

公务员多元化激励路径研究

——以曾国藩用人激励为例

倪春青 武 博

内容提要 激励是人力资源管理的一项基本职能。随着经济市场化、政治民主化、社会多元化、利益差异化步伐不断加快,公务员个体对职业发展、组织激励、权益保障的要求日益强烈,有效激励已成为公务员日常管理的突出难题。本文试图从曾国藩打造腰刀激励湘军这个典型案例出发,针对公务员激励手段单一、激励失灵失效等问题,提出坚持以人为本,以目标激励、功利激励、符号激励、竞争激励、评价激励、差异激励、负激励等多元化激励措施,来分担和化解公务员晋升晋级“独木桥”难题,以调动公务员工作中的积极性、主动性和创造性。

关键词 公务员管理 激励 曾国藩

倪春青,中共江苏省委组织部研究室(政策法规处)副主任 210024

武 博,河海大学商学院教授 210098

在经济社会发展历史进程中,劳动分工与交易的出现引发出组织激励问题。组织激励首先在企业管理中得到发现、重视和运用,其根本任务在于激发动机、鼓励行为、形成动力,促进组织绩效的提高。近年来理论界逐步将激励研究拓展到公务员管理领域。比如,在分析公务员和企业员工激励共性、差异性的基础上,有人提出以提高行政效率为明确目标,体现能力主义和功绩主义,以精神激励为主,不忽视正当物质利益,激发公务员的内在激情^[1]。也有人把西方的先进理论同中国的特殊国情相结合,从不同角度对中国人力资源管理进行创新性研究^[2]。李军、魏哲景将公务员激励放到新公共管理理论背景下进行研究,对公务员激励理论、目标、方法、手段等研究

提出很多创新性的思想和对策^[3]。彭静以双因素激励理论为研究依据,认为我国公务员都是择优选拔到国家行政机关工作的优秀人才,一般具有较高的政治素养,比较注重政治荣誉感和精神需要,尤其是对处于高层的领导者来说,非物质因素的激励功能越来越明显^[4]。行为科学认为,人的行动背后都有一定的动机,这个动机又缘于人的需求欲望,尚未得到满足的需求便是激发动机的起点。周红云以声誉激励为出发点,结合公务员珍惜政治声誉、社会声誉等客观实际,研究提出营造良好文化环境、建立信息披露制度、完善晋升晋级制度、改革报酬制度等声誉激励策略^[5]。政治价值在激励中的重要作用也引起研究者兴趣。费飞认为,只要政府目标和价值观念真正内化

本文系江苏省社会科学基金项目(06JSAZZ002)。

为国家公务员的人生目标和价值观念,就会起到很强的自我激励作用^[6]。理论界还以不同模式对公务员激励进行研究。段永强、李云鹏从公务员队伍中长期存在的机构臃肿、人员庞杂、效率低下等顽疾入手,以“智猪博弈”为模式,研究提出建立绩效工资评估机制、正向激励与负向激励相结合、完善监督制约等激励制度和办法^[7]。陈玲从经济人、政治人、公利人、复杂人的人性假设出发,通过 Holmstrom-Tirole 职业发展激励模型,对公务员内在自我激励、竞争性激励、职业发展激励进行研究,认为要加大竞争性选拔干部力度,完善干部考核,形成有利于公务员自身发展的持续激励和稳定预期,激励公务员内在精神满足和成就感^[8]。公务员激励的必要性、存在问题、对策措施、框架体系更是研究重点。比如,王佳纬着眼于构建公务员激励体系,提出构建公务员能力培训和职业生涯发展的培训和学习机制,合理、灵活又与绩效相关的薪酬机制,注重公务员实际能力和功绩的晋升机制,科学、量化的、便于评估的绩效考核机制等^[9]。蒋硕亮在科学的职位分析基础上,紧密结合公务员的工作绩效,认为可以试行灵活的、弹性的宽带薪酬制,使公务员工资制度逐渐由等级工资制向绩效工资制转变^[10]。激励的有效性源于被激励主体的预期收益。公务员的预期收益是一个广义的范畴,包含经济性收益和非经济性收益。非经济性激励的效应主要与公务员的价值取向、工作自信心、理想信念和职业伦理等密切相关^[11]。同时,要根据公务员不同的年龄、岗位、专业、任职时间等采用不同的激励方式,充分发挥激励应有的效用^[12],等等。

斯图亚特·缪勒认为,“公共官僚部门是以外部对效率的控制无力和内部对激励无效为特征的。”长期以来,囿于传统人事管理的理念和职能,我国公务员往往被机械地看成是“组织机器上可以替换的零件”^[13],对其进行有效激励与潜能开发重视不够,更不用说构建起符合公务员个体发展需要的激励理论体系,存在着激励虚悬的问题^[14]。客观上,公务员工作职责有多重目标,其政治性、重复性、执行性、统一性又很强,这使得公务员个体与集体的工作业绩难以区分,绩效评价结果难以服众,导致激励不足与激励失灵同时存在。随着公务员队伍发展壮大,稀缺且相对恒定的领导职位与公务员个体晋升愿望之间的矛盾不断尖锐。就面上而言,公务员职务职级晋升激励已经进入“瓶颈期”^[15]。然而,事实上现在晋升几乎成了公务员激励的唯一手段,是最有吸引力的激励措施,

千军万马挤晋升“独木桥”的矛盾更加凸显。这种手段单一、渠道狭窄、刺激面又小的公务员激励模式,已经在公务员队伍中或多或少地引发和产生懈怠性“羊群效应”,程度不同地普遍存在不求有功、但求无过的“中游”标准,论资排辈、平衡照顾的不良晋升倾向,负激励徒有虚名、无法到位等等。近年来随着实践发展和管理理论创新,传统人事管理正在向人力资源管理转变,公务员激励机制日益受到重视,“对公务员的激励必须从根本上摒弃传统的以人为工具和手段的物本主义倾向”^[16],同时“人事制度所扮演的角色也逐渐由保护者转变成激励者”^[17],针对公务员不同层次的需要,采取人性化的激励措施,充分发掘人的潜力,努力做到适才适用^[18]。因此,无论是理论层面、制度层面,还是实践层面、价值层面,都迫切需要建立起一整套体现以人为本的公务员激励机制,进而推动公务员日常管理由服从性管理向激励性管理转变,通过综合运用各种激励杠杆,驱使公务员主动追求管理者期望的、与组织目标 and 政治使命相一致的工作绩效。

对任何一个组织而言,人是最核心要素,而激励则起着凝聚人、激发人、调动人等作用,对组织发展至关重要。晚清政治家、军事家曾国藩在初创湘军、攻取武昌后,为激励将士,锻造 100 把刻有“涤生曾国藩赠”^[19]字样的上等腰刀,以奖励那些英勇善战或足智多谋的将士。从此曾氏腰刀成为湘军重要象征,每个湘勇战士奋勇杀敌,以争取这稀有殊荣。腰刀式激励对改进和完善公务员激励有着重要启示:激励既要有目标形态、价值形态,又要有物质形态。

1. 以目标激励为导向,强化经常性绩效考评,促使德才兼备、实绩突出者脱颖而出

目标具有感召力和鼓舞力。正确可行的目标能够对组织内成员产生强大的引导力量,启动人的内在需求和动机,并促使人把这种潜在需求转变为实际行动。组织目标与激励指向目标是重合一致的。“组织精神的第一个要求就是较高的绩效标准”^[20]。战争年代绩效标准和激励导向,就是杀敌立功。第一批 50 把腰刀获得者塔齐布、郭嵩焘等,都是出生入死、战功赫赫的勇士。授刀前,曾国藩反复掂量第一号腰刀给谁,才能服众。最终他选择“攻城略地,连战连捷,劳绩卓异”的塔齐布,从而树立起鲜明的功绩导向旗帜。刀背上铭刻上“殄灭丑类,尽忠王事”,将激励的目标要求简洁有力地表述出来,并赋予其深刻政治内涵。

工作实绩是公务员履职尽责的劳动成果,是其能力素质的综合体现,也是晋升的主要依据。但“由于公共部门的绩效测量存在固有的困难”^[21],公务员个体的绩效评价结果难以服众,更难以直接体现到公务员晋升晋级中。领导是公共管理实践中逐步分化出来的角色^[22]。而这个分化力量只能是工作业绩。“只有经得起绩效考核的人,才是可以提升的人”^[23]。《公务员法》提出要“重点考核公务员的工作实绩”,且“定性定量相结合”。因此,一要对公务员工作核心内容进行适度量化。只有量化工作业绩,才能把定量考评的科学性说服力与定性考评的权威性群众性结合起来。二要结合年度工作目标,以工作的动态运行信息、台账、问责为主,构建公务员日常业绩考评体系。二要以党务政务公开为平台,公开公务员从事管理、服务的内容与流程,把服务对象满意度引入公务员业绩考核中。四要加大考核结果在晋升激励中的运用力度,促使德才兼备、业绩突出、群众公认的人在晋升晋级中脱颖而出,这样才能体现出激励管理的根本职能,进一步激发公务员的事业心、责任心和成就感。

2. 以契合个体需求的功利激励为基础,完善年功性个性化激励,让有功者得赏、有能者晋升

公平理论认为,物质性功利激励对员工的影响,不仅受制于所得报酬额绝对值,而且受制于报酬的相对比较。因此,激励分配既要注重合理性,更要注重公平性、科学性。工欲善其事,必先利其器。拥有一把锋锐精良的随身利刃,对冷兵器时代将士有重要意义。曾国藩深谙物质激励的重要性,所打造的腰刀“刀刃锋利、手不敢试”,并在熟铁皮刀鞘上嵌以铜钉朵云纹,刀把上镶着墨绿色南阳玉。这样一把腰刀奖励一个人、激励了一群人、引导了一支队伍奋勇争先,使物质激励产生较好的“外溢”效应。

传统的公务员管理以工作、职位为中心,公务员往往被简单地假定为“政治人”、“道德人”,忽略其“经济人”、“复杂人”的一面,缺乏以人为本,对人性高度不信任。随着《公务员法》和工资改革的全面实施,领导职务级别越高,激励刺激越强,晋升对组织、公务员个体的双向压力也越大。现代公务员尤其是年轻一代思想独立性差异性大,不再讳言利益得失。每每面临晋升晋级,其“经济人”理性选择特征非常突出。公务员从事公共管理服务,其人力资本的剩余价值无法直接转换成个人收益,当有效激励不足时,公务员尤其是那些年资长、晋升慢的老员工,极有可

能寻找权力性“灰色消费”。因此,要充分认识公务员激励需求的层次性、多样性和阶段性,在防止平均主义的同时应注意公正公平^[24],研究建立起多途径、多层次、多频度年功性激励模式。尤其是在中国、日本等东方国家,年资认同在组织中具有重要作用,这也是组织发展的一个稳定因素。在“功绩制”基础上,要探索建立公务员奖酬动态调整机制,把公务员奖金、福利待遇与工作业绩适度挂钩,打破大锅饭。既满足老黄牛式公务员人力资本升值后的激励需求,又激发和巩固年轻公务员争取正激励、避免负激励的心理预期。同时,激励决不能用某种共性取代个性,“不同的人有不同层次和方向的需求和偏好”^[25],区别化地“投其所好”,物质激励才能事半功倍。比如,对年度优秀公务员奖金,可转化成不同形式的实物、休假金,而不是千篇一律的现金。让相对较少的组织激励,通过数次丰富多样的激励形式,产生褒扬、教育、强化等“涟漪效应”。这样那些因种种缘由没有获得晋升激励的“失意者”,也能够适时适度的物质激励中保持一定积极性主动性。

3. 以多层次符号激励为支柱,拓展正激励空间,分担晋升“独木桥”压力

持久激励是组织管理的重要目标。但持久激励并不能完全依靠官职和薪酬,晋升必须有空缺职位,薪酬要有财力后盾。政府资源的稀缺性决定所有国家的公务员满足需要的有限性和激励的有限性,这就使得以精神激励为基础的符号激励显得更为重要。从满足人的自尊、荣誉出发,加大精神激励力度,对员工心理施加积极影响,既能强化公务员为民服务的自觉行动,又能降低激励成本,减少或避免零和博弈。美国行为科学家戴维·麦克利兰(David McClelland)提出,人的需求分为成就需要、权力需要、归属需要。其中,成就需要最为重要。一个组织中具有高成就需要的人越多,组织发展就越快。“激励-保健”双因素理论也认为,成就、认可、工作本身、责任、晋升和成长等因素,是影响人工作的内在激励因素。为延展激励链条,曾国藩对100把腰刀逐一烙上专属编号,这样1号腰刀与100号腰刀获得者的功绩大小立马有了高下之别,无形中增加了一份等次激励,形成激励的梯次效应,有效拓展正激励空间。

由于传统体制以一元的“官文化”为评价标准,几千年文化传统累积下公务员的社会地位与荣誉,在强化公务员晋升需求的同时,也为较大范围内实施多层次的精神激励提供了良好环境。霍桑试验也

表明,与改善工作条件相比,进行情感沟通更能激发员工的归属感和工作热情。从中央到县乡基层,公务员的基本物质需求大体已经得到满足。在这种情况下,公务员更需要感情上的慰藉、荣誉感、和谐、归属感。因此,要加大公务员精神激励与潜能开发,以减少晋升晋级的聚焦度,分担晋升激励的巨大压力。比如,对基层普通公务员,可以设立十年、二十年、三十年等长时段的服务奖项,并冠以地方性特色名称;对省级以上普通公务员也可设立相应较长年度的精神激励奖项,冠以行业系统特色名称。这样那些不合适或不愿意担任领导职务、勤恳工作的普通公务员也能因荣誉称号、记功、表扬、评优等,得到相应的尊重、肯定和心理满足。同时,对年轻公务员帮助其进行职业生涯规划,以成长机会激励、参与激励、培训激励、满意度激励为主体,建立起多阶梯、曲线化、立体式的职业发展激励路径。

4. 适度引入竞争性激励,民主科学地选人用人,充分运用好晋升激励工具

长期以来,中国传统行政文化伦理既有勤政、廉政、民本等积极因素,又形成了任人唯亲、论资排辈、墨守成规等消极因素。竞争是促进组织内部资源优化配置的高效方式,引入适度竞争应当成为组织激励的重要内容。在发放 47 把腰刀后,曾国藩留下 3 把,让将士“自报战功,视功业劳绩,择优奖赠”。有 8 名哨长毛遂自荐、曝晒业绩,争执不下时,又当场以射箭方式,公开公平公正决定腰刀归属。事实上,改革开放后,党政部门逐步引入竞争上岗、公开选拔等民主、科学的选人用人新机制,这些竞争性激励调动了公务员的热情和干劲,有效提升了晋升激励的科学化水平、组织绩效。

职务获得晋升是个人成就的集中体现,也是组织认可的重要表现形式。晋升激励兼备经济激励、精神激励、荣誉激励功能,是针对公务员个体刺激性最强烈的根本激励,也是公共部门最传统、最普遍的激励形式。这一激励工具运用恰当,能够增强组织凝聚力和战斗力,反之,也可能产生摩擦力、离心力。而实施激励计划,决不能使员工之间出现不良竞争^[26],这是组织管理的基本原则。对公务员而言,晋升晋级必须坚持实事求是、公平公正,让赏与功相匹配、罚与过相对应,才能实现公平性、合理性和科学性。只有运用公开选拔、竞争上岗、民主推荐等民主科学的程序办法,让选人用人过程在阳光下运行,做到机会均等、竞争平等、过程公开、结果公正,以适度的竞争唤

起公务员的成就意识,强化内激励的作用,形成持久动力的重要作用。同时,要对这种内部竞争进行柔化,过于强调“你上我下”的零和博弈,势必在公务员队伍中埋下不睦的种子,造成人际关系过度紧张,甚至引发公务员群体性心理疾病^[27],最终损害公共管理部门根本性整体利益。因而,在实施竞争性晋升晋级激励过程中,应通过一定程度能反映年资、平时业绩、评优评先结果的加权计分办法,把能力与资历有机结合起来,充分发挥晋升晋级应有的正激励作用,促进公务员队伍和谐稳定。

5. 突出即时性认可激励,在日常管理中强化主管领导的激励权威

“激励的最主要作用在于调动人的积极性,使工作更有效率”^[28]。授刀时曾国藩逐一点评获刀者功绩,激发其积极向上动机、进而自控其行为趋向。比如,以“书生从戎,鸿韬伟略,立功鄂省,英名远播”评价日后成为晚清中兴名臣之一的胡林翼^[29],恰如其分且及时有力。适时用好激励工具,能够使激励对象和周围人迅速感受到正确行为的益处和做坏事的后果,产生连动效应。“当个体认识到他们的工作业绩与获得的奖赏之间有密切关系时,激励效果最佳”^[30]。激励强化理论也认为,对一种行为的肯定或者否定,至少在在一定程度上会决定这种行为在今后是否会重复发生。即时式的认可激励能够强化组织内员工的积极行为,否定和修正其错误行为,进而激励员工更好地服务服从于组织目标的顺利实现。

任何一种激励手段都强调及时性,而且“间隔时间越短,员工就越能清楚地了解他们自己的奖励与他们的努力和业绩表现密切相关”^[31]。目前,公务员激励以事后被动激励为主,平时不算帐,晋升晋级算总帐时,业绩已模糊难分。因此,应当围绕工作目标、结合公务员个体的实际,有重点地统筹规划业绩评价、激励标准、分配方式和实施方案。及时肯定、认可和赞扬公务员的贡献进步,是最简单也是最有力的激励工具。很多时候,及时认可所产生的激励效果更加明显。研究表明,超过 2/3 受访者很看重来自上司、同级以及团队成员的日常认可,相信其他人赏识自己的工作是很重要的;认可等非经济激励与经济激励相结合,能够使业绩提高 30%¹⁸。“一般工作人员仅需发挥自身能力的 1/3 便能应付日常工作,而 50% 以上的差距是由激励所致”^[32],而且主要来自平时激励。美国《公务员制度改革法》也提出“必须赋予依靠下级行动的部门行政长官奖勤罚懒的权力”^[33]。行为科

学研究认为,一个好的行为,只要坚持三个星期,就会成变良好习惯。由于公务员队伍能上不能下、能进不能出的状况短期内难以打破,更迫切需要正确、明确和准确的认可激励,引导和促使公务员对自己工作产生满足感和成就感,从而产生一定满意度的内在激励动力,更好地干事创业,而不是一门心思琢磨如何升官。而要实现这一目标,必须赋予主管领导平时激励、年度考评的“自由裁量权”,并鼓励其即时激励下属,帮助其树立激励权威,以引导公务员的 correct 行为,形成工作团队的整体合力。管理者要根据工作需要,适时进行适当授权,让公务员参与更复杂、难度更大的工作,既能培养和锻炼下属,又能及时激励员工,提高工作满意度。

6. 以“二八”式激励为参照,重点激励业绩卓著者,防止“人人有赏、恰如无赏”

“物以稀为贵”。奖赏激励不宜泛滥,只有那些为组织创造出突出功绩者,才应当得到相应激励。如果组织中人人有赏,那就等于人人无赏。管理学认为,组织中存在一定数量的希望“升迁”者对管理十分重要。但是如果假设这些欲望对所有人都有强大的激励作用,那就不对了^[34]。锻造腰刀时,曾国藩曾计划将100把腰刀全部发放。正式发放时,曾国藩又临时改变主意,先奖励50把,并组织隆重正式的授刀仪式。尽管激励额度减少了一半,但激励刺激效果倍增。

管理学有个“二八定律”,即20%的关键员工创造了80%的组织业绩。相应地奖赏激励范围也应当集中20%员工身上。为组织做出不同贡献的下属,应该得到不同程度和不同性质的奖赏。但是任何正式组织的领导职位总是呈金字塔型,越向上越少。比如,某地党政系统厅级干部只占处级干部的13.7%,处级干部占科级干部的20.6%,科级干部占普通公务员的29.2%。因此,要把好钢用到刀口上,真正使晋升激励产生杠杆作用,必须完善公务员业绩考评办法,切实打破实绩“大锅饭”、评优“轮流坐桩”等现象,把最优秀人选拔到最合适岗位上,让其承担更重要的工作,履行更重要的职责,行使更重要的权力,为组织做出更大贡献。从整体上看,地市以上公务员职位激励资源丰富,而县乡公务员人数多级别低,晋升空间窄,福利报酬、职业发展和转换的机会相对较少。如某地科级及以下职务的公务员达到91.4%,县乡公务员占总数的56.5%。应当把县乡基层公务员群体作激励重点,专门研究制定针对性措施^[35]。可参照西方公务员管理体制,对县乡基层公务员单独立法进行

管理,拓展其晋升晋级空间^[36],使其职业发展生涯中激励阶梯与地市以上公务员大体相当。同时,有条件地扩大团队激励。《公务员法》首次明确要“对公务员集体给予奖励”。相对于日新月异的知识信息更替,公务员个体能力作用在减弱,而公共管理的集体性项目不断增加,“团队能够聚集完成特定目标所需的多种才能”,应对团队集体和组织进行绩效评价和奖励。只激励个人的方式在一定程度上容易造成公务员之间的不良竞争,注重强化集体性激励^[37]。日本公司“一个基本规则是绝不要单独奖励个人”,倡导和坚持团队激励、组织激励,既能适度扩大激励范围,又能通过团队、组织内部无差别奖励,增强公务员队伍团结力凝聚力向心力。

7. 激活负激励“大棒”功能,从严管理公务员

恰如一枚硬币的两面,正激励与负激励必须综合运用,激励机制才能发挥出应有的积极作用。如果只注重正激励、忽视负激励,必然会损伤高效率者的积极性,无形中鼓励懒惰、低效率等不良倾向。为激励更多湘军,曾国藩授权手下将领自行打造腰刀,最后竟发放10万把腰刀,甚至违法乱纪兵士也腰刀在手^[38]。从50到10万,片面强调了正激励、忽略负激励,摊薄了激励面、却贬损了激励值,曾国藩也只能徒叹奈何。

“能上不能下”使晋升激励成了终身激励,论资排辈、平衡照顾在所难免。“对公务员的行为大多偏重于内心规范,而轻视制度鼓励或约束”^[39],惩戒性负激励难以到位,公务员管理失之于宽、失之于软的情况十分普遍。比如,2008年某地受到组织处理的干部仅占0.53%,在一定程度上导致不求有功但求无过,不好不坏的“中游”标准和动力缺乏症。2007年国家颁布实施了《公务员考核规定》,强化负激励功能,具有现实针对性^[40]。比如,增加基本称职等次,对那些小错不断、工作不力者明确了考评格次。对基本称职等次的进行诫勉谈话、限期改进、一年内不得晋升职务、不享受年度考核奖金等处理。对不称职者惩戒处理则相应加重,采取降职、连续两年不称职等次的予以辞退等措施。“病、事假累计超过考核年度半年的公务员,不进行考核”,而不进行考核就直接影响到晋升级别和级别工资档次,对少数不求上进、经常请假“老油条”进行警示和惩罚。“对无正当理由不参加年度考核的公务员,经教育后仍然拒绝参加的,直接确定其考核结果为不称职等次”,增强了负激励的刚性约束力和执行力,使个别“老赖”无处逃遁。当然,

实际工作中运用负激励也要防止片面化,比如有些地方试行“末位淘汰”,就是忽视公务员个体能力差异的教条蛮干,有悖于负激励的初衷和本意。

注释

- [1]李海娟、王瑞飞:《公务员与企业员工激励比较及启示》,《太原》《技术经济与管理研究》2004年第2期。
- [2]洪斌、方永:《国内人力资源管理创新理论研究综述》,《哈尔滨》《管理科学》2009年第4期。
- [3]李军、魏哲景:《新公共管理视角下公务员激励机制创新》,《西安》《西北工业大学学报》(社会科学版)2007年第6期。
- [4]彭静:《双因素理论对我国公务员激励的借鉴意义》,《武汉》《科协论坛》2008年第11期。
- [5]周红云:《新公共服务视野下公务员声誉激励研究》,《北京》《新视野》2010年第1期。
- [6]费飞:《激励机制在国家公务员队伍管理中的运用》,《北京》《中国人力资源开发》2010年第1期。
- [7]段永强、李云鹏:《从“智猪博弈”模型看中国公务员的激励机制》,《兰州》《社科纵横》2010年第2期。
- [8]陈玲:《公务员激励机制研究——模型与实证》,《哈尔滨》《公共管理学报》2005年第5期。
- [9]王佳伟:《公务员综合激励体系的构建——对当今完善我国公务员激励机制的思考》,《哈尔滨》《行政论坛》2007年第2期。
- [10]蒋硕亮:《美国公务员制度改革中的弹性政策及其启示》,《北京》《中国行政管理》2009年第9期。
- [11]张力、袁伦渠:《我国公务员多维激励框架的构建——一个基于委托代理理论的分析》,《合肥》《安徽大学学报》(哲学社会科学版)2007年第11期。
- [12]冉晓丽、李慧:《浅谈人力资源管理中的激励理论》,《北京》《中国人力资源开发》2009年第6期。
- [13][美]菲利普·库珀等:《二十一世纪的公共行政:挑战与改革》,《北京》中国人民大学出版社2006年版,第295页。
- [14]胡华琳:《浅议我国公务员激励机制的偏差及应对》,《合肥》《安徽广播电视大学学报》2009年第4期。
- [15]一方面,改革开放后,历次机构改革中不断增设领导职位,目前已经到最高点,不能也无法再增加领导职数;另一方面,现在领导职数普遍使用殆尽,且短期内难以再出现改革开放初期干部整体性新老交替现象。
- [16]万建新:《公务员的激励失灵与矫正策略》,《北京》《中国人力资源开发》2007年第6期。
- [17][美]菲利普·库珀等:《二十一世纪的公共行政:挑战与改革》,《北京》中国人民大学出版社2006年版,第284页。
- [18]陈秀荣:《行政管理与人力资源管理的有机结合——公务员激励机制的现状与对策研究》,《呼和浩特》《内蒙古科技与经济》2007年第12期。

[19]涤生,系曾国藩号。每把腰刀上都刻有“殄灭丑类,尽忠王事”八个大字,旁边落款是一行小楷“涤生曾国藩赠”。

[20][23][美]彼得·德鲁克:《管理使命、责任、实务》,《北京》机械工业出版社2007年版,第88页,第90页。

[21][澳]欧文·休斯:《公共管理导论》,《北京》中国人民大学出版社2001年版,第215页。

[22]全国干部培训教材编审指导委员会组织编写:《领导科学概论》,《北京》人民出版社、《北京》党建读物出版社2006年版,第3-9页。

[24]胡华琳:《略论西方激励理论对我国公务员激励管理的启示》,《武汉》《湖北广播电视大学学报》2009年第12期。

[25][32]倪星主编:《公共部门人力资源管理》,《大连》东北财经大学出版社2008年版,第149页,第145页。

[26][31]赵曙明编:《人力资源管理与开发》,北京师范大学出版社2007年版,第197页,第199页。

[27]2005年,重庆市社科规划办组织开展公务员心理健康专题调研,撰写的《公务员心理健康现状研究》课题报告指出:30%的公务员对自己的工作越来越不感兴趣、40%的公务员认为工作没有多大意义、不低于50%的公务员时常倦怠、不低于70%的公务员缺乏应有的工作激情、34.5%干部不同程度地存在抑郁倾向。

[28]万建新:《公务员的激励失灵与矫正策略》,《北京》《中国人力资源开发》2007年第6期。

[29]胡林翼(1812-1861),字贻生,号润之,湖南益阳人。文武双全,能诗能文,为官清廉,著有《胡氏兵法》。与曾国藩、李鸿章、左宗棠并称为晚清四大中兴名臣。

[30][美]斯蒂芬·罗宾斯、玛丽·库尔特:《管理学》,孙健敏等译,《北京》中国人民大学出版社2008年版。

[33][美]菲利普·库珀等:《二十一世纪的公共行政:挑战与改革》,《北京》中国人民大学出版社2006年版,第265页。

[34][美]赫伯特·西蒙:《管理行为》,《北京》机械工业出版社2007年年版,第128页。

[35]刘秋霞、黄丹:《我国基层公务员培训激励不足问题及对策探析》,《南京》《改革与开放》2010年第3期。

[36]倪春青:《30年干部人事制度改革的回顾与展望》,《党建闻新》,武汉出版社2009年版,第76-82页。

[37]高尚力:《公务员集体考评奖励办法应细化》,《北京》《中国人力资源开发》2009年第9期。

[38]聂辉华:《如何避免对下属赏无可赏——以曾国藩的故事为例》,《济南》《经济学家茶座》2008(5,37) 95-99。

[39]万建新:《公务员的激励失灵与矫正策略》,《北京》《中国人力资源开发》2007年第6期。

[40]倪春青:《用激励杠杆撬动公务员队伍的惰性“板结”》,《北京》《中国党政干部论坛》2008年第6期。

[责任编辑 钱继秋]