

# 基于 ERG 理论的乡村振兴中基层干部激励机制研究

## ——以江西省 X 县为例

王 婷 陈小云

湖北大学,湖北 武汉 430000

**摘要:**基层干部既是推动乡村振兴的“领头羊”,又是党同人民群众密切联系的“末梢神经”,因此,有效提升对基层干部的激励是实现乡村振兴的关键。以 ERG 理论为框架,结合基层干部身份和工作性质的特殊性,从由低到高三个层次的需求出发,探讨了乡村振兴中 X 县基层干部各层次需求的满足情况对工作的激励效果及存在的问题,初步探讨了优化基层干部激励机制的路径,以期对各地完善基层干部激励机制提供借鉴参考。

**关键词:**ERG 理论;基层干部;激励机制

**中图分类号:**D630.3

**DOI:** 10.3969/j.issn.2097-065X.2023.10.005

### 0 引言

新发展阶段农村工作的一项重大发展战略——乡村振兴战略的实施,离不开人才的推动。在制定正确的政策以后,干部就是决定性因素。基层干部生活在农村,工作在农村,具有特殊的价值和社会地位,是乡村发展的“领头羊”,对推动乡村振兴战略的实施负有不可推卸的责任和使命。与此同时,基层干部作为社会性的存在,同样具有自身利益需求,如何有效激励基层干部担当作为已成为乡镇工作的重中之重。目前,基层干部激励不足的问题已经成为制约乡村振兴战略实施的瓶颈问题。运用 ERG 激励理论对不同层次的需求进行深入剖析,能帮助组织清晰掌握基层干部工作和生活中的实际需求和激励现状,真正解决其后顾之忧,全心投入到基层工作中去。

### 1 基层干部激励机制概述

基层干部激励机制是指国家机关为激发基层干部的主观能动性,完成组织目标,而制定的一系列有效措施,目标是最大限度地实现基层干部的个人价值与国家机关的组织目标双赢。当前,基层干部激励机制中常用的激励措施包括职务/职级晋升、物质报酬激励、表彰激励、容错免责等多种形态。近些年,国家为激励基层干部有效作为,相继出台了很多文件。《公务员法》从各个层面对公务员的激励给出了范围及政策界限,提出上级机关应注重从基层机关公开遴选公务员。《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》强调要注重在基层和困难艰苦地区培养锻炼干部,在政策、待遇等方面对其给予倾斜。《公务员奖励规定》明确公务员奖励的标准、要求,提出公务员晋升职务职级注重向基层和工

作一线倾斜。《关于加强基层治理体系和治理能力现代化建设的意见》探索建立基层干部分级培训制度,制定专门的培养规划。《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》强调要完善基层干部考核评价机制,建立健全容错纠错机制。

### 2 ERG 理论的基本内容

#### 2.1 奥尔德弗的 ERG 理论

ERG 理论是克雷顿·奥尔德弗基于马斯洛学说而提出的社会需求学说。该理论以“经济人”“社会人”和“政治人”的人性假设为出发点,把人的需求分为生存需求、关系需求和成长需求。生存需求关系到机体的存在或生存,包括衣、食等与物质生活相关的需求;关系需求指发展人际关系的需求;成长需求是指个人的自我发展和完善需求<sup>[1]</sup>。ERG 理论认为各种需求可以同时激励,不存在层次递进的关系。

#### 2.2 ERG 理论与基层干部激励

沙因提出“复杂人”假设,认为人在同一时间内会有各种不同的需求和动机,并且这些需求和动机相互作用、关系复杂(表 1)。

表 1 ERG 理论与基层干部需求关系

ERG 层次	内涵	外延	基层干部需求
生存需求	满足生存的生理需求和物质需求	基础生活	满足衣食住行等需求
		经济安全	稳定的薪酬和福利
		人身安全	良好的工作环境
关系需求	维持良好的人际关系的需求	上下级关系	互相尊重、认可
		同事关系	互帮互助
		村民关系	关系融洽
成长需求	自我价值的实现	成就感	充分发挥个人才干
		成长的机会	晋升机会

ERG激励理论基于个人需求而进行针对性激励。根据基层干部在特定时期的不同主导需求和现实条件作出满足、加强或施挫的调整,从而更大幅度地调动基层干部的工作积极性与创造性,提升其工作的责任感,更好地实现组织目标。结合ERG理论的内涵及基层干部需求分析,得出表1所示的需求对照关系。

### 3 江西省X县基层干部的激励情况

X县隶属于江西省赣州市,全县辖7镇8乡。X县通过发挥“四个聚力”,实现了基层干部流失率逐年下降,让基层干部真正从政治上、经济上、精神上得到关注、关爱,有效激励了基层干部勇于担当、敢于带领人民群众作为的工作劲头。

(1)聚力选用基层干部,实现晋升激励。自2016年换届以来,共有42名基层干部、大学生村干部陆续通过竞争性选拔走上领导岗位,新的乡镇班子成员中,80%的干部从乡镇干部中提任。2020年乡镇机构改革后,全县15个乡镇增设了2个事业副科岗位,并从乡镇事业干部中提拔这两个岗位的干部,增加了乡镇基层干部的晋职渠道。

(2)聚力推行绩效考核,激发创优劲头。X县为避免产生工酬不对等的问题,在所有乡镇全面推行绩效考核,激发基层干部们的干事精神。为激发干事热情,奖金发放实行“奖优罚劣、奖勤罚懒、多数受益、体现级差”的原则,奖金级差高于1万元。

(3)聚力完善“五小”建设,改善环境激励。近年来,X县出台《关于进一步改善乡镇干部基本工作生活条件的意见》多部门联动形成合力,组建乡镇“五小”建设工作小组,前往每个乡镇进行摸底走访,统计工作和生活条件现状,建立台账,针对性地帮助乡镇提出完善或改建计划,并实时实地察看落实进度,确保“五小”建设规范化、专业化。

(4)聚力鼓励在职进修,激励文化提升。X县于2019年初出台激励措施,鼓励干部在职进修,对在职攻读并取得本科以上学历的,经个人申请和组织批准后按比例报销学费。措施实施以来,四十多名乡镇干部顺利完成在职研究生学业,大大提升激励了乡镇干部的学历,打造出一支高素质的干部队伍。

### 4 X县基层干部激励机制存在的问题

#### 4.1 生存需要层面激励保障不全

##### 4.1.1 薪酬水平低

科学合理的薪酬福利是有效满足基层干部生活需要的必要条件。X县一直致力于提高干部的基本

工资,完善福利待遇,但仍然存在一些问题。

(1)劳动付出与收入不成正比。目前X县基层干部工作任务多,加班值班已成为常态,所承担的责任也重,与投入相比,所获得的薪酬相对较低。

(2)薪酬标准低。与当地不断发展的经济水平、逐年上涨的物价水平相比,工资增长与物价增加的速度不成正比。基层干部的工资不能满足日常需要时,薪酬激励难以达到预期的效果。

##### 4.1.2 加班频率高,缺乏有效激励

由于乡村振兴战略的大力实施,基层干部面临的基层事务繁杂,从国家政策的宣传、落实到基层群众的民生问题,都需要亲力亲为。因此X县基层干部的需要通过加班来完成相应的工作。对于工作需要、难以休假的干部,X县会给予调休或一定的加班费,保障干部正常的休息和待遇。但基层干部为完成工作而高频率加班时,通过加班获得的补偿已经无法有效激励基层干部心甘情愿加班,这使得生存需要激励效果大打折扣<sup>[2]</sup>。

#### 4.2 相互关系需求层面的关怀激励缺位

##### 4.2.1 家庭关系激励弱化

家庭关系需求是个体对于家庭内部和谐、稳定的亲情需求。积极的家庭氛围能激励个体在工作上更加努力表现<sup>[3]</sup>。X县基层干部的家庭激励不足主要体现在缺乏家人的理解支持。很多家属会因为干部忙于工作而忽略对家人的照顾,而与干部产生矛盾。女性干部工作结束后回家还要面对一些家庭琐事,长此以往,就会产生疲倦感,难以兼顾家庭与工作。X县的乡镇工作要想得到干部家属的全力支持,需要站在干部的工作实际和家庭角度上多考虑,制定相应的激励措施,取得家人的充分理解和支持。

##### 4.2.2 上下级关系疏远

良好的上下级关系可以激励下属为实现组织目标而愈发努力。X县上下级关系疏远体现在:

(1)基层干部缺乏与上级的主动沟通。除了日常办公室工作以外,只在集中统一学习党的新思想、习近平总书记重要讲话精神等较为严肃正式的场合才与领导有所接触。

(2)乡镇领导由于工作繁忙而没有时间与下级面谈,且沟通多是通过文件、会议的方式,彼此间缺乏日常的沟通和交流,对工作的激励效果不佳。

#### 4.3 成长发展需求层面的激励不足

##### 4.3.1 职务晋升激励力度弱

职务晋升对于成长是不可或缺的。晋升之所以能对干部起到激励作用,是因为符合ERG理论个

人谋求发展的内在愿景。为实现晋升激励,X 县聚力选用基层干部,重视基层人才的培养工作,坚持“一线选人法”,优先考虑对乡镇事业干部和大学生村干部的提拔。但受限于领导职数不足,基层干部要想实现职务晋升,竞争非常激烈且很难获得提拔。X 县基层干部在退休时级别大多都是副科级,基层干部晋升空间有限。

#### 4.3.2 教育培训激励成效轻微

乡村振兴战略的大力实施对基层干部的能力提出了更高的要求。为紧跟时代大潮,X 县积极开展基层干部教育培训,比如鼓励干部在职进修、建立年轻干部“126”锻炼培育机制等。实际的培训工作中,这些措施存在一些问题:

(1)基层干部参与培训的热情不高。一些干部对培训不重视,再加上工作繁忙,不愿去花费时间参加培训。

(2)有的培训内容偏向通识技能的培养,与基层工作相关度不高,与干部的学习兴趣和职业能力发展需求不相符。这些使得教育培训的激励效果并不理想。

### 5 X 县基层干部激励机制的优化路径

#### 5.1 满足生活需求,让基层干部有靠头

##### 5.1.1 提高薪酬水平,凸显显性激励

当前,X 县实施的薪酬激励对基层干部的吸引力并不是很大。薪酬激励是一种显性激励,偏低的薪酬待遇会对干部的工作产生一定的负面影响,无法充分发挥激励作用。因此,提高整体薪酬水平须早日提上日程。具体改进建议有以下几点:

(1)加大财政投入力度,提供资金支持。X 县应根据本地经济发展和消费水平变化,在不增加过多财政负担的同时调整基层干部整体工资水平,使得工资能与地区经济发展水平成正比。

(2)调整薪酬结构,强化薪酬激励<sup>[4]</sup>。虽然基本工资都是根据国家统一的标准发放的,但单位对绩效有自行调整的权力。因此,可以通过加大个人绩效考核的比重对薪酬结构进行调整,发挥薪酬的激励作用。

##### 5.1.2 完善加班制度,发挥正向激励

基层干部是乡村振兴中不可忽视的群体,只有干部享受应有的权益,才能更好为群众服务。为此要发挥加班的正向激励作用,首先,X 县可出台减轻基层干部加班压力的意见和措施,制定合理的加班补贴制度,规范基层干部加班行为。其次,提升人岗匹配度,招录人员时,尽可能做到招录人员专业技能

与岗位匹配。此外,鉴于基层工作强度大,对繁重岗位通过招考或临聘、借调等方式适当加派人手,确保工作完成效率。

#### 5.2 满足相互关系的需求,让基层干部有想头

##### 5.2.1 平衡兼顾家庭与工作,实现隐形激励

优化家庭关系,实现与工作的平衡,可以从侧面提升干部的工作干劲,满足相互关系需求。因此,不但需要基层干部努力调节,还需要基层单位根据干部家庭情况给予关怀和支持。具体建议分为两点:

(1)基层干部在做好本职工作的同时,要主动与家庭成员进行沟通交流,获得他们的理解和包容,建立和谐的家庭关系。

(2)组织可以在条件允许且征求个人同意的前提下,适当调整干部(已婚、有年幼子女)岗位,使其拥有更多时间照顾和陪伴家庭。在请假和休假制度上给予最大程度的“放行”。此外,还要主动关心干部及家属,比如定期安排体检、关注干部心理健康,做好后方保障,激励他们全身心地投入到各项工作中去。

##### 5.2.2 关怀尊重下属,加强情感激励

良好的上下级关系有助于组织共同目标的实现,领导在与基层干部相处的过程中,要注意对下属的关怀和尊重,实现双向交流,加强情感激励。X 县乡镇领导可以定期与基层干部定期开展谈心谈话活动,一方面加强彼此间的情感沟通,便于工作顺利开展,另一方面有助于了解干部的工作和生活及实际需求,并及时作出调整,满足基层干部的利益诉求,增加其对组织的归属和认同感。

#### 5.3 满足成长发展的需求,让乡镇干部有盼头

##### 5.3.1 聚焦个人发展,强化晋升激励

建立科学的职业规划是促进基层干部发展,释放其最大潜能的有效手段。X 县在基层干部初任培训时,要对其进行科学的职业生涯规划理论培训,帮助年轻干部树立合理的职业目标和职业生涯规划。面对大多数基层干部“晋升难、难晋升”的问题,积极探索新的晋升模式、拓宽晋升渠道。

(1)完善选拔机制。进一步出台硬性制度,使得拥有乡镇基层工作经历成为晋升县市级干部的原则要求,确保基层干部有走出乡镇的盼头<sup>[5]</sup>。

(2)继续深入推进职务与职级并行制度,让那些德行好、能力强、业绩优的低职务基层干部,在满足工作年限的前提下获得职级的提升,这样既可以在一定程度上提高他们的薪酬福利,又可以让他们感到自我价值的实现。

##### 5.3.2 细化教育培训,增强干事自信

ERG 理论认为成长发展是需要持久的激励效

# 水田除草机液压底盘自适应优势研究

嵇国俊<sup>1</sup> 康 伟<sup>2</sup> 赵余祥<sup>2</sup> 路 琴<sup>2</sup> 肖茂华<sup>2</sup>

1. 埃森农机常州有限公司, 江苏 常州 213200 2. 南京农业大学工学院, 江苏 南京 210031

**摘要:**为解决水田除草机作业容易陷困而导致的效率降低问题,设计了一种液压底盘驱动系统,并对液压底盘的自适应优势进行了研究。对理论模型开展设计,并进行了水田的滑转率测量实验。通过滑转率实验获得的数据进行液压系统压力、液压元件流量及排量的计算,并在相关液压元件选型后进行仿真实验。仿真结果表明,液压底盘具有自适应优势,在工作中可以维持扭矩输出在合理范围内,有效改善除草机工作陷困的状况。

**关键词:**除草机;滑转率试验;液压仿真

**中图分类号:**S224.15

**DOI:** 10.3969/j.issn.2097-065X.2023.10.006

## 0 引言

水稻是我国最重要的粮食作物之一。全国水稻栽培播种面积约占粮食作物播种面积的 30%,产量接近粮食总产量的 50%。水稻的种植环境中水田的杂草问题较为严重。人工除草效率低,而化学除草造成的环境遗留问题多,所以机械除草可以满足水田除草的需求,成为更为合适的选择<sup>[1-4]</sup>。

液压传动比机械传动具有更多的优点,如布置更灵活、自适应性更强、响应更快等。全液压底盘研究逐步向农业生产、智能和自动化等方向发展<sup>[5]</sup>。本文设计的一款液压驱动水田除草机底盘具有以下优点:(1)布局更加灵活,底盘更轻,解决了水田承载能力差造成的问题;(2)变速范围更大,功率密度高;(3)为农机优化发展提供平台。

**基金项目:**江苏省现代农机装备与技术示范推广项目(NJ2021-02);江苏省农业科技自主创新项目(CX(22)3101);南京农业大学 SRT 项目(202310307187Y)

用。切实有效提高基层干部业务水平和综合素质,激励干部工作热情,已成为乡村振兴的现实需求。为此 X 县要健全立体培育机制,用足干部赋能“充电桩”。

第一,拓宽基层干部的培训类别,实行内建外联的联合培养,同时打造“流动课堂+固定课堂+云课堂”培训模式。

第二,为激发干部培训热情,在培训时间上应该更多地考虑到基层干部工作强度大、空闲时间少的特点,见缝插针地组织培训学习。培训内容不仅注重通识技能培养还要帮助干部提升专业能力。

第三,要建立长效的培训体系,使培训贯穿于基层干部的各职业阶段。

## 1 驱动系统设计及模型搭建

### 1.1 动力输送

除草机液压底盘动力输送流程如图 1 所示。

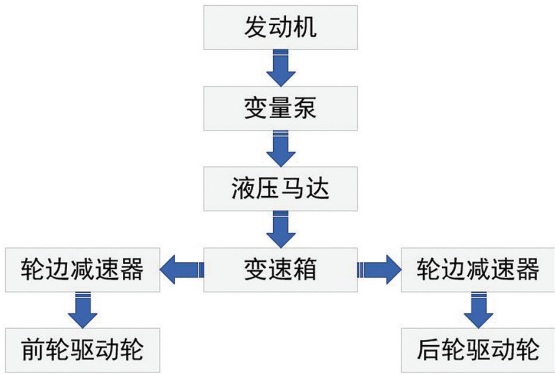


图 1 动力输送流程

液压底盘主要通过液压泵、液压马达传输动力,并通过轮边减速器优化液压马达工作环境,提高了工作效率。

### 参考文献:

- [1] 陆璐璐. ERG 理论视角下脱贫地区驻村干部激励机制完善研究[D]. 南宁:广西大学,2022.
- [2] 包晗. ERG 理论视域下乡镇干部激励问题研究[D]. 延安:延安大学,2022.
- [3] 孟耕合. 基层干部担当作为的影响因素及激励路径研究[J]. 领导科学,2020,(20):84-87.
- [4] 张鑫. 新时代巫溪县基层干部管理的激励机制现状与对策研究[D]. 重庆:西南大学,2021.
- [5] 辛星. 乡镇公务员激励机制研究[D]. 青岛:青岛大学,2022.

**作者简介:**王 婷,女,1999 年生,硕士。研究方向为行政管理。