理, 提升民办高校教师对学校的认可度和忠诚度。

**关键词:** 层次理论; 民办高校; 量化指标; 权重

虽然民办教育由来已久, 但是我们国家的民办高等教育是以1978年为起点。自改革开放以来, 逐步开始复苏的民办高等教育, 在经历了1992年和2003年的两次快速发展热潮之后, 迅速得到成长, 并迅速成为我国高等教育发展的重要增长点, 其重要程度从作为高等教育发展的“补充力量”发展成长为一支“重要力量”。截至2020年我国已经拥有2719所本专科高校, 其中民办高校768所, 占高校总数的28.25%, 民办本科院校443所, 占本科高校的35.02%, 专科院校325所, 占专科高校的22.84%。现如今又正在推进高职扩招, 极大可能直接带动各民办学校学费额的增长, 带动相关教育公司业绩内生源稳步增长, 民办高校的市场渗透率将会逐步提高。然而受到各种内外复杂因素影响, 我国的民办高等教育的发展一直存在问题, 比如生源质量差、师资力量弱、管理团队外行、办学经费紧缺等, 也有部分民办学校还存在观念陈旧、产权不够明晰、优惠措施难以落实、缺乏办学自主权等发展障碍。当中尤以师资问题更为突出, 如何能够让民办高校教师安心教育事业, 能够在民办高校实现自身的生理需求、安全需求、社会需求以及尊重需求等马斯洛需求层次理论中提出的各项需求, 这是摆在现在民办高校急需思考与解决的难题。

## 一、马斯洛需求层次理论以及其在民办高校师资管理中的应用

马斯洛需求层次理论提出人的需求是从低到高逐步实现的过程, 跟人的自然发展规律比较吻合, 常用在各类企业中, 作为员工激励的层次分析, 对民办高校师资管理也有一定的借鉴作用。

### (一) 马斯洛需求层次理论基础

马斯洛需求层次理论是管理心理学中人际关系理论、群体动力理论、理论、需要层次理论、社会测量理论的五大理论支柱之一。已经从五阶段模型扩大为八阶段模型, 除了原来五阶段模型的生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要, 还包括认知、审美需求和后来的超越需求。前三个我们通过外界就可以实现, 越往后需求越高, 实现越复杂, 需要我们内外结合才能实现。

### (二) 民办高校教师的需求层次分析

#### 1. 薪资待遇不合理是民办高校教师生理需求缺失的首要因素

目前, 在民办高校的师资情况呈现两个极端情况, 一端是刚刚毕业的、年轻的新入职、充满活力的教师; 另一端是已经退休的、学校返聘的老教师数量比较多, 中间起传承力量的骨干教师数量比较少。年轻的教师没有职称, 没有教学经验, 薪资待遇与期望值相比自然不足; 那些已经退休的老教授, 他们有职称、有教学经验, 待遇不是他们考虑的问题, 只要认为给定的薪资待遇合适,

没有特别的制度或者规定, 不会思考持续发展的机制问题, 实在不合适他们直接离开就好了。然而教师们比对的不仅仅是绝对收入, 还有其他的福利待遇, 所以民办高校是否能够给年轻教师满足生理需求尤为重要。

#### 2. 缺乏职业发展保障是民办高校教师安全需求低下的关键因素

绝大多数民办高校为了节约成本, 给予教职工购买的养老保险、失业保险、住房公积金等一般都是按照最低标准进行购买。也就是说按照政府要求的以当地上一年度城镇平均工资的60%作为基数进行购买, 有的民办高校甚至还是按照当地最低工资标准进行购买, 还有的民办高校缴纳相关的费用也不能准时。在民办高校教职工的安全需求低下, 没有安全感, 没有办法让人安心, 直接影响教职工对学校的认可度和忠诚度。通过调研了解很多民办高校工作五年以上离职的老教职工就是因为安全需求低下, 直接选择离开的, 即使新的就业岗位与本专业无关, 目的是寻求更加安全、更有保障的未来生活。

#### 3. 人际关系不完善、社会需求不平衡是民办高校普遍现象

主要体现在民办高校内部管理的不协调, 缺乏统一的协调、控制, 教学管理、学生管理与行政管理诸多不顺畅, 同样的事情反复做, 直接影响工作效率和工作进度。虽然民办高校也建议大家通过学术交流缓解各方面的压力, 但是基于民办高校的日常工作的繁琐, 根本没有闲暇时间顾及更多的学术交流, 直接打击师资队伍稳定性。

#### 4. 职业认同感不高、幸福感不强是民办高校的通病

在民办高校做科研或者是带比赛完全是为了提升个人的职称, 没有形成团队的凝聚力, 专职教师的科研成果不被认同, 没有奖励, 做与不做一个样, 职业认同感极低。辅导员更是演变成“全职保姆”“超级服务生”, 感受不到作为一名教师该有的认同感。

#### (5) 职业发展方向不明确, 缺少主人翁的意识, 自我实现需求匮乏

民办学校的教师和学校之间只有聘用关系, 没有对学校的认同感, 没有主人翁的意识, 感觉不到学校的发展与自身的进步有什么关系。没有实现自身的价值。这是马斯洛需求层次理论的最高境界, 要有持续长久的发展, 这是民办高校的命脉。

### (二) 民办高校师资管理平台的设计思路

根据上面的分析, 为了民办高校更好地发展, 在满足马斯洛的需要层次理论基础上, 要从两个方面去设计师资管理平台, 首先是在工作环境建设、完善制度、重视人文关怀、倡导尊师重教、实现民主管理。其次是以量化的形式优化学校资源、合理规划薪资、奖励罚懒。在保证生理需求的前提下, 让教师有足够的归属感, 该设计侧重在激励、收入期望和人性化方面实现量化管理。总体设计思路如图1所示。

从学院领导、部门领导、普通教师、考评人员和管理人员五大部分进行设计, 每一部分同时考量量化指标和自我实现指标。这些指标搭配一定的分值比例, 满足各层次人员的生理需求和部分安全需求。配合我们的人文关怀、制度完善和工作环境优化等,

能够实现各层次人员的生理、安全、社会需求。其二是满足各层次人员的自我实现需求。提升教师对学校的认同感和忠诚度。框架如图 2 所示，具体的指标设定描述以及比例分配这样考虑：

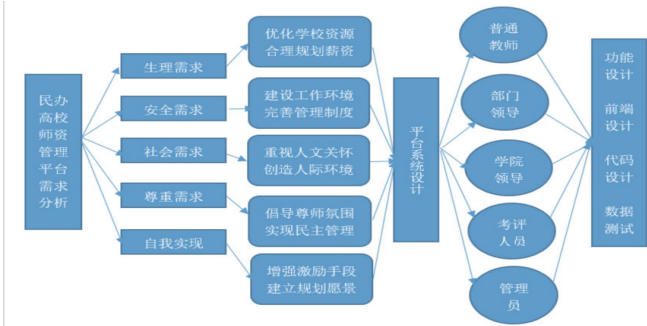


图 1 师资管理平台功能图

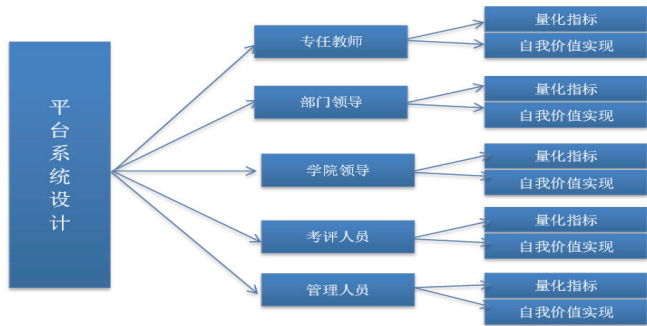


图 2 师资管理平台设计框架图

1. 学院领导是董事会领导下的直接执行人，把控学校的发展方向

学院领导在民办高校是董事会领导下的学院行政执行人，必须明确学校的办学性质，把握学校办学的方向。在量化指标方面首先财务指标，也就是学校的各种收入与办学的结余；其次就是客户指标，即学校培养的学生在社会的认可度。主要以学生高品质就业率和平均就业率体现；第三是针对内部的运营，或者说是资产的运营效率；第四就是学校的学习成长状况，近几年的发展规划，或者说是当年学校骨干教师（副高以上的教师）续签率与

中层骨干留存率。学院领导作为学校的高层，运营应该是关键的因素。在比例分配的时候财务指标占 30%，学生的品质就业率占 15%，平均就业率占 5%。资产运营占 15%，学校的骨干教师续签率和中层骨干留存率占 35%，按照比例支付学院领导班子相应的权利，完成下达的任务，可以实现部分财务灵活支配，可以有校长奖励基金，给一些骨干以足够的奖励，满足安全需求。

2. 部门领导是学校的中层力量，是承上启下的联系的纽带

部门领导是民办学校的骨干力量，大部分是民办高校在多年发展过程中自己培养起来的一支忠诚度极高的团队，多年来他们与学校一起成长，他们看中的是学校的前景，也希望自己付出的青春能够有所回报，然而现在普遍的情况是民办高校对待他们与新人一样，甚至比新人还差，所谓的新人新办法，老人老办法，使得这一批骨干人员在安全需求低下，纷纷在获得高级职称之后选择离开。造成民办高校损失巨大。为此在这部分人中我们设计是以工作年限作为首要指标，满足一定条件给予购买职业年金，解决退休的后顾之忧；其次才设计量化指标和自我实现指标。针对二级学院院长量化指标主要有专业建设指标、学生评教情况、产学研融合、教师技能提升、学生技能获奖、学生流失率和实习就业工作；针对行政部门主要围绕教学的实施、后勤保障与服务而开设的，设备完好率、投诉率、校园美化环境以及开源节流收入比例。这里重点介绍二级学院指标，副职和其他行政人员还是这些指标。对指标的赋值占比不一样，分配的占比不同。院长是主持全面工作，书记工作重点在学生管理，指标考核侧重就业率、缴费率、学生流失率。

3. 专任教师是民办高校可持续发展不可或缺的中间力量

教师是民办高校不可或缺的人力资源，是民办高校可持续发展的中坚力量，师资力量的好坏，师资队伍稳定性，直接影响培养学生的质量和后续的就业率。有一项关于公办本科院校与民办本科院校教师教学竞赛获奖的调查数据显示，公办本科院校均获奖数为 8.37 项，远远超过民办本科院校的 1.12 项。因此，在进行指标设计的时候，主要针对学生满意度、教师技能比赛、指导学生参加比赛情况或者教师本人获奖情况、专业建设、实习就业指导情况。各项指标的占分比例如下表 1 所示：

表 1 专业教师量化指标考核表

| 类别   | 指标     | 权重  | 分值    | A（100%） | B（90%） | C（80%） | D（70%） | E（60%） |
|------|--------|-----|-------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 满意度  | 按年度排序  | 24% | 144 分 | 144     | 129.6  | 115.2  | 100.8  | 86.4   |
| 授课大赛 | 初赛结果排序 | 18% | 108 分 | 108     | 97.2   | 86.4   | 75.6   | 64.8   |
| 获奖情况 | 各项比赛   | 18% | 108 分 | 108     | 97.2   | 86.4   | 75.6   | 64.8   |
| 专业建设 | 配合情况   | 12% | 48 分  | 48      | 43     | 38     | 33     | 29     |
| 实习指导 | 实习、就业  | 12% | 48 分  | 48      | 43     | 38     | 33     | 29     |
| 其他指标 | 完成其他工作 | 16% | 64 分  | 64      | 58     | 51     | 45     | 38     |

根据评测结果决定教师的绩效等级以及工资水平，A 级别的教师当年绩效享受平均绩效的两倍，并且从第二年开始给予薪资

增长百分之十五的奖励，B 级别教师当年绩效享受平均绩效的一点五倍，同时也在第二年开始给予薪水增长百分之十的奖励；如

此类推，当年评测结果是 E 等级的将可能面临一个学习提高或者岗位调整的可能，期限是一年，如果还不能适应岗位需求，将会被换岗。而考核结果是 A 和 B 的教师进入学校职业年金的候选人库，逐步完成职业年金的购买。在技能大赛获得国家级奖励的优秀指导老师以及省级以上教师技能大赛获得二等奖以上的优秀教师，能够优先获得学校的科研、教改项目立项，得到董事会的特别项目资金支持，实现自我的价值。

4. 考评人员是教学过程的基础保障

包括教学管理部门人员、质量监控中心的工作人员以及二级学院的教学秘书等，本文以教学秘书为例，介绍针对这一类人员的考核指标以及权重比例。教学秘书主要完成各个学期的教学管理工作，比如说排课、补考、重修、教学检查等；档案管理工作以及其他专项工作（比如专业评估、数据平台等）。对教师的各

项工作进行测评，也给予一定的指标权重。这部分人员重点激励他们不断进步，提升自我。

5. 管理人员是学校良性运行的有力保证

包括学生管理各部门、后勤管理各个部门以及图书管理人员，本文主要以辅导员为例进行说明，辅导员作为学生管理的前沿岗位，是学校安全稳定的第一道防线。在量化指标的安排方面，考虑的是学生的学生到课率、学生流失率、学生缴费率以及学生实习就业率；按照指标分配不同的权重值，依然是按照五个等级进行评分，获得 B 以上就可以获得薪水的增加以及当年绩效的增加，奖励的幅度与教师岗位相当，区别在于系数不同，最后落实的金额会有所区别。表现特别优秀的，可以进行教学技能面试，满足专业教师需要技能的，经本人申请允许转入专任教师的队伍。具体的量化指标如下表 2 所示。

表 2 辅导员量化考核指标表

| 类别  | 指标   | 权重  | 分值    | A ( 100% ) | B ( 90% ) | C ( 80% ) | D ( 70% ) | E ( 60% ) |
|-----|------|-----|-------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 财务  | 缴率   | 15% | 150 分 | 150        | 135       | 120       | 105       | 90        |
| 培训  | 考培   | 15% | 150 分 | 150        | 135       | 120       | 105       | 90        |
| 满意度 | 评测   | 10% | 100 分 | 100        | 90        | 80        | 70        | 60        |
| 到课率 | 到课率  | 5%  | 50 分  | 50         | 45        | 40        | 35        | 30        |
| 就业率 | 就业率  | 10% | 100 分 | 100        | 90        | 80        | 70        | 60        |
| 高品质 | 就业率  | 10% | 100 分 | 100        | 90        | 80        | 70        | 60        |
| 实习  | 实习率  | 5%  | 50 分  | 50         | 45        | 40        | 35        | 30        |
| 其他  | 其他工作 | 15% | 150 分 | 150        | 135       | 120       | 105       | 90        |

三、总结与展望

目前该平台仅仅完成了数据项的设置与各个项目权重比例的设定，在一些学校进行了某一项的试点，没有全面铺开，主要是很多指标牵涉到薪水与奖励，需要学校政策上面的支持，以及资金上保证，没有得到有关支持的前提下，本平台还是没有办法以数据说明，解决根本的问题。现在正在协商，未来计划是能够在本校的部分二级学院开始实施，其他单位或者部门延后两年实施，检查评测实施的效果，高端人才的签约率是不是能够提升，并且统计教师在这样环境下的幸福情况，在能够接受范围内进行全面铺开。假设还没有达到要求，会继续修订指标的权重，以达到更好的效果。

四、结语

民办高校的师资一直以来都是困扰学校的老大难问题，如何留住人，如何管理人才是每个民办高校必须面对的现实，之前很多民办高校认为在当下最不缺的就是人，大学生每年都在增加，人才流动是很正常的现象，今天离开明天就会有人接替，没有什么好担心的。随着学校规模的不断扩大，逐渐发现，不是那么回事，人才每个地方都需要，教师也不是一天培养出来的。学校开始重视师资管理，也有部分民办高校开始为了稳住骨干，让员工成为学校的股东，或者是给员工购买职业年金，给予体制内的福利待遇等，民办高校的师资管理逐步走向规范，逐渐满足民办高校师资的马斯洛需求理论。

参考文献：

[1] 蒋佩君. 基于马斯洛需求层次理论的民办高校人才流动问题研究 [J]. 产业创新与研究, 2020.08 ( 上 ): 165-166.

[2] 栾博强. 基于马斯洛需要层次理论的民办高校教师队伍建设与发展 [J]. 策略营销与人才, 2021 ( 9 ): 169-170.

[3] 陈明惠. 民办高校人力资源管理的现状及对策 [J]. 人力资源, 2021 ( 2 ): 58-59.

[4] 任金娜. 需求层次理论指导下的民办高校师资队伍稳定性研究——以山东华宇工学院为例 [J]. 人力资源, 2019 ( 9 ): 39.

[5] 唐建宁. 民办高校师资队伍建设与激励机制构建研究 [J]. 继续教育研究, 2020 ( 6 ): 33-37.

[6] 杨程, 周小舟. 民办高校青年教师的困境及其破解 [J]. 中国青年社会科学, 2019 ( 5 ): 100-105.

[7] 黎晓凤. 基于马斯洛需求层次理论的民办高校师资管理问题探究 [J]. 现代商贸工业, 2021 ( 12 ): 69-71.

项目名称：广西中青年教师基础能力提升项目“基于马斯洛需求层次理论的民办高校师资管理平台管理中的应用”（2019KY0899）。