

# 基于高峰体验理论的公务员内部激励机制

孙 伟

(福州大学 公共管理学院,福州 350000)

**摘 要:**人性假设的不同决定着公务员的职责的不同,对公务员的人性假设做出不同的分析和判断,得出公务员在行使公共权力时应将其定位为公共人的角色,主要采用内部激励的手段和措施来激励公务员的行为。内部激励手段对公务员的职业素质的提高,自我角色意识的增强有重要的作用,其中,高峰体验理论是内部激励理论的典型代表。为达到高峰体验时刻应采用具体的手段和措施,通过精神灌输,建立共同愿景,认真思考,塑造文化沉淀,产生顿悟并不断地审视自己来使公务员达到高峰体验的时刻,从而真正从高峰体验的角度激励公务员群体。

**关键词:**人性假设;公共人;高峰体验;内部激励

**中图分类号:**D630.3

**文献标志码:**A

**文章编号:**1672-8580(2013)03-0066-05

## 一、问题提出

现代组织管理中,激励的功能越来越凸显出其重要性,组织激励水平的高低,反映出组织管理水平。对于管理着繁杂社会事务的公务员,其激励作用不言而喻。公务员的激励是指政府在对公务员的管理过程中,为激发公务员的积极性,提高行政效率,实现公共目标而采取的手段和措施。确定激励措施的前提是对公务员人性的判断,人性假设的不同,其公共管理和激励的措施、制度、工具研究也必然大不相同。

经济学中的组织激励主要是基于委托—代理理论,可依据绩效指标对组织员工激励。在公共部门组织激励中,baker认为,公共部门的显性激励是不明显的,因为公共部门缺乏衡量公务人员业绩的指标,也缺乏反应公职人员努力水平的指标,无法建立努力—绩效水平的考核。Dixit认为,在委托代理的模式下,公共部门是一种共同代理的模式,政治委托人的非合作会使得公职人员放大附加风险,从而风险和激励的之间的替代关系会大大削弱公共部门显性激励的作用<sup>[1]</sup>。同时,Gibbons等认为,公共部门中存在着隐性激励,主要表

现在对声誉的关注上,他们重视当前业绩对未来薪酬的影响,Tirlor等认为,公职人员对声誉机制的关注主要体现在晋升,当选和未来的发展上面<sup>[2]</sup>。Kreps等人认为,公共部门存在着内在激励,公职人员以所做的工作为荣,并对所付出的努力感到心甘情愿。Benabou等人认为,内在激励作用的大小与公职人员的价值观,工作意愿,理想信念,行为伦理等存在密切的关系,内在激励可以发挥重要的激励作用<sup>[3]</sup>。

因此,本文将从公务员人性的假设出发,基于高峰体验的理论来分析公务员内部激励的问题。

## 二、公务员的“经济人”假设分析

经济人的角度讨论公务员的激励问题,经济人的假设就是以追求物质利益为目的而进行的各种活动,其行为不会关注他人或社会的利益,一切活动的最终目的是获得自身效用的最大化,同时,随着时代的需求不断变化,经济人”假设的边界也随之发生位移。在对政府公务员的认识上,主张摒弃“公共管理者是以公共利益为行为动机,抛出个人主义而全心全意为公众服务的公共人”的观点,认为理性的经济人不仅适用于追

收稿日期:2013-03-26

基金项目:国家自然科学基金资助项目(71273053)

作者简介:孙伟(1988-),男,河北唐山人,研究方向:公共政策分析。

网络出版时间:2013-05-29 网络出版地址:<http://www.cnki.net/kcms/detail/51.1676.C.20130529.1030.001.html>

求效益最大化的私人企业,经济人行为是社会的一种普遍的存在,作为自然人的公务员,并不会因为担任政府的某个职务而让其经济人的行为有所改变。因此,支持公共管理者经济人假设的学者基本上都是支持应通过有效的制度的设计来满足约束公共管理者的行为。

张强认为“利益是市场经济的核心形成了一种“心理契约”。这种“心理契约”也是公务员精神,市场经济就是以承认不同利益主体的存在为前工作价值观的一个重要组成部分<sup>[4]</sup>,而市场经济中公务员的利益首先是经济利益。

基于上述理论,其观点认为人是不可能脱离的个人利益而存在,因此,公共服务者是和他人没有任何区别的经济人,从公务员个人来看,毫无疑问是理性的经济人,认为无论是具有自身利益最大化的私人企业还是公共服务目标的政府企业的官员,都在追求个人效益的最大化,其行为都与个人利益有着密切的联系,各国政府基于此,沿着制度设计的道路,力图设计出完善的契约,利用人的自利性,到达个人的目标,将重点放在对公务员的补偿机制上来。

其中,以新加坡最为典型,一方面,新加坡采用高薪养廉的政策,实行工资市场化,保证公务员的工资高于当地的平均水平,同时,又设立严格的法律制度和综合交错的监督机制,防止公务员的权钱交易和权力寻租<sup>[5]</sup>。

### 三、公务员的“政治人”假设分析

然而,这种完全依于经济人假设而进行的制度设计则抹杀了公务员公共人的角色,不加批判地将经济人假设完全应用到我国公务员的行为分析和制度设计。

经济激励理论的大力推广和公务员更多关注的是自身利益的得失,侵蚀了内部需要对人员的激励<sup>[6]</sup>;让更多的公务员在处理公务时,关注的是效率——做的越多,奖酬也就更大,忽视了政府人应尤其重视的公平。公务员激励的问题,归根结底是人力资本的开发程度问题,同企业类似,公务员与政府之间也会有契约的规定,这就决定了不同的激励措施和手段对公务员人力资本的发挥有着决定性影响,激励的最终目的在于公务员最大程度地为大众提供公共服务。

总之,公务员公共精神研究就是博弈、良心与保障的结合,是决定公务员精神的重要因素。公务员公共与私人的二重角色导致“为公”与“自利”的博弈<sup>[7]</sup>。良心是道德存在系统的内核,是公务员公共精神的道德根基<sup>[8]</sup>。

#### (一)公务员的政治特色

公务员在行使公权力时,更多的是扮演仍是公共

人的角色,政府通过营造一种能够诱发公务员自觉的整体环境,来激发公务员的道德满足感、角色自重感和职业自豪感,从而提升对公务员激励的效果。由于政府不可能制定出完美无缺的制度设计,在制度出现漏洞时,又会忙于疏堵制度的缺陷,导致制度不能长久稳定,也使得政府制度政策繁文缛节,而未必到达真正的效果。

否定传统的公共人的角色,以经济人的理论判断公务员的行为,也就是说,在政府行为中,个人利益是第一位,之后才是公众的利益,那么这些经济人组织起来的政府也必然是一个整体的经济人,而政府存在的根本使命却是为公众服务的国家机构,公共利益的最大化是政府人追求的首要目标,政府的权力来自公众的授予,社会大众向政府提供全部的生活材料,当然,不能否认大多数人在生活中的大多数时候扮演的仍是经济人的角色,但公务员在其工作时间行使公共权力时,理所应当的是扮演公共人的角色。

尚未满足的需要是采取激励措施的原因,需要的总量不变,当外部激励过多时,内部激励的作用也就会相应的减少,从而让人们越来越多地依赖外部激励,如此反复,产生挤出效应<sup>[9]</sup>。

#### (二)内部激励理论回顾

1.在麦克利兰的成就需要中,他指出,成就的需要是指渴望完成困难的事情,获得某种高的成功标准,掌握复杂的工作,成就的需要可以通过任务本身来满足<sup>[10]</sup>。同时人们还具有情感的需要和权力的需要。培养公务员的成就需要,具有高成就感的公务员愿意主动承担更多责任和工作,具有情感需要的公务员能够积极地与公民接触,了解他们的生活状况开展工作,具有权力需要的公务员通过对公共权力的行使来影响他人,如果加之积极的引导,就能够为社会带来积极的效应

2.麦格雷戈的Y理论认为,员工并非好逸恶劳,而是喜欢自觉勤奋,不仅能够承担责任,而且还主动寻求责任<sup>[11]</sup>,因此,他建议让员工参与决策,为员工富有挑战性和责任感的工作,将公务员这个高素质群体当做Y理论中提到的社会人来管理,提高其自主意识和参与决策的机会,会大大增强内在满足感<sup>[12]</sup>。

3.班杜拉的自我效能感,指个体对自己是否有能力为完成某一行为所进行的推测与判断<sup>[13]</sup>。这种理论认为,即便人的行为没有对自己产生强化,但由于人对行为结果所能带来的功效产生期望,可能会主动性的进行那一活动。个人的成败经验、替代经验、情绪体验都对自我效能感的体验有着重大影响。

### （三）公务员内部激励的必然性

然而,正如麦克雷戈的 Y 理论所说,“人们不是天生就厌恶工作,对人们来说,正如休闲娱乐一样,在依赖于可控的条件是,工作可以成为满意的源泉。”对于公务员队伍来说,其群体大部分从事脑力劳动、具有较高的学历和素质,自主性和成就性较高,重视个人职业生涯规划等特点,是典型的知识性员工,知识性员工具有较强的工作自主权,不希望处处受到上级的限制,重视个人的职业发展,对知识员工的管理不能停留在薪酬福利方面,更多的是他们的价值观和事业理念和组织相一致。

## 四、从高峰体验看公务员的内部激励

在诸多激励理论中,马斯洛的需求层次理论最为经典,也最为人们所认可,同时,马斯洛提出“当人们感受到一种发至心灵深处的颤栗、欣快、满足、超然的情绪体验,由此获得的人性解放,心灵自由,照亮了他们的一生”<sup>[14]</sup>。马斯洛把这种感受称之为高峰体验。一种从未体验过的兴奋与欢愉的感觉,那种感觉犹如站在高山之巅,那种愉悦虽然短暂,但却深刻的留在人们的心里,并在以后的生活中不断激励人们的感受就是高峰体验。

### （一）高峰体验的状态

高峰体验是一个短暂而弥久的时刻,高峰体验是转瞬即逝的,其作用和影响却是长期存在的,公务员在行使行政权力时,如果体验到其行为对公众的帮助和社会的促进,增强内心的愉悦,通过这样一次又一次的短暂的高峰体验,不断地发挥自身的潜力,不断地顿悟和体验,就会催发出内心的能量的释放。

高峰体验是人最快乐的时刻,马斯洛提到“高峰体验一词是对人的最美好的时刻,生活中最幸福的时刻,是对心醉神迷、销魂、狂喜以及极乐的体验的概括”<sup>[15]</sup>。当作为公共人的公务员在工作时体验到高峰时刻时,能够真正的与社会,世界融为一体,不会再是被动的引导,被组织激励,他能充分的感受到对社会的促进就是自身的愉悦。

每个人都有着极大的潜力,每个人都希望把这种潜力发挥出来,高峰体验虽然是短暂的,突发的,但却是经过长期的思考,酝酿,积累和沉淀,在特定的环境和刺激下,才能产生高峰体验的感觉,让人沉浸在狂喜中,并在以后的生活中不断地强化激励。

### （二）高峰体验实现的具体途径及对策

那么,该如何创造环境,通过什么样的途径是公务员到达高峰体验?而且也只有这样的努力,才能最大限

度地激发出创造、服务、追求社会价值的内心理念。

#### 1. 强烈的精神灌输,提升自身的使命感

公务员所处的社会阶层较高,掌握着公共权力和资源,行为受到社会的广泛关注,要持续不断地对其进行精神灌输,目标指向社会的公共服务。对于公务员来说,最重要的是让他意识到社会公仆的角色,培养起顾客至上的服务意识,公民就是其服务的对象,针对顾客进行平等的公共服务,倾听顾客的意见;让公务员不断地获取最新的知识和咨询,培养起公务员系统思考的思维模式;从整个的社会利益出发,逐步地实现自我超越,不断地创造,通过这样的灌输来让公务员意识到自身的角色和使命,不断地加强理念的提升。

#### 2. 建立起共同愿景,强化认同机制

建立起共同的愿景,建立起组织,也就是政府的共同的愿景——公共利益的最大化。撇开负面的影响,日本武士道的精神有可借鉴的地方。武士道精神中,忠诚和名誉关系不仅仅关系到个人的得失,更关系到整个家族和后代的声誉,所以必要的时刻,武士不惜牺牲生命来维护整个家族的荣誉。整个社会如果能对公务员的诚信和名誉建立起极大的约束和激励机制,让公务员队伍认同政府设定的共同愿景,努力实现后就会获得社会尊重和认同,感受到自我实现的价值。

#### 3. 学会思考,体验自身价值

慢慢的思索,寻找心灵的深处,让公务员慢慢思考自己的存在的价值,到底什么才是最重要的。正如志愿者的服务动机,其志愿精神来自内心深处服务社会,回报社会,获得自我满足感。即通过个人对社会的贡献,体现社会责任感和公民意识。在志愿活动中探索自身内心的深处,这与麦克利兰的成就需要理论和麦克雷戈的 Y 理论相符合,成就和自我价值是人们追求的目标。公共服务有其内在特质:即利他性,不求报酬,和社会参与,在公务员对社会权利的行使过程中,能留下深刻的印象和满足感,愉快的参与,为高峰体验时刻的到来积累足够的变量和能量。

#### 4. 塑造足够的文化道德的积淀,进行积极的强化

人在无激励的条件下,大概只能发挥 20%—30% 的潜力,物质状态下的激励能达到 50% 以上,当随着时间的推移,激励作用会变得不明显,精神状态的激励能发挥出人的最大的潜力,并持久强大<sup>[16]</sup>。在政府中,应该塑造出这样的组织文化,有明确的信仰——追求社会公共利益的最大化,让公务员对这样的信仰坚定不移地支持、追求。进行使命感的激励,让公务员意识到,政府的责任就是自身的使命,广泛地参与到整个政策规划的制定和执行上来,让其感受到强烈的认同感。意

志力的培养,在到达高峰体验的过程中,正如登山一般,在通向巅峰的过程中,体力会衰竭,激情会消失,思想会麻木,需要意志力的激励,不断地培养、教化,鼓励公务员产生极强的意志力,这些,都需要政府深厚的文化积淀,而公众的利益是其文化的核心所在。不可否认,在通往高峰体验的过程中,公务员在执行公务中也会会产生种种挫折和无助感,这就是塞利格曼习得无助理论。同时,塞利格曼又修正了初始的习得无助理论,根据人们对成功失败的归因方式的不同得出了乐观归因和悲观归因,人们乐观还是悲观,取决于对待挫折的归因,关键是如何才能获得较高的自我效能感,进行积极而不是消极的归因。

班杜拉认为它来源于无条件的积极关注或强化。当一个人的行为总是随着成功和来自他人的关心支持的时候,他的自我效能感就会增强;而当一个人的行为总是伴随着失败和来自他人的批评、指责的时候,他的自我效能感就会削弱或降低,同时,人又是具有高度自我意识和认知的个体,他人的鼓励和批评通常不会影响到自身的认知,最主要的是自身对成功或失败的态度和归因,只有内部的、稳定的因素才会真正影响到人们对行为的归因<sup>[17]</sup>。设立明确而适合的目标,让公务员能够到达政府所规定的目标和任务,通过内驱力解决问题,在解决问题的过程中增强自身的效能感。公务员自身也可以创造机会,发挥自己的专长和为公众服务的使命,就能不断增强对工作的胜任感和满意度,进而做出积极地归因,获得高效能感,体验高峰时刻带来的快感和享受,在以后的工作中不断地加强激励。

#### 5. 获得顿悟,突破自身的束缚

高峰体验到来的最后一刻就是要体验到顿悟,顿悟的发生虽然是短暂的,不可预知的,但是却要经过长期的积累和沉淀。正如艺术家们在经过长期的痛苦的思索,受到种种阻碍,思绪停滞不前时,往往会爆发出创造性的顿悟,灵感如山洪般爆发而来。同样的,公务员由于工作的特殊性,服务的公共性,可能遇到诸多不顺,如群众的不配合,上司的误解,舆论的攻击等,都可能对公务员造成巨大的压力。如果公务员能够经受长期的训练,不客气地批评和规范行为,在经受到巨大得痛苦和巨大得幸福后,顿悟往往应运而生。公务员从事着较为复杂,高度依赖情境的工作,要把人生体验,生活阅历和工作经验不断地融合,瞬间突破自我和个人经验的束缚,在痛苦的挣扎中得到个人的升华,随着顿悟时刻的到来,高峰体验也就应运而生。

高峰时刻的到来是突然的,不可预知的,作为公共

人角色的公务员,在达到目标后所拥有的自豪感,对组织的忠诚,长期的文化沉淀,生活经验的积累,最终会让公务员感受到一种发自内心的愉悦<sup>[18]</sup>。超然的满足感,犹如站在高山之巅,享受着自我满足,自我实现,与世界融为一体的欢愉,时刻虽然短暂,但却改变了公务员对自我,对工作的态度和看法,会不时地回忆起这不平凡的一刻,会自觉地把公务员的工作当成对自我,对责任的一种追求,成为实现政治人角色的力量源泉,把公务员政治热情转化为职业热情,用职业和工作成就感充实政治和道德满足感,充分激发公务员的潜能,这就是高峰体验的力量。

#### 6. 审视自己,不断寻找自我

在高峰体验过后,要重新地审视自己,否则这种体验可能只是短暂的停留<sup>[19]</sup>。人是自我利益和共同利益的结合体,关键在于根据不同的情景,采取不同的利益取向<sup>[20]</sup>。公共管理的制度设计,依据的是经济人的理论,更多的是利己的角度出发,这可能会导致政府部门的过多的制度和繁文缛节<sup>[21]</sup>。更应该做的是开发公务员的潜能,从工作中体验到高峰时刻,并不断地强化,让其感受到工作和经验带给其的巨大得快乐和自我满足,重新审视自己,发掘自身的潜力,来增强个体对感知胜任的需求,进而去自愿的服务社会。个体同时也获得极大的满足感,当内心提升到一个境界,高峰体验便突如其来,并在审视自身的过程中终身相随。

## 四、结 语

公务员的经济人假设肯定了物质追求的合理性,推崇制度的设计,以此规范公务员的行为,却忽视了政治激励和道德激励的作用。把经济人假设取代了公务员的政治人假设,模糊了两者的界限,在激励因素中道德因素和责任因素缺乏,忽略公务员自我实现意识,物质激励显示出了功能不足的危机。因此,在对公务员的定位上,公务员在执行公务期间,应遵循的是政治人的假设。本文基于高峰体验的理论,具体阐述了公务员内部激励的手段和方法,是公务员能够增强个体的认知能力,责任意识和自我发展的需要。

因此,高峰体验让公务员在工作中能够充分地感受到工作的巨大乐趣,经历全方位的人生体验,获得人性境界的最高体验,形成新的生活态度和信念,这就是让公务员在获得工作成就感的同时,同时体验到永恒价值的幸福感,从而不断地激励他对自我实现的追求。在公务员的激励模型中,如果能摆脱单纯的物质激励,让公务员体验到高峰体验,挖掘人性中利他的一面,开发公共管理者的潜能和自我意识,让公务员最终

意识到,公共权力的行使,义务的履行,不单单是公众对其社会角色的期待,而应存在于公务员的本性之中,对道德责任的不断追求,内化为自身的激励。

#### 参考文献:

- [1] 康晓宁.公务员公共精神培养问题研究综述[J].四川理工学院学报:社会科学版,2012,(4):34-35.
- [2] 李建设.高峰体验与人格完善——论马斯洛宗教心理学[J].广西社会科学,2008,(5):62-65.
- [3] 李小华.公共服务动机的结构及测量[J].武汉大学学报:哲学社会科学版,2008,(6):797-802.
- [4] 郑海航.论我国公务员的人性假设[M].北京:经济管理出版社,2006.
- [5] 柳泽民.人性假设与公务员激励机制[J].前沿,2004,(10):89-93.
- [6] 陈迪泳.归依体验与高峰体验交融——《文心雕龙》创作论的美学生命探微[J].苏州大学学报:哲学社会科学版,2006,(5):66-67.
- [7] 王先述.对习得无助的教学干预,高峰体验与合理归因[J].公共管理学报,2012,(3):28-30.
- [8] 席龙胜.重塑公务员激励机制的模型[J].经济论坛,2011,(4):51-52.
- [9] 李秉翰.关注认知过程中的高峰体验[J].南开评论,2010,(8):88-89.
- [10] 陈琳.内在激励问题评述[J].经济学家,2011,(3):31-33.
- [11] 黄再胜.公共部门组织激励理论探析[J].外国经济与管理,2010,(6):44-47.
- [12] 彭征,赵志超.比较利益人[J].经济论坛,2010,(4):35-38.
- [13] 易红.塑造高峰体验,用优秀文化育人[J].中国大学教学,2009,(2):4-5.
- [14] 吴思嫣.西方志愿者行为的研究综述[J].现代管理科学,2011,(7):75-76.
- [15] 王永贵.顿悟认知机制的研究评述和理论构想[M].北京:机械工业出版社,2009.
- [16] 张淑敏.激励契约不完备性与组织文化[M].大连:东北财经大学出版社,2011.
- [17] 余兴安.激励的理论和制度创新[M].北京:国家行政学院出版社,2007.
- [18] 卢嘉.工作满意度的评价结构和方法[J].中国人力资源开发,2011,(3):25-26.
- [19] 班杜拉.自我效能:控制的实施[M].上海:华东师范大学出版社,2006.
- [20] 李德昌.人类本性的嬗变与理性信息人假设的现代意义——信息人社会与势科学理论研究之三[J].阅江学刊,2012,(1):12-20.
- [21] 吴练达,张洁.经济学演进的内在逻辑——利益的同一性和矛盾性[J].重庆工商大学学报:社会科学版,2012,(6):1-6.

责任编辑:陈于后

## The Civil Service Incentive Mechanism Based on the Theory of Peak Experience

SUN Wei

(School of Public Administration, Fuzhou University, Fuzhou 350000, China)

**Abstract:** From the perspective of human nature hypothesis, this paper tends to analyze and evaluate the assumption about human nature of civil servants. It is concluded that the civil servants should play a role of a public in the exercise of public power. It suggests the internal incentive means and measures should be used to encourage civil servants behavior. By the means of the internal incentive can improve the professional quality and self role of civil servants based on the peak experience theory. The spirit inculcation, common vision, serious thinking, shaping culture precipitation, generating insight and consistent self inspection can make civil servants reach to the peak experience moment, thereby, encourage them from this theory.

**Key words:** human nature hypothesis, public human; peak experience; internal incentive