

浅析民族地区乡镇公务员激励机制中的问题与对策

——以四川省九龙县为例

李林锋

西南民族大学公共管理学院，四川 成都

收稿日期：2022年4月11日；录用日期：2022年6月7日；发布日期：2022年6月15日

摘 要

乡镇公务员是我国公务员体系中基层的组织构成单位，是推动国家治理体系和治理能力现代化的重要组成部分。近年来，随着乡村振兴战略的深入开展，乡镇公务员的工作任务不断增加。然而，相关激励机制并不健全，在一定程度上会挫伤其工作积极性。因此，完善乡镇公务员激励机制势在必行。本文运用赫兹伯格的双因素理论对九龙县乡镇公务员的激励机制进行探究，针对问题提出优化对策，以期为提高基层公务员工作积极性、完善基层治理体系提供经验借鉴。

关键词

乡镇公务员，激励，问题与对策

Analysis of the Problems and Countermeasures in the Incentive Mechanism of Township Civil Servants in Ethnic Areas

—A Case Study of Jiulong County, Sichuan Province

Linfeng Li

School of Public Administration, Southwest Minzu University, Chengdu Sichuan

Received: Apr. 11th, 2022; accepted: Jun. 7th, 2022; published: Jun. 15th, 2022

Abstract

Township civil servants are the basic organizational units in my country's civil service system, and are an important part of promoting the modernization of the national governance system and governance capacity. In recent years, with the in-depth development of the rural revitalization strategy, the tasks of township civil servants have continued to increase. However, the relevant incentive mechanism is not perfect, which will dampen their enthusiasm for work to a certain extent. Therefore, it is imperative to improve the incentive mechanism for township civil servants. This paper uses Herzberg's two-factor theory to explore the incentive mechanism of township civil servants in Jiulong County, and proposes optimal countermeasures for the problem, in order to provide experience and reference for improving the work enthusiasm of grass-roots civil servants and improving the grass-roots governance system.

Keywords

Township Civil Servants, Excitation, Problems and Countermeasures

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

2018年新修订的公务员法贯彻落实了党中央关于正向激励的要求，健全完善了公务员激励机制，加强了对公务员合法权益的保护。2021年10月16日出版的第20期《求是》杂志发表了习总书记的重要文章《扎实推动共同富裕》，其中指出：“要适当提高公务员特别是基层一线公务员及国有企事业单位基层职工工资待遇。”

由此可见，提高公务员待遇、完善公务员激励保障机制是当前国家和社会重点关注的话题。乡镇公务员是我们党和政府在基层开展工作的中坚力量，是直接服务于广大人民群众的前线阵地，通过科学合理的激励保障机制来提高其工作积极性极有必要。但是在实践工作中，乡镇公务员激励保障机制并不完善，比如部分乡镇仍然存在着工作条件较为艰苦、休假制度难以保障、晋升渠道少等问题，这对于正向激励乡镇公务员、提高其工作积极性仍存在一定阻碍。基于此，笔者以四川省九龙县乡镇公务员作为研究对象，探求其激励机制中目前存在的问题，并提出相应对策，以期完善乡镇公务员激励机制。

2. 文献综述

国外对激励的相关研究较早，关于激励的理论较为丰富。工业革命前，由于生产主要以个人或者家庭为主，所以几乎不用考虑激励的影响。工业革命以后，出现了大量的公司，工厂制度逐渐兴起，对工人的管理也就日益复杂。在这种背景下，国外出现了大量的激励研究，并且主要集中在企业人力资源管理领域。比如马斯洛的需求层次理论，表明每个人需求具有层次性，一般当较低层次需求得到基本满足后才会考虑后续需求；赫兹伯格的双因素理论，提出了激励包括保健因素和激励因素；弗鲁姆的期望理论，表明管理人员可利用员工的期望值和效用评价来调动他们的积极性。随着公共部门的发展和完善，研究也逐渐涉及公务员激励领域。比如，奥斯本和盖布勒强调了公务员的重要性，认为其作为政府重要的人才，要合理运用绩效管理、激励办法，调动公务人员的积极性^[1]。国外行政学之父伍德罗认为对待

公务员要有一定激励措施,可以通过金钱、职位晋升、社会荣誉等方式来激励公务员[2]。由此可见,国外也很重视对公务员队伍激励的相关研究,主张可通过不同方式激励公务员。

虽然我国对公务员激励的研究起步较晚,但是随着我国公务员制度的不断完善,研究公务员激励机制的学者不断增加。学者罗洪认为,公务员激励制度的本质为制度总和,将其概念解释为,政府为激发公务员热情采取的相关措施,进而实现提升办事效率和质量的作用[3]。学者李佩琦就提高薪酬结构的合理性、指定科学的晋升机制与考核制度等多个维度,为激发我国乡镇公务员的工作积极性提出了解决对策[4]。

通过阅读期刊文献,笔者发现目前与公务员激励机制相关的研究很多,但是对民族地区乡镇公务员激励的研究仍然较少。本文运用赫兹伯格的双因素理论,以四川省九龙县乡镇公务员作为研究对象,对其乡镇公务员激励机制进行探究。

3. 理论基础

双因素理论由赫兹伯格提出,包括保健因素和激励因素。保健因素主要指容易让组织员工产生消极行为的因素,而激励因素则指可以使员工得到满足和激励的因素。保健因素中的过程状态可以说是从“有不满”到“无不满”,那么要尽量去消除员工的“不满”;而激励因素中的过程状态可以说是“无不满”到“满意”,也就是说要去想办法增加员工的“满意”。

从公共部门中来看:保健因子上,乡镇公务员需要更好的工作环境,包括饮食、居住、交通出行、办公设施等基础条件,所以组织应该根据实际情况提供良好的外部工作条件。如没有良好外部条件的建构,就可能会产生他们的不满因子;激励因子上,乡镇公务员需要上级领导和人民群众的认可,需要合适有效的培训机制、需要更加科学合理的晋升渠道等,这些均可给他们带来更多的满意因子,进而激发其工作积极性,充分发挥自己的潜力,不断做好本职工作,进而强化基层公务员队伍建设。

本文从双因素理论的保健因素和激励因素两个维度出发,以此分析四川省九龙县乡镇公务员激励机制中存在的问题,进而提出相应的对策。

4. 九龙县乡镇公务员激励机制中存在的问题

4.1. 部分乡镇工作环境较为艰苦

九龙县位于四川省甘孜藏族自治州东南部,共有9镇7乡,不同乡镇工作环境有所差异。偏远乡镇办公条件较为落后,比如办公电脑比较老化、卡顿,而且有时候办公网络也不太稳定,这些问题都给工作的开展增加了不少难度;同时,大多乡镇基本公共服务不完整,比如教育、医疗等资源基本上集中在县城,因此偏远乡镇公务员生病求医、孩子求学都不便利,而且还可能因交通不便增加额外的出行费用。

4.2. 乡镇休假制度难以完全保障

对于大部分乡镇公务员来说,为了保质保量地完成各项工作任务,避免出现差错而受处分影响前途只得“5+2”“白加黑”地完成,带薪休假更是无从谈起[5]。从访谈过程中了解到,九龙县大部分乡镇也是属于这种情况。他们的正常周末、节假日时间并不能得到充分保障,加班加点是一件司空见惯的事情。值得注意的是,目前对加班加点并没有专门的补偿机制,笔者认为这会增加乡镇公务员的懈怠感,不利于他们工作的高质量开展。

4.3. 乡镇晋升机会少、难度大

基层公务员作为特殊的政府工作人员群体,对职位的晋升有着迫切的期望[6]。笔者了解到,如果大学本科毕业考入乡镇公务员岗位,基本需试用一年后正式入职,在考核都符合相关要求的情况下,一般

三年左右时间可以顺利晋升为乡镇副职。但是，在晋升到乡镇正科级领导干部的过程中就十分不易了，因为这中间还有许多排名分前后的职位，所以得由排名靠后的职位到排名靠前的职位，然后在换届选举中才有机会得到进一步提拔。真的可谓是晋升机会少、难度大。

4.4. 乡镇教育培训机制不健全

对乡镇公务员而言，参与培训不仅能够学习相关技术知识和提升理论水平，也体现了政府对公务员的重视，进而提高其成就感。目前九龙县乡镇公务员的培训主要集中在短期理论学习上，很少通过专项培训去提高他们的业务工作能力。他们无法通过培训发展和完善自己，培训的激励性并不强。同时，许多相关培训缺乏严格考核，所以部分乡镇公务员认为去培训就是去“玩一玩”，培训的效果也就大打折扣。

5. 九龙县乡镇公务员激励机制的对策建议

5.1. 积极创造良好的工作环境

良好的工作环境是极其重要的，这属于“保健”因素，如果不予满足会不断增加乡镇公务员的不满情绪，进而引发其消极工作情绪。随着乡村振兴战略、基本公共服务均等化工作的深入开展，乡镇的基础设施条件将会不断变好，当然，这是一个循序渐进、需要时间的过程。对于乡镇公务员来说，首先应当至少充分保障他们较好的住宿、饮食条件，还应根据实际情况设定更加合理的交通出行补贴；其次，还要改善办公环境、完善办公设施，这些都将在一定程度上提高广大乡镇公务员的工作效率和工作积极性。

5.2. 完善正常休息、休假制度

不管什么职业，正常的休息休假制度都是极其重要的，这也属于保健因素。不间断地工作、加班都是违反人性的，长此以往就会引起组织成员的不满情绪，也就会影响其工作状态和工作积极性。针对像九龙县这样的偏远民族地区，相关部门更应结合实际情况，制定更加具有实际操作性的休息休假制度，对加班的乡镇公务员最好给予相应补休，不能补休的则要按照国家的相关规定给予合理补偿，这样才能让工作任务繁重、工作压力大的乡镇公务员更有盼头。

5.3. 完善乡镇教育培训机制

培训可以提高乡镇公务员的个人素质和个人成就感，属于激励因素。相关部门应当根据乡镇公务员岗位实际去开发更加科学合理的培训课程，要充分考虑培训的实用性，在提高乡镇公务员工作能力的同时提高他们的参与感，让其觉得能够通过培训提升自己、充实自己。因此，相关部门在设计课程前期可对其培训需求调研，然后丰富培训形式，在课堂教学的基础上了可以加入社会实践、参观考察等形式。同时，要对培训内容进行严格科学考核，最好将培训考核结果纳入年度考核。

5.4. 拓宽乡镇职业晋升通道

晋升对乡镇公务员来说是非常重要的激励手段。因为不仅可以提高相应的工资收入，还可在一定程度上提高他们的社会地位，得到更好锻炼自我、实现自我的平台。新公务员法中规定：“特别优秀的或者工作特殊需要的，可以按照规定破格或者越级晋升。”笔者认为这对于那些能够做出优异成绩的乡镇公务员来说极有必要。因此，相关部门要给予乡镇在晋升名额上的适当倾斜，让他们有更多的晋升机会。

6. 结论

乡镇公务员作为公务员体系中最基层的单位，其激励机制应当结合实际情况给予更多关注和完善。本文以九龙县乡镇公务员作为研究对象，主要通过文献分析和访谈法，运用双因素理论进行相关研究，

去探究民族地区乡镇公务员激励机制中存在的一些问题，最后提出相关对策建议，为完善乡镇公务员激励机制提供一定经验借鉴。随着修订版的《中华人民共和国公务员法》的正式施行，笔者相信对我国公务员激励的研究将会不断增加，我们的公务员激励机制也将会不断完善和进步。

参考文献

- [1] 戴维·斯本, 特德·盖布勒. 改革政府[M]. 周敦仁, 译. 上海: 上海译文出版社, 2006.
- [2] 竺乾威, 马国泉. 公共行政学经典文选[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2000.
- [3] 罗洪. 艰苦偏远地区乡镇公务员激励机制研究[J]. 理论研究, 2016(5): 41-46.
- [4] 李佩琦. 人力资源管理视角下我国基层公务员激励机制存在问题及对策[J]. 知识经济, 2019(1): 12-13.
- [5] 王莹, 张杰, 于真真, 等. 激励视角下乡镇新录用公务员流失问题探析——以山东省为例[J]. 中国人事科学, 2019(12): 19-28.
- [6] 谢丹. 新时期我国基层公务员激励机制探析[J]. 现代商贸工业, 2020, 41(24): 84-86.