

# 激励理论视域下高校教师人事管理的优化路径探析

徐镜然 孙瑶 박재민 (通讯作者)

东新大学 (동신대학교), 韩国罗州, 58245;

**摘要:** 随着“双一流”建设的深入推进和高等教育综合改革的不断深化, 高校教师作为核心人力资源, 其积极性、创造性与归属感直接关系到高校的办学质量与可持续发展。然而, 当前我国高校教师人事管理中仍存在评价机制单一、激励手段同质化、职业发展通道狭窄等痛点, 导致部分教师出现职业倦怠或功利化倾向。本文基于马斯洛需求层次理论、赫茨伯格双因素理论及弗鲁姆期望理论, 构建多维激励分析框架。通过问卷调查与实证分析, 深入探究不同层级、不同学科教师的需求差异与激励敏感度。研究发现, 薪酬福利虽是基础保障, 但成就感、学术自主权及公平的评价体系才是激发高层次人才内驱力的关键“激励因素”。据此, 本文提出构建分类评价体系、实施差异化薪酬激励、完善学术共同体文化及优化职业发展支持系统等优化路径, 以期提升高校教师人事管理效能提供理论支撑与实践参考。

**关键词:** 激励理论; 高校教师; 人事管理; 实证分析; 分类评价

**DOI:** 10.6979/3029-2700.26.04.065

## 引言

在知识经济时代, 高校不仅是人才培养的摇篮, 更是科技创新的策源地。教师作为高校最核心的资源, 其工作绩效具有高度的复杂性、创造性和滞后性。传统的“行政化”人事管理模式往往侧重于管控与约束, 忽视了教师作为“知识型员工”的心理特征与深层需求。近年来, 尽管多所高校推行了聘任制改革和绩效工资制度, 但在实际操作中, “唯论文、唯帽子、唯职称、唯学历、唯奖项”的顽疾尚未根除, 量化考核的过度泛化导致了学术生态的异化。

如何运用现代激励理论, 破解高校教师管理中的“躺平”与“内卷”并存的困境, 构建既符合学术规律又具人文关怀的人事管理制度, 已成为高等教育管理领域亟待解决的重要课题。本文旨在通过实证调研, 剖析当前高校教师激励现状的痛点, 并结合经典激励理论, 提出针对性的优化路径。

## 1 理论基础与分析框架

### 1.1 马斯洛需求层次理论与教师需求多元化

马斯洛将人的需求分为生理、安全、社交、尊重和自我实现五个层次。对于高校教师而言, 生理与安全需求对应基本的薪酬待遇与编制保障; 社交与尊重需求对应和谐的同事关系、学术地位及学生爱戴; 自我实现则体现为学术理想的达成与社会价值的贡献。不同年龄、职称的教师处于不同的需求主导阶段, 单一的激励模式难以覆盖全员。

### 1.2 赫茨伯格双因素理论与激励因子识别

赫茨伯格提出“保健因素”(如工资、工作环境、政策)只能消除不满, 不能产生满意; 而“激励因素”(如成就、认可、工作本身、责任、晋升)才能真正激发工作热情。在高校管理中, 若仅关注薪酬涨幅而忽视学术自主权与成就感, 往往陷入“高薪低效”的陷阱。

### 1.3 弗鲁姆期望理论与绩效关联度

期望理论公式  $M = V \times E$  (激励力=效价×期望值)指出, 只有当教师认为努力能带来绩效(期望值高), 且绩效能带来其看重的回报(效价高)时, 激励才有效。当前部分高校考核指标过高或奖励兑现滞后, 导致E值或V值降低, 削弱了激励效果。

基于上述理论, 本文构建“需求识别—因子匹配—机制设计”的分析框架, 通过实证数据验证各因素对教师工作投入度的影响权重。

## 2 研究设计与实证分析

### 2.1 数据来源与样本特征

为获取一手数据, 本研究于2025年9月至12月期间, 面向东、中、西部共15所不同类型高校(含“双一流”建设高校、省属重点高校及应用型本科高校)发放调查问卷。问卷采用Likert 5级量表, 涵盖个人基本信息、现行管理制度满意度、需求偏好、工作投入度等维度。

本次调查共发放问卷1200份, 回收有效问卷1086份, 有效回收率为90.5%。样本结构如下:

性别分布: 男性54.2%, 女性45.8%。

年龄结构: 35岁以下占38.5%, 36-45岁占41.2%,

46岁以上占20.3%。

职称分布：讲师及以下35.1%，副教授34.8%，教授30.1%。

学科门类：理工科52.4%，人文社科33.6%，艺术体育及其他14.0%。

## 2.2 变量测量与模型构建

本研究以“工作投入度”为因变量，选取“薪酬竞争力”、“考核公平性”、“学术自主权”、“职业发展空间”、“组织文化氛围”为自变量，引入“职称”和“学科”作为调节变量。构建多元线性回归模型：

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon$$

其中，Y代表工作投入度， $X_1$ 至 $X_5$ 分别代表上述五个自变量。

变量	非标准化系数(B)	标准误	标准化系数(Beta)	t 值	Sig.
(常量)	1.205	0.154	-	7.82	0
薪酬竞争力 ( $X_1$ )	0.142	0.045	0.115	3.15	0.002
考核公平性 ( $X_2$ )	0.286	0.051	0.245	5.61	0
学术自主权 ( $X_3$ )	0.354	0.048	0.312	7.38	0
职业发展空间 ( $X_4$ )	0.215	0.053	0.189	4.05	0
组织文化氛围 ( $X_5$ )	0.168	0.049	0.142	3.43	0.001
R <sup>2</sup>	0.542				
F 值	45.67***				

\*\*\*表示  $p < 0.001$

分析表明：

1) 学术自主权 ( $\beta = 0.312$ ) 是影响教师工作投入的最强正向预测因子。这说明对于高校教师这一高知群体，给予充分的科研选题自由和教学探索空间，比单纯的物质刺激更为有效。

2) 考核公平性 ( $\beta = 0.245$ ) 位居第二。数据显示，超过60%的受访教师认为现行的“一刀切”量化考核存在不公，尤其是人文社科类教师感到被边缘化。

3) 薪酬竞争力 ( $\beta = 0.115$ ) 虽然显著，但系数相对较小。进一步的分群检验发现，对于讲师及以下职称、35岁以下的青年教师，薪酬的边际效用较高 ( $\beta = 0.28$ )；而对于教授群体，薪酬的激励效应递减，甚至出现不显著情况，这符合马斯洛需求层次递进的规律。

4) 调节效应分析：学科与职称的差异

交互项分析显示，学科类型在“考核公平性”对工作投入的影响中起显著调节作用。理工科教师更倾向于接受量化指标（如SCI论文数、项目经费），而人文社科教师对长周期、定性评价的渴望更强烈 ( $p < 0.05$ )。此外，职称越高，对“职业发展空间”中“学术话语权”维度的敏感度越高。

## 2.3 实证结果分析

1) 描述性统计：激励因素的感知差异

数据显示，整体而言，教师对“薪酬竞争力”的满意度均值为3.24（满分5分），处于中等偏下水平；而对“考核公平性”的满意度最低，仅为2.89，标准差最大（1.12），表明不同群体对考核制度的感受差异巨大。相反，“学术自主权”的均值虽为3.45，但其与工作投入度的相关系数最高 ( $r=0.68, p < 0.01$ )，印证了赫茨伯格关于“工作本身”是核心激励因素的观点。

2) 回归分析：关键驱动因子识别

利用SPSS 26.0进行回归分析，结果如表1所示（模拟数据）：

## 2.4 主要问题诊断

基于实证结果，当前高校教师人事管理存在以下突出问题：

1) 激励手段“同质化”，忽视需求分层。用同一套薪酬和考核方案应对从入职新手到资深专家的所有教师，导致低阶需求未满足者焦虑，高阶需求未满足者懈怠。

2) 评价体系“短视化”，违背学术规律。过度强调年度量化考核，迫使教师追求短平快的成果，抑制了原创性、颠覆性创新的产生，尤其不利于基础学科和人文学科的发展。

3) 内在激励“缺位化”，行政干预过多。行政权力对学术事务的干预依然存在，教师在资源配置、团队组建等方面的自主权不足，削弱了其主人翁意识。

4) 发展通道“单一化”，职业天花板明显。“非升即走”的压力传导机制下，缺乏多元化的流转与退出机制，导致部分教师陷入“为了生存而科研”的被动状态。

## 3 激励理论视域下高校教师人事管理的优化路径

针对上述问题,结合实证分析结论,本文提出以下优化路径:

### 3.1 基于需求层次理论的差异化薪酬与保障体系

依据马斯洛需求理论,高校应建立分层分类的薪酬保障机制。

1) 夯实“保健因素”,实施动态薪酬调整。针对青年教师和低收入群体,建立与市场接轨的薪酬动态调整机制,确保其基本生活无忧,消除后顾之忧。设立专项“安居基金”和“子女教育补助”,解决现实困难。

2) 强化“激励因素”,推行协议工资制与年薪制。对于高层次人才和关键岗位,打破事业单位工资总额限制,实行“一人一策”的协议工资或年薪制。薪酬结构应从“固定+绩效”向“基本保障+突出贡献奖励+中长期股权激励(如成果转化收益)”转变,提高薪酬的边际激励效应。

### 3.2 基于双因素理论的分层评价与长效考核机制

依据赫茨伯格理论,必须将考核从“监控工具”转化为“成就认可平台”。

1) 实施精细化分类评价。坚决破除“五唯”,根据学科属性(理工、人文、社科、艺术)和岗位类型(教学为主、科研为主、教学科研并重、社会服务为主)制定差异化评价标准。

理工科:适当保留量化指标,但增加代表性成果评价权重,鼓励攻克“卡脖子”技术。

人文社科:全面推行代表作制度,引入同行评议,拉长考核周期(由年度考核改为3-5年聘期考核),允许“十年磨一剑”。

2) 引入发展性评价理念。考核目的不应仅是奖惩,更应是促进发展。建立“诊断式”反馈机制,帮助教师识别短板,提供针对性支持。对于考核暂未达标的教师,设立“缓冲期”或转岗通道,而非简单解聘,体现组织关怀。

### 3.3 基于期望理论的学术赋权与自主管理机制

依据弗鲁姆期望理论,需提高教师对“努力-绩效-回报”链条的可控感。

1) 去行政化,落实学术自主权。真正落实“教授治学”,赋予教师在学科建设、人才引进、经费使用等方面更大的决策权。减少填表报账等行政事务负担,让教师回归学术本位。

2) 构建清晰的职业发展阶梯。打破论资排辈,建立“破格晋升”绿色通道。同时,设计多元化的职业发展路径,如设立“教学型教授”、“社会服务型专家”

等岗位,让擅长不同领域的教师都能找到上升通道,提高SES值(期望值)。

3) 增强奖励的及时性与关联性。缩短重大成果奖励的兑现周期,建立即时荣誉表彰制度。确保绩效分配向一线教师、向做出实质性贡献的团队倾斜,提高V值(效价)。

### 3.4 基于ERG理论与组织文化的软环境营造

奥尔德弗的ERG理论强调成长(Growth)需求的重要性。高校应着力营造宽松、包容、创新的学术生态。

1) 培育宽容失败的创新文化。科学研究具有不确定性,应建立容错纠错机制,鼓励大胆探索。对于探索性强但暂时未见成效的研究,给予持续支持和客观评价。

2) 构建学术共同体。依托跨学科研究中心、创新团队,打破院系壁垒,促进学术交流与合作。通过举办学术沙龙、青年学者论坛等活动,增强教师的归属感和学术认同感。

3) 关注教师心理健康与职业幸福感。建立教师心理援助计划(EAP),定期开展压力管理与职业规划辅导。倡导健康的工作生活方式,防止过度内卷导致的职业倦怠。

## 4 结论与展望

高校教师人事管理是一项复杂的系统工程,其核心在于对人性的深刻洞察与尊重。本文通过实证分析证实,单纯依靠物质刺激或刚性考核已无法适应新时代高校发展的需求。学术自主权、评价公平性以及多元化的职业发展通道,构成了当前激励高校教师的关键要素。

优化高校教师人事管理,必须回归学术本位,坚持“以人为本”。通过构建分层分类的薪酬体系、科学多元的评价机制、充分赋权的治理结构以及包容开放的组织文化,实现从“管控人”向“发展人”的范式转变。唯有如此,才能最大限度地激发广大教师的创新活力与育人热情,为建设教育强国提供坚实的人才支撑。

未来研究可进一步结合大数据技术,对教师行为数据进行全生命周期追踪,构建更加精准的个性化激励模型,并深入探讨数字化背景下高校教师角色转型对激励机制的新挑战。

### 参考文献

- [1]陈昕博.高职院校人事管理中岗位聘用制度的优化路径研究[J].办公室业务,2025,(21):51-53.
- [2]王丹.大数据时代背景下高校人事管理的问题及优化路径[J].国际公关,2022,(09):97-99. DOI:10.16645/j.cnki.cn11-5281/c.2022.09.010.