

# 论高校知识型行政管理人员激励机制

杨 瑛

(华侨大学 化工学院,福建 厦门 361021)

**[摘要]** 随着社会经济的发展,现代高校的行政管理人员主要由高学历的知识型人员构成,这些工作人员具有其自身的特点,但同时也使管理面临着新的挑战。文章以高校行政管理人员日常工作为切入点,深入分析知识型行政管理人员自身特点和需求,研究如何更好地运用激励理论,力求推进高校知识型行政管理人员激励机制的完善,促进高校行政管理工作质量的提升。

**[关键词]** 高校行政管理; 知识型人员; 激励机制; 管理工作质量

**[中图分类号]** G647 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2014)04-0073-06

我国高等教育大众化的变革,使高等学校面临着许多前所未有的问题和挑战,高校的改革也不断全面和深入展开。随着学校的发展扩张,大学的组织和管理也越来越复杂,大学越来越多地依赖于社会资源的支持,也承担了更多的社会责任。正如克拉克·克尔所指出:无论在什么地方,行政管理已成为大学一个更为显著的特征,这是普遍规律<sup>[1]</sup>。由于机构变大了,所以行政管理作为一种特殊的职能变得更为程序化、更为独立出来,由于机构更为复杂,行政管理的作用使大学整体化方面变得更加重要;由于学校同外部世界的关系更加密切,行政管理就承受了这些关系所带来的负担。因此,提高高校行政管理能力和水平已经成为当前高等学校教育改革发展的一个突出问题。完善合理的知识型行政管理人员激励机制的建立,对行政管理人员本身来说,有利于提高高校知识型行政管理人员的业务素质,提高其在管理工作中的效率,对其实现自身价值,为高校的管理工作做出贡献,对高校和谐、可持续发展有重大意义。对这些工作人员进行绩效考核,有利于更加公正客观和全面地评价高校知识型行政管理人员的业务能力和工作业绩,并在认同和激励的作用下促使其积极性的发挥。

## 一 知识型员工激励的相关理论

### (一)知识型员工

学术界普遍认为最早提出知识型员工这一概念的是美国管理学家彼得·德鲁克,具体是指“那些

掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人。”<sup>[2]</sup>加拿大学者弗朗西斯·赫瑞比认为知识型员工是创造财富时用脑多于用手的人们,他们通过自己的创新、分析、判断、综合和设计给产品带来附加价值<sup>[3]</sup>。托马斯 H·达文波特认为,知识型员工是“具有较高的专业能力、教育背景和行业经验,同时他们工作的主要目的是知识的创造、分享和应用”<sup>[4]</sup>。我国学者对知识型员工的内涵也有一定的探索,张向前认为知识型员工是用智慧创造的价值高于用手创造的价值,有更高的入门学历和专业化、更快的创新和更高的素质<sup>[5]</sup>。虽然在描述上侧重点不同,但是有一定的共性,综合认为:知识型员工是指拥有较高学历,有一定职称,从事知识、技术及管理工作,外在表现为用脑力多于用体力的那些员工。当代高校行政管理人员大多为知识型员工。

### (二)激励理论

激励理论是行为科学中用于处理需要、动机、目标和行为四者之间关系的核心理论,试图解释和预测一个人在组织中的行为表现,并为组织确保员工行为与组织目标的一致性提供理论依据。现代激励理论伴随着人们对人性认识的不断深入而发展。“科学管理之父”泰罗认为人的一切行为都是为了最大限度的满足自己的利益,因此倡导通过物质报酬来引发组织中人员的行为,实行高工资和严格的惩罚制度是对员工最有效的激励方式。这种视员工为受经济利益驱使的“经济人”的人性假设受到了以梅奥为代表的组织行为学派的挑战。他们通过著

名的霍桑实验,证明了人是“社会人”,而非“经济人”,人有其他的需要,管理者要通过满足诸如安全、友情、受尊重等社会需要来调动组织中人员的积极性和创造性。而其后的现代管理科学理论则以“复杂理性人”为假设,认为人是因时、因地、因各种情况而采取适当反应的复杂人,因此管理激励中强调权宜应变,一把钥匙开一把锁的原则。众多心理学家、经济学家、管理学家和社会学家们从不同的角度研究了应怎样激励人的问题,并提出了种种激励理论。按其所研究的激励侧重点的不同及其与行为关系的不同,可把各种激励理论归纳为四个大类:(1)内容型激励理论,涵盖需要层次理论、ERG 理论、成就需要理论和双因素理论。(2)过程型激励理论,涵盖期望理论、公平理论和目标设置理论等。(3)行为改造型激励理论,涵盖强化理论、挫折理论和归因理论等。(4)综合型激励理论,涵盖场动力论、豪斯、波特—劳勒综合激励模型等。这些理论侧重点各有不同,但相互之间存在互补关系。如果能够通过有效的统筹规划,综合运用激励理论,就能够合理地解决不同情景下的激励有效性问题<sup>[6]</sup>。

### (三)高校知识型行政管理人员自身的特点

高校行政管理人员主要是指负责计划、组织和协调学校工作,保证高校的正常运行,并推进高校进步发展的除了从事教学和科学研究工作之外的行政管理工作的人员<sup>[7]</sup>。随着时代的进步与发展,当今社会已经越来越偏向于知识型员工,高校也不例外,知识型行政管理人员所占据的比例越来越大。高校知识型行政管理人员有其自身的优点和缺陷。首先,高校知识型管理人员的个人素质普遍较高,高学历、能力强,掌握着更为新颖的技术并有较强的业务能力。其次,高校知识型行政管理人员的自主性较强,不像以前那般愿意受制于人,更喜欢在更自主的环境里面工作。再次,高校知识型行政管理人员不再局限于体力上的付出,更多的是用脑力劳动来实现价值,有能力应对各种意外情况。然而,高校知识型行政管理人员由于更偏向于脑力劳动,工作也更富于创造,工作的过程很难被监督,没有具体的工作步骤和工作流程,很难确定工作过程的具体性。不仅如此,高校知识型行政管理人员的劳动成果也很难鉴定,脑力劳动的结果是需要长久的时间积淀才能验证的,而不像体力劳动那样一时就可以体现出来,这就增加了衡量劳动成果的难度。最后,高校知识型行政管理人员更愿意追求有挑战性的工作,通过挑战难度大的工作来实现自我价值,这就增加了上层对管理人员的约束力。知识型行政管理人员自

身存在的特点有其优势的一面,同时也增加了管理的难度,更增加了绩效考核的难度。

## 二 高校知识型行政管理人员激励机制中存在的问题

我国高校行政管理人员激励的内容主要有物质激励、精神激励和晋升激励。主要通过绩效考核对行政管理人员在一段时间内的表现进行评价。

### (一)激励目标不科学

美国管理学家查尔斯·L·休斯和爱德克·洛克在研究目标设置理论时发现,外来的刺激(如奖励、工作反馈、监督的压力)都是通过目标来影响动机的。该理论认为目标是人们行为的最终目的,目标自身具有激励作用,会让人的行为朝着一定的方向努力,并在过程中将自己的行为和目标进行比对,不断修改和调整,最终实现目标<sup>[8]</sup>。目标有两个最基本的属性:明确度和难度。目标设置理论为管理者提供了新的激励理念,通过对员工设立具体的、有相当难度的目标,使员工认同并转化为自己的目标,从而变成行动方向和动力。

然而,对当前的高校知识型行政管理工作来说,管理人员的激励存在着目标缺乏科学性。从激励内容的三个方面来说,在物质方面,高校内虽然已经实施岗位津贴制多年,但是高校内部仍然重职称、职务奖励,轻岗位奖励,高职称和低职称的行政人员在收入方面存在较大差距,年轻的知识型行政管理人员由于职称低,虽然从事较多、较繁琐的工作,享受到的待遇明显偏低,这在一定程度上打击了占大多数的年轻一代知识型行政管理人员的工作热情和积极性。在精神方面,高校知识型行政管理人员除了对物质的需求外,还有对获得尊重、实现自我价值,渴望事业成功和充分发挥才能的要求。高校对精神奖励的形式往往为:在固定的时间评定先进工作者,而这又往往成了部门成员轮流“坐庄”,让人缺乏目标。最后,晋升激励,高校的行政职务,是越向上岗位越少,更因为目前高校行政管理职务很大一部分由学术人员兼职担任。同时和高校教师、科研人员相比,高校行政人员很难获得破格晋升职称的机会<sup>[9]</sup>。综上所述,可以看出高校知识型行政管理人员的激励目标模糊,设置不科学,没有将集体目标和个人目标相结合,难以对个人起到激励作用。

### (二)缺乏有效和有针对性的激励手段

期望理论认为:人之所以能够被充分激励起来,从而产生积极的行为从事某项工作并达成目标,是因为这些工作和组织目标会帮助他们达成自己的目

标,满足自己某方面的需要<sup>[10]158</sup>。充分了解高校管理人员的个人需要,并为个人发展提供有力的支持,是高校管理人员努力工作,提高工作效率的重要因素。然而,当前高校行政管理人员普遍面临着住房困难、职称评定和职务晋升困难、收入偏低和进修困难等现实问题。这些因素使得高校行政人员的发展需求得不到有效保障,进而必将影响工作效能。

很多高校都以绩效考核作为对高校知识型行政管理人员的工作业绩和能力的评估。然而,一般高校虽然都较为重视绩效考核,但是对绩效考核的结果看得极为重要,而考核的过程却往往一带而过,既不说明考核结果的原因,也不将考核评估的过程和内容公之于众,而是将其保存在人事部门作为存档。在过分重视结果的考核体系中,行政管理人员并不知道自己存在的问题,却必须去接受一个结果,让行政人员在迷惑的同时无法找到正确的方法提升自己,导致缺乏自信,而走向另一个极端。考核部门对行政管理人员的考核结果不作反馈,也不进行必要的沟通,因而导致了考核结果的无效性,造成整个考核体系缺乏完整性。

### (三)激励机制缺乏动态性

针对高校知识型行政管理人员的人事管理,应本着“以人为本”的态度,将人视为一种重要的资源,进行动态管理。人事部门的工作内容也不再是传统的以档案管理、人员调配、职务职称变动等为中心的静态的事务性管理。根据高校知识型行政管理人员的自身特征,开发他们的潜能,激发他们的活力,应是新形势下人力资源激励的内容。美国哈佛大学的管理学家 William James 研究证实,在缺乏激励的一般岗位上,职员仅能够发挥实际工作能力的20%~30%左右,而受到充分激励的员工,其工作能力可以发挥出80%~90%左右<sup>[11]</sup>。这就是说,同样一个人经充分激励后发挥的作用相当于激励前的3倍到4倍。可见,激励在激发人的能力方面,的确具有显著的功能。

高校激励机制的动态性要求是为了实现激励的可持续性,目的是让高校知识型行政管理人员长期保持高度积极性。对于激励效果持续性的问题我国古代就有“宠之以位,位极则贱;顺之以恩,恩竭则慢”的论断。高校知识型行政管理人员的考核工作缺乏动态性,没有对工作变化及时动态的更新考核标准和激励机制,很难对行政管理人员的工作水平和业务能力进行真实准确的评价。首先,高校行政管理人员的工作没有具体的定量,必须以工作的重要性和对高校做出的贡献来进行评判,而不能简单

的以量来论。其次,行政管理人员很多工作的结果并不是立即就能体现出来的,具有滞后性,有些往往要到考核以后才能产生效果,这就很不利于考核结果的准确性。再次,行政管理人员的日常管理工作很不固定,突发性的任务较多,具有很强的临时性,这对其长期的工作有较大影响,不利于正确的评价。最后,高校行政管理人员在工作的过程中往往需要和其他各部门之间相协调,这就导致最后的考核涉及到的方面更广,对考核的客观合理性有很大的依赖性。

## 三 高校知识型行政管理人员激励机制存在问题的有效对策

(一)针对高校知识型行政管理人员的特点,确定科学多样的激励目标,使用针对性的激励手段,建立合理的激励制度

根据美国心理学家维克托·弗鲁姆(victor H·vroom)于1964年在《工作与激励》一书中提出的期望理论,当人们预期到某一行为能为个人带来既定结果,且这种结果对个体具有吸引力,即满足自己某方面的需要时,个体才会采取这一特定行为。据此,弗鲁姆提出了其期望理论的核心内容——期望理论公式: $M = E \times I \times V$ 。此公式表明,激励由三个重要变量决定:期望值(E),工具值(I),报酬效价(V)。怎样使激发能力达到最好值,弗鲁姆提出了人的期望模式:个人努力→个人成绩(绩效)→组织奖励(报酬)→个人需要<sup>[10]159</sup>。

高校知识型行政管理人员有自身的特殊性,不仅有作为“经济人”的物质需要,作为“社会人”的精神需要,还有实现自身价值的需要。那么可以从以下四个方面来进行激励:(1)物质激励。物质激励是满足物质需求的激励措施,主要是包括薪酬激励、社会保障福利激励和物质性奖励。薪酬激励主要指工资分配制度,是通过工资杠杆调动高校知识型行政管理人员积极性的激励措施,薪酬激励要把握适度性原则,一方面要考虑高校财政支出的承受能力,另一方面要保证高校知识型行政管理人员体面生活的满足;薪酬激励要实行市场追随原则,就是根据市场水平来确定高校知识型行政管理人员的工资水平,以减少因收入差距过大而产生的心理失衡问题;薪酬激励也要完善工资结构和考核体系,充分考虑工资结构与努力、付出、积累之间的关系,实现考核结果与工资的挂钩办法。社会保障福利激励主要是退休保障、医疗保障和住房保障等对高校知识型行政管理人员需求的满足,福利相对具有灵活性,物质

激励应当加强福利制度的研究运用,它对于满足高校知识型行政管理人员多样化的需求有现实意义。(2)精神激励。通过赞赏和鼓励,激发高校知识型行政管理人员荣誉感和自豪感,以促进其努力与组织目标趋同或一致。精神激励是以文化、道德、伦理等为哲学基础的,一定程度上是一种组织认同或社会认同的外在表现,是一种隐性的激励机制。构建高效的精神激励机制,首先需要完善声誉激励的参与机制,高校知识型行政管理人员参与声誉激励过程本身就是具有激励意义的,参与是激励可能实现激励公平的要求,能够取得激励认同;其次需要完善精神激励的信息传播机制,扩大精神激励的影响,一方面可增加荣誉的感召力,荣誉的感召属于改善性的激励,另一方面可强化不良声誉的约束力,属于维持性激励。(3)晋升激励。晋升是高校知识型行政管理人员实现自我价值的重要途径,也是高校知识型行政管理人员激励的重要内容。职务的晋升是高校知识型行政管理人员激励最值得推崇的激励方式之一,晋升对高校知识型行政管理人员有较强的满足感,由于高校知识型行政管理人员工资是与职位职级相对应的,晋升一方面能扩大权力范围,增强高校知识型行政管理人员的责任感、提高其社会地位和影响力,另一方面能提高其物质待遇,使得晋升激励具有综合性。高校知识型行政管理人员晋升激励,一方面要畅通晋升渠道,使组织内成员有晋升的可期待性,能够让努力的人看到希望,特别要关注基层高校知识型行政管理人员晋升机会的问题,这要求组织层级设计的科学性和组织具有开放性;另一方面要建立晋升的竞争机制,完善晋升的程序,促进高校知识型行政管理人员积极性和奉献意识。(3)能力提升激励。能力提升激励是指能通过满足高校知识型行政管理人员对自身能力提升的需求以实现激励目标的激励方式,作为积极意义上的人都有自我完善、自我成长的需要,能力的提升既是高校组织自身的需要又是高校知识型行政管理人员的需要。能力提升激励体现在以下几方面:一是完善高校知识型行政管理人员的教育培训机制,做到培训具有针对性、实用性和持续性,当然教育培训的层次性也是应当注意的;二是实践锻炼,实践才是能力提升最直接的方式之一,将高校知识型行政管理人员置于挑战性岗位或工作中,并给予适当的鼓励和帮助,是实现激励目标的方式之一。(5)工作激励。工作激励是组织及其代表希望具有的与工作相关的行为的方向、强度和持续性的总和<sup>[12]</sup>。按照马克思主义的观点,劳动既是获取物质财富的手段也是人的一种

需要,所谓工作激励,就是利用人们的成就感、责任感、对工作的兴趣和愿意从事发挥自己能力的工作的心理特征,让职工在工作中得到自我激励的方法<sup>[13]</sup>。工作激励要求提供有趣的、富有挑战性的、负责的工作。高校知识型行政管理人员可能会完成工作、达到或超过对其工作的要求,并且可能表现出更强的创造性和革新精神,他们之所以这样做是因为他们认同了自己的工作并且发现自己的工作受到内在的奖励。工作激励要求工作内容丰富化,人对重复的工作或长期重复的动作都会产生倦怠的心理,不断丰富的工作内容才让人对工作充满积极的尝试心理。工作激励首先要提高工作满意度,工作满意度包括四个方面:工作本身满意度、报酬满意度、工作条件与环境满意度、人际关系满意度<sup>[14]</sup>。工作激励要求完善结果反馈机制,特别是积极的成果,这有利于产生激励效果。另外建立岗位轮换机制也是工作激励的方式之一。

## (二)建立动态化的激励机制

运动是物质的根本属性和存在方式,作为哲学范畴的运动是指宇宙中发生的一切变化和过程。变化也应贯穿于高校知识型行政管理人员激励始终,体现为激励过程的变化,激励对象变化、激励制度变化,还包括高校知识型行政管理人员需求的变化。高校知识型行政管理人员需求的变化一方面是基于人生心理发展周期的变化,根据以美国心理学家埃立克·H·埃里克森和梅尔为代表的人生心理发展周期理论,人在成长过程中可分为不同的阶段,每一阶段的心理发展是有规律的,并且各个阶段的心理特点是相互影响的。埃里克森和梅尔把人生发展分为8个阶段,每一阶段在生理、心理和社会发展方面都是密切关联的。另一方面,人的需求变化是社会化的结果,经济学家厉以宁说市场是可以创造的,实质上就是说人的需求是可以创造的,可以主导的,这是一种需求心理的改变,人的需求的满足也是需求变化的重要原因之一,人的需求心理具有递进性,人总是为新的需求目标所驱使,这一点从马斯洛的需求层次理论上可以得到论证。激励本身是个持续的过程,需求的变动性直接影响到公共人力资源激励机制的效果,必然要求激励机制具有动态调节的能力,进行动态性激励机制的设计<sup>[15]</sup>。

激励机制的动态性要求是为了实现激励的可持续性,解决的是让高校知识型行政管理人员一直保持高度积极性的问题,要实现动态激励的有效性,本人认为要在以下几个方面进行有益探索和制度构建:一是要建立激励的体系。如前所述对激励的内

容和制度进行系统性的安排,体现出激励内容的丰富性和完整性,另外要对激励的层级进行科学的界定,这是动态性激励机制能实现激励目标的前提,从制度上要保证激励资源的可持续性,从激励的整体性上保证动态激励机制的实施。二是要建立激励的递进机制。激励内容的单一性和稳定性,会产生激励失效,现实中,高强度的激励在取得短期激励效果后逐渐激励无力的现象并不少见,这是因为,高校知识型行政管理人员在实现努力目标后,其期望值和目标会随着需求的满足而更高,要使其有更高的积极性或保持原来的积极性就需要实施比以前更大强度的激励。要实现激励的持续性效果,激励递进机制的建立就必不可少,一方面要建立激励更替的评价机制,首先要对已采取激励措施的效果进行评价,根据激励措施的有效性决定是否实施更大强度的激励措施,只有在已有激励措施失效的情况下,新的激励措施的运用才有必要。另一方面要研究不同的激励措施之间的递进关系,即对高校知识型行政管理人员需要满足的层级关系,确保新的激励手段对高校知识型行政管理人员更具有满足感,能保持或提高高校知识型行政管理人员的积极性。三是要建立激励转换机制,主要是激励内容什么时候怎样转换的问题,就是使激励机制具有自我调整以适应激励需要的功能。

(三)加快高校改革,推进职员制建设,促进教学、科研和管理三种岗位职员协作,共同促进高校发展

1998年颁布实施的高等教育法明确规定,大学管理人员实行教育职员制度,这实际上是对中国大学管理人员职业的重新定位<sup>[16]</sup>。关于教育职员的范围,依据教育行政主管部门的权威解释,大学教育职员主要是指在大学中从事行政管理的人员,以及从事思想政治工作、党务工作和工会共青团工作的专职人员。中国大学中,除教师外,还有实验、工程、图书等与教育教学活动直接关联的教学辅助人员和会计、卫生等其他专业技术人员。教学辅助人员也属于专业技术人员的范畴。借鉴国外大学管理人员制度的经验,逐步建立和完善符合中国大学管理人员特点的教育职员制度,是实现大学管理队伍专业化的基本途径。实行教育职员制之后,大学管理人员不再是党政干部,而是职员;不是一种专业,也不是一种学术职业,而是一种专门职业。这无疑有助于大学管理人员由行政级别、学术职称向职员职级转变,由一般职业观念向专业观念转变,而有力地推进大学人事制度改革的进程。

自2000年起,在教育部的大力推动下,一些高校严格按照“按需设岗、公开招聘、平等竞争、择优聘用、严格考核、合同管理”的要求<sup>[18]</sup>,逐步推进教育职员制度的试点工作,建立了一套科学、规范、自成体系的管理制度。至此,国内教育管理研究与实践者就如何建立和完善高校行政管理人员实行教育职员制度等问题,开展了许多有益的探索。实际上,实行教育职员制度,就是要从根本上建立一套反映高校管理岗位职责和职员专业水平、工作能力的职员等级系列,并在岗位聘任、履职考核以及相应待遇等方面建立起一整套适合高校管理工作特点的管理制度。其中,建立完善的激励制度和机制是完善高校教育职员制度的重要内容。

管理的核心是人,俄国著名教育家乌申斯基说,学校有三要素——行政管理、教育和研究。行政管理是实现教学、科研和社会功能的基础。任何一个要素都是重要不可或缺的,我们要坚持三个要素并重的原则,针对这三个不同的要素进行分类管理。一方面,按照岗位的特征,对从事行政管理、科研与教学人员实施不同的专业化管理。其中最重要的是对三个要素的人员建立不同的聘任与考核激励方法。让他们在职称和职务上有各自的发展空间。另一方面,在处理三类人员关系上,既结合现在高校去行政化的大趋势,去除行政管理人员的官僚作风,加强服务思想。同时增加科研教学人员对行政管理人员工作的认同,减少冲突,增加信任感。最后,提高行政人员工作效率,同时缩小行政人员与科研、教学人员的收入差距。

#### 四 总结

新时代的高校行政管理人员经历了从一般人员到知识型员工的转变,知识型行政管理人员作为一股新兴力量,在高校的行政管理工作中贡献着自己的才能,发挥着自身的价值。然而,知识型行政管理人员有其优点,同样也存在问题,本文针对知识型行政管理人员的自身特点,以及当前高校绩效考核中存在的一些问题,提出合理恰当的对策来解决这些问题,包括以企业现代人力资源管理理念为指导,实行物质和精神激励相结合的激励政策等来实现绩效考核的意义,促进高校行政管理工作的更好开展,最终使学生受益。

#### [参考文献]

- [1] [美]克拉克·克尔.大学的功用[M].陈学飞,等译.南昌:江西教育出版社,1993:18-19.

[2] [美]彼得·德鲁克. 21 世纪的管理挑战[M]. 上海:上海译文出版社,1999:87-97.

[3] [加]弗朗西斯·赫瑞比. 管理知识员工[M]. 郑晓明,译. 北京:机械工业出版社,2000:5-6.

[4] [美]托马斯·H·达文波特. 思考生存——如何优化知识员工的绩效和成果[J]. 袁庆宏,等译. 北京:商务印书馆,2007:16-18.

[5] 张向前. 知识型人才和谐管理实证研究[J]. 技术经济,2006(10):1-7.

[6] [美]哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学[M]. 10 版. 张晓君,陶新权,马继华,等编译. 北京:经济科学出版社,1998:15-16.

[7] 戴显红. 地方高校行政管理人员专业化研究——以宁波大学为例[D]. 上海:华东师范大学,2008:15.

[8] [加]休·L·阿诺德,等. 组织行为学[M]. 北京:中国人民大学出版社,1990:59.

[9] 邓姝然. 综合激励模型在构建高校行政管理人员激励机制中的应用[J]. 佳木斯大学社会科学学报,2013(4):150-151.

[10] 关培兰. 组织行为学[M]. 北京:中国人民大学出版社,2008.

[11] 胡延松,梁益海. 管理学教程[M]. 上海:立信会计出版社,2004:363-389.

[12] WRIGHT B E. Public-Sector work motivation: A Review of the current literature and a revised conceptual model[J]. Journal of Public Administration Research and Theory, 2001(10).

[13] 王荣耀,王翠平. 一种有效的激励手段[J]. 企业活力,1989(12):12-15.

[14] Locke E. The myths of behavior mode in organization[J]. Academy of Management Review, 1977(3): 594-601.

[15] 孟义均. 中国公共人力资源管理激励机制研究[D]. 重庆:重庆大学,2012:4.

[16] 中华人民共和国高等教育法第 49 条[Z]. 北京:法律出版社,1998.

[17] 王 敏. 基于综合激励模型的高校行政管理队伍激励机制研究[D]. 武汉:中南民族大学,2010:5.

Research on Incentive Mechanism of Knowledge-based Colleges  
and Universities Administrative Personnel

YANG Ying

(Huaqiao University,Xiamen 361021,China)

**Abstract:** With the development of social economy, the administrative personnel in modern university are mainly made up of the highly educated staff. The staff has its own characteristics, and makes the management faced with new challenges. Based on the daily work of administrative personnel in the university, we analyze deeply the characteristics and requirements of knowledge-based administrative personnel, and investigate the incentive mechanism of the educated administrative personnel in the university, to improve the quality of administrative work in the university.

**Key words:** administrative management of the university; knowledge-based personnel; incentive mechanism; the quality of administrative work