

# 双因素理论视域下基层公务员激励机制问题研究

王林鑫

黑龙江大学 黑龙江哈尔滨 150080

**摘要:** 根据双因素理论以及我国基层公务员队伍的特点,从保健因素和激励因素两个角度出发,可以看出我国基层公务员队伍存在着薪酬机制不健全,工作环境和沟通关系网络重视程度不够等关于外部环境的问题以及职业发展空间小,考核和培训机制不健全等内部因素的问题。因此,要以双因素理论为基础,从内部因素和外部环境两个角度出发,积极完善基层公务员激励机制。

**关键词:** 双因素理论;激励机制;基层公务员

## 一、双因素理论和基层公务员激励机制问题的逻辑关系

双因素理论又被称为激励—保健因素,是由美国著名管理学家 Herzberg 在《工作的激励因素》一书中提出的。Herzberg 以大量的实验为基础,从心理学角度对调查结果进行分析,从“满意”和“不满意”两个角度出发,他们将激发人动机的因素分为保健因素和激励因素两类。保健因素的满足不会对工作人员产生激励作用,而当保健因素不被满足时,工作人员就会产生“不满意”的情绪。而真正对工作人员产生激励作用的是激励因素。只有激励因素得到满足,工作人员才会真正产生“满意”情绪。从双因素视角对基层公务员的满意度进行分析,可以看出,保健因素是与外部环境有关的因素,例如:薪资,工作环境和沟通关系网等等。这些因素如果处理不当,会使员工产生“不满意”的心理。而激励因素才是真正激励基层公务员的内在因素,例如职业晋升,领导赏识,工作成就感提高等等。只有这些因素得以改进,员工才能获得“满意”情绪,从而达到更加长期有效的激励效果。当前,在保健因素方面,我国基层公务员在薪酬机制,工作环境以及沟通关系网络方面均存在着一定的问题,这些外部因素得不到保障,使得许多基层公务员产生职业倦怠心理。而当前我国基层公务员的激励机制还存在着职业晋升空间小,考核渠道过于单一,培训机制针对性不强等问题,这些内部激励因素的不完善导致基层公务员工作的效能感不足,工作的积极性较差。基层公务员是与广大人民群众接触最多,走

的最近的一类群体,基层公务员的基本权益能否得到保证直接决定了为人民群众服务的质量和效果,因此,如何让基层公务员重拾初心,更好的保障基层公务员的基本权利值得我们思考。

## 二、基层公务员激励机制存在的问题

### (一) 保健因素方面存在的问题

#### 1. 薪酬机制尚未健全

基层公务员的薪资是维持基层公务员生存发展的基本保障,也是国家予以重视的一环,但当前我国基层公务员的薪酬机制还存在着一些问题。一方面,基层公务员的薪资待遇机制缺乏法律依据。尽管当前我国相继实行了《职务与职级并行规定》和新《公务员法》,对我国干部队伍建设以及公务员薪酬激励机制都起到了强化作用,但新法刚刚推行,各地区情况参差不齐,缺少与之并行的地方法律法规作为依据,使得基层公务员的薪资激励空间有限,具体实施操作难度增大。另一方面,基层公务员的工资结构亟待完善。基层公务员是我国公务员体系中的底层环节也是保障人民幸福生活的重要防线,但纵观当前公务员的薪资结构,我们不难发现,在基层公务员的工资和奖金方面,按资排辈现象时有发生,身居高位的人无论干多干少都会比职务低的人获得更高收入,这也刺激了官本位思想的产生。这不仅会导致基层公务员工作缺乏积极性,也会让无为的公务员越来越消极。因此,健全薪酬机制势在必行。

#### 2. 工作环境有待改善

我国基层公务员的工作环境相较于其他区公务员来说,工作区域更加偏远,工作环境更加复杂,因此,基层公务员工作环境有待完善。一方面,我国基层公务员大多分布在基层一线,对于环境的改善还处在起步阶段,基础设施还不完善,不能满足基层公务员的基本需求。

**作者简介:** 王林鑫(1998-),女,汉族,黑龙江佳木斯人,硕士在读,单位:黑龙江大学政府管理学院行政管理专业,研究方向:公共组织理论与管理。

这也使得许多基层公务员对衣食住行方面产生落差感,对工作环境不满意,产生职业倦怠心理。另一方面,有些基层政府对于基层公务员的管理过于传统,只注重工作业绩而不注重基层公务员的内心,没有坚持以人为本的管理理念,这种管理理念不仅会让许多基层公务员感到压力重重,成为工作机器,工作效率低下;还会让许多基层公务员感到不受尊重,不被理解,自我价值得不到体现,继而逐渐逃离公务员队伍。因此,对于基层公务员的工作环境,无论是“硬环境”还是“软环境”都应该引起重视,加以改善,使得基层公务员的基本需求得以保障,从而更好的为人民服务。

### 3. 沟通关系网络重视程度不够

对于我国基层公务员这一群体,沟通交流始终是不能忽略的一个话题,当前,我国政府对于基层公务员的重视程度还是远远不够的。这里说的沟通,不仅仅是指基层公务员与同事和领导之间的沟通,还指基层公务员与基层人民群众之间的沟通。一方面,有些基层公务员在与同事和上级相处时存在着把利益作为相处的目的之一的问题,这就会把简单的人际关系复杂化,利益化,纯粹的同事关系和上下级关系也变成了金钱关系和利益关系,这也会对我国当前的公务员队伍建设产生不利影响。另一方面,有些基层公务员在与基层群众沟通时还存在着明显问题。基层公务员面对的基层人民群众差异性很大,这些差异性也体现在各个方面,比如:语言差异,性格差异,背景差异等等。基层公务员在实际的工作中不免会与基层群众产生沟通不畅的问题,进而与基层群众产生误会和矛盾,这不仅会大大降低基层公务员的工作效率,还会使政府的良好形象在人民心中大打折扣。因此,我们必须要对基层公务员的沟通关系网络进行关注和重视。

## (二) 激励因素方面存在的问题

### 1. 职业发展“天花板”

职业发展对于基层公务员来说至关重要,而我国基层公务员当前还存在着职业发展空间小的问题。一是我国公务员体系中的职位分配都有固定数量要求,而可供晋升的职位数量与有晋升需求的公务员数量是极度不平衡的,这也就直接导致了公务员的职业发展空间比较小,而对于基层公务员来说,基层政府在整个的国家体系中更多的扮演执行角色,对于资源的管理和利用能力也相对薄弱,可持续发展能力较低,因此,基层政府为基层公务员提供的职业发展空间也就相对比较狭小。长此以往,不仅会导致基层公务员对工作热情减退,也会让基

层公务员的工作成就感和自我价值感缺失,最后不得不离开公务员队伍。二是我国基层公务员的职业晋升和发展中还缺少一定的民主性和公正性。在我国对于公务员的晋升和发展都是有硬性规定的,对于破格提拔也有相应的规定约束,但有些基层政府对于基层公务员的职业晋升和发展方面还存在着按资排辈的不良现象,这对我国基层公务员的工作积极性和主动性都产生了不良影响,也使得基层公务员职业发展受阻,严重影响了政府公信力,因此,基层公务员职业发展和晋升方面的问题不容小觑。

### 2. 考核机制有待完善

近年来我国基层公务员考核机制在逐步改进,但就目前形势来看,基层公务员的考核机制还存在一些问题有待完善。一方面,我国基层公务员的考核渠道过于单一。当前,基层公务员的考核机制大多都是由领导评级和自我评级组成的,而领导评级占的比重很大,在基层政府的实际工作中很容易产生由领导说了算,由领导的好恶来进行评级等的“一言堂”现象,这种不科学的考核方式不仅会使“阿谀奉承”的现象盛行,也会给基层公务员带来一种“只要让领导开心就能晋升”的错觉,对我国公务员队伍建设产生不良影响。另一方面,考核机制的结果应用范围不广也是基层公务员考核机制存在的问题之一。一般来说,考核机制作为考核基层公务员工作效能和成果的一种考查方式,应该被广泛运用到基层公务员的薪资报酬,职业晋升和发展等方面中,但在实际的工作中,考核结果并未实际运用到这些方面,这就导致了考核机制并未真正起到激励作用,并会让基层公务员错误的认为考核机制仅仅是流于形式。因此,只有不断完善基层公务员的考核机制,才能让其真正发挥作用。

### 3. 培训机制重视程度不够

培训机制对于我国公务员来说十分重要,培训机制不仅会让公务员明确自身的工作任务,提高工作能力,还会让公务员提高自身责任感,全心全意为人民服务。而当前无论是我国基层政府还是基层公务员自身,对于培训机制重视程度都是不够的。一方面,我国基层政府的培训机制对基层公务员的能力提升和发展重视程度不够。我国基层政府认为基层公务员只要听命于上级领导的安排,做好领导交代的任务,完成自己的本职工作即可,对于基层公务员的培训也是简单的召开会议,说明培训的必要性草草了事,这种穷于应付的培训不仅会导致基层公务员工作效过的不到提升,也会导致基层公务

员自身责任感降低,从而无法全心全意为人民服务。另一方面,基层公务员自身对于培训机制的重视程度也有待提高。基层公务员所处的环境相对比较落后,工作氛围也相对较差,竞争意识淡薄,对于自身能力的提高也不重视,对政府组织的培训会议也是走走过场,并不重视,自我提升意识和充电意识渐渐衰退,从而导致工作能力不能与时俱进,不能更好的为人民服务。因此,加强对培训机制的重视程度对基层公务员的激励意义重大。

### 三、完善基层公务员激励机制的措施

#### (一) 完善基层公务员激励机制的保健措施

##### 1. 健全薪酬机制, 确保工资结构合理合法

薪酬机制作为激励我国基层公务员最基本最有效的方式之一,对于其健全与完善势在必行。一方面,各基层政府应依据中央发布的关于公务员薪酬的法律法规,根据各地方实际情况,建立相应的地方法,使得基层公务员的薪酬激励机制有法可依,有据可循,只有这样才能不断拓宽基层公务员的薪资激励空间,使得具体工作落在实处。另一方面,应不断完善基层公务员的工资结构,使其更加合理。无论是基层公务员的工资还是奖金分配都应该严格按照规定执行,严格按照绩效考核进行核算,避免按资排辈的现象发生,使基层公务员的工资发放公平合理。只有这样,薪酬机制才能真正发挥激励作用。

##### 2. 改善工作环境, 完善基础设施和管理理念

工作环境的好坏及其能否得到完善,对于基层公务员的工作来说至关重要。一方面,要提高基层公务员基础设施建设,保障好基层公务员的住宿和出行问题,还要将现代化办公设施普及到基层公务员的办公室中,让“硬环境”满足基层公务员生活和工作的基本需求,避免基层公务员出现职业倦怠等不良的心理现象。另一方面,基层政府要不断转变管理理念,不断增强对基层公务员内心的关注。基层政府可以定期举行心理倾诉大会,在会议开始前的一段时间可以让基层公务员匿名书写倾诉信,在会议中主要围绕这些问题展开一系列活动。这样可以让基层公务员的内心得以倾诉,也体现了基层政府正不断向着以人为本的管理理念转变。这种“软环境”的转变可以降低基层人才流失,让基层政府和基层人民更好的为基层人民服务。只有将基层公务员工作的“硬环境”和“软环境”都进行改善,才能不断创设良好的工作环境,让基层公务员的基本需求得以满足。

##### 3. 重视沟通关系网络建设, 创设和谐平等的工作氛围 创设和谐平等的工作氛围, 不断提高对基层公务员

沟通关系网络建设的重视对基层公务员来说至关重要。一是要不断改善基层公务员与领导和同事之间的关系,减少利益化。基层政府可以加强对基层公务员与基层领导的培训,打破官本位思想,创设公正平等的工作氛围,让其理解自己的本职工作是全心全意为人民服务,切不可逾越道德底线和法律红线。二是要加强基层公务员与基层人民群众的联系,使基层公务员在和谐的氛围中工作,让人民群众在愉悦的气氛中办事。基层政府可以定期举办团建活动,邀请当地群众代表共同参与,这不仅可以减少基层公务员与基层人民群众之间的语言文化等差异,也可以让基层公务员对自己工作的地域和人民群众更加了解。只有基层政府提高对基层公务员人际关系的重视,努力创设和谐平等的工作氛围,让基层公务员深切感受到国家和政府的关怀,基层公务员才能不断提高工作的积极性,更好的服务于人民群众。

#### (二) 完善基层公务员激励机制的激励措施

##### 1. 突破职业发展“天花板”, 提高工作热情

职业发展空间狭小对于我国基层公务员来说是一个长久以来难以解决的问题。一方面,国家应加大对基层地区的资源投放,让基层政府有更多可以利用的资源,这不仅提升了基层政府的决策能力和合理利用资源的能力,也增大了基层政府的人才需求量,从而拓宽了基层公务员的晋升空间。另一方面,要不断加强我国基层公务员职业晋升和职业发展过程中的民主性和公正性。基层政府可以通过绩效考核,定期走访,调查问卷等方式,定期展开问询,确保基层公务员的职业晋升合理合法,确保晋升的人是努力工作,表现优异,对党和人民做出贡献的人,而不是“阿谀奉承”,“溜须拍马”的关系户,确保基层公务员职业晋升和发展的公正性,杜绝按资排辈等不良现象发生。只有这样,才能真正起到激励作用。

##### 2. 完善考核机制, 合理进行奖惩

基层公务员的考核机制是对基层公务员工作成果的检验方式之一,只有不断完善考核机制,合理进行奖惩,才能让考核机制真正发挥激励作用。一方面,基层政府应该拓宽考核渠道,在领导评级和自我评级的基础上可以增加对基层公务员业务能力的考核以及群众对基层公务员服务满意度的反馈,根据自身工作能力的大小以及领导和自我评级进行综合考核评价,让业务能力好更优秀的人得到更多的发展机会。另一方面,基层政府应该充分运用考核结果,将考核结果作为基层公务员职业晋升,职业发展,奖金分配等的重要依据。对于考核结果

优秀的基层公务员，结合日常工作表现进行合理奖励；对于考核结果较差的基层公务员，要及时进行约谈，指出基层公务员出现的问题，了解基层公务员出现问题的原因，对于无故懈怠工作的基层公务员要进行适当的处罚。只有不断完善对于基层公务员的考核，合理对其进行奖惩，才能让考核机制真正起到激励作用。

### 3. 重视培训机制，不断提升工作能力

对基层公务员定期进行培训，不仅可以提高基层公务员自身的业务能力，也增强了基层公务员对自身工作的责任感。一方面，基层政府要重视对基层公务员的培训，定期展开培训，在展开培训时也要注意具有针对性，要从基层公务员角度出发进行针对性培训，可以使用当地真实事件进行举例讲解，为基层公务员提供处理事务的方法，让基层公务员在处理日常事务和突发事务时有据可循，让培训机制真正起到作用。另一方面，基层公务员自身也要提高对培训机制的重视程度，基层政府可以通过为参加培训的与会人员发放纪念品，为与会人员

提供交流平台等方式不断鼓励基层公务员参与培训，在培训时也要强调基层公务员参与培训的重要性。基层公务员自身在与会过程中也要认真参与，将培训的内容与实际工作恰当结合起来，只有这样才能让基层公务员不断提升自身工作能力，切身体会到培训机制的重要性，让其真正发挥激励作用。

### 参考文献：

- [1]姜杰敏.基层公务员绩效考核改革的路径探究[J].中共云南省委党校学报, 2011, 12(04): 162-165.
- [2]冷泽成.宜春经开区基层公务员激励机制的研究[D].江西财经大学, 2021.
- [3]秦智洁, 曲直, 周定财.基于激励理论的基层公务员职业倦怠研究[J].领导科学论坛, 2018(01): 4-6+22.
- [4]熊斌, 余柳桦.90后基层公务员激励机制问题研究——基于双因素理论的分析[J].湖北经济学院学报(人文社会科学版), 2021, 18(06): 55-60.