

分类号:

密 级: 公开

学 号: 20172002011

单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



北疆团场连队“两委”激励机制研究

学 位 申 请 人	韦震
指 导 教 师	袁淑玉副教授
申请学位门类级别	法学硕士
学 科 、 专 业 名 称	马克思主义理论
研 究 方 向	马克思主义行政理论与政府管理
所 在 学 院	政法学院

中国·新疆·石河子

2020年6月

分类号:

密 级: 公开

学 号: 20172002011

单位代码: 10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



北疆团场连队“两委”激励机制研究

学 位 申 请 人	韦震
指 导 教 师	袁淑玉副教授
申请学位门类级别	法学硕士
学 科 、 专 业 名 称	马克思主义理论
研 究 方 向	马克思主义行政理论与政府管理
所 在 学 院	政法学院

中国·新疆·石河子

2020年6月

**Research on the incentive mechanism of the "two committees" of the
northern Xinjiang League field company**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Doctor of Law

By

Wei zhen

(Marxist Theory)

Dissertation Supervisor: Associate Prof. Yuan Shu-yu

June, 2020

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：韦震

时间： 年 月 日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：韦震

时间： 年 月 日

导师签名：袁淑毛

时间： 年 月 日

摘要

新疆生产建设兵团（简称“兵团”）承担着国家赋予的屯垦戍边职责，实行党政军企合一体制，是在自己所辖垦区内，依照国家和新疆维吾尔自治区的法律、法规，自行管理内部行政、司法事务，在国家实行计划单列的特殊社会组织，受中央政府和新疆维吾尔自治区双重领导。2014年习近平总书记在考察新疆和新疆生产建设兵团时强调，新形势下，兵团工作只能加强，不能削弱。为了更好地适应新形势新任务新要求，使兵团真正成为安边固疆的稳定器、凝聚各族群众的大熔炉、先进生产力和先进文化的示范区，习近平总书记强调，兵团必须进一步深化改革。

兵团的基础在团场，团场的基础在连队，连队是兵团最基层的组织，是团场发展最重要的载体。团场综合配套改革后，基层连队解除了连队管理人员的干部身份，变成职工身份，经职工群众民主选举成为连队“两委”。改革后连队“两委”转观念、换思路，打破思维定式，由“管理者”变成“服务员”，服务职工群众，做职工群众的贴心人、发展致富的带头人。习近平总书记强调，“实现党和国家确定的各项目标任务，关键在党，关键在人”。如何建立健全连队“两委”激励机制，通过采取切实可行的措施，解决连队“两委”队伍建设中存在的问题，激发和调动连队“两委”工作积极性与主动性，对解决连队改革中出现的新情况、新问题、新矛盾，推动兵团深化改革的进程，都具有十分重要的意义。

鉴于此，本文根据现有的理论和方法，在大量查阅相关文献资料的基础上，以北疆团场连队“两委”作为研究对象，通过实地调研分析，得出本文结论。本文运用马克思主义人的自由全面发展理论和激励理论，从薪酬激励、晋升激励、精神激励、考核激励等方面对北疆团场连队“两委”激励机制现状进行分析，在连队“两委”个人发展空间受限、晋升渠道狭窄、精神激励作用弱化、绩效考核激励作用不明显等方面，总结目前连队“两委”激励机制存在的问题，并在总结问题的基础上分析其原因，通过深入研究连队“两委”激励机制存在的问题，结合北疆团场实际，进而提出路径分析。对连队“两委”激励机制进行研究，以提高连队“两委”的工作积极性和主动性，努力把团场连队建设成为推进科学发展、促进民族团结、维护社会稳定、反对民族分裂的坚强战斗堡垒。

关键词：北疆；团场；连队“两委”；激励机制

Abstract

The Xinjiang Production and Construction Corps ((referred to as the "Corps") assumes the responsibility of reclamation and maintaining the stability of the country, implements the system of party, government, army, and enterprise integration, and manages its own interior in accordance with the laws and regulations of the country and the Xinjiang Uygur Autonomous Region within its own reclamation area. Administrative and judicial affairs, special social organizations with separate plans implemented in the country, are under the dual leadership of the central government and Xinjiang Uygur Autonomous Region. In 2014, when General Secretary Xi Jinping inspected Xinjiang and the Xinjiang Production and Construction Corps, he emphasized that under the new situation, the work of the Corps can only be strengthened and not weakened. In order to better adapt to the new situation, new tasks, and new requirements, so that the Corps can truly become a stabilizer to stabilize frontiers and borders, a melting pot for gathering all ethnic groups, a demonstration area of advanced productivity and advanced culture, General Secretary Xi Jinping emphasized that the Corps must further deepen reform.

Corps is based on regiment field,regiment field is based on company.Company is the most basic organization and the most important carrier of regiment field development.After the comprehensive supporting reform of the League field,the grass-roots company removed the cadre status of the company's management personnel and became an employee status,which was democratically elected by the employees and the masses as the "two committees" of the company.After the reform,the "two committees" of the company changed their concepts and ideas,broke the thinking pattern,changed from "manager" to "waiter",served the workers and the masses,became the intimate person of the workers and the leader of development and prosperity.General secretary Xi Jinping stressed that "the key to realizing the objectives and tasks of the party and the state lies in the party and the key lies in the people".How to establish and improve the incentive mechanism of the "two committees" of the company,solve the problems existing in the team construction of the "two committees" of the company,stimulate and mobilize the enthusiasm and initiative of the work of the "two committees" of the company is of great significance to solve the new situation,new problems and new contradictions in the reform of the company and promote the process of deepening the reform of the Corps.

In view of this,according to the existing theory and method,on the basis of a large number of references,this paper takes the "two committees" of the northern Xinjiang League field company as the

research object, and draws the conclusion of this paper through field investigation and analysis. Based on Marxist theory of free and all-round development and incentive theory, this paper analyzes the current situation of incentive mechanism of the "two committees" of the northern Xinjiang League field company from the aspects of salary incentive, promotion incentive, spiritual incentive and assessment incentive. In the aspects of limited personal development space, narrow promotion channels, weakening of spiritual incentive and not obvious incentive effect of performance appraisal, etc. This paper summarizes the existing problems of the incentive mechanism of the "two committees" of the company, and analyzes the reasons on the basis of summarizing the problems. Through in-depth study of the problems of the incentive mechanism of the "two committees" of the company, combined with the actual situation of the northern Xinjiang League, and then put forward path analysis. To study the incentive mechanism of the "two committees" of the company, in order to improve the work enthusiasm and initiative of the "two committees" of the company, and strive to build the League field company into a strong battle fortress to promote scientific development, promote national unity, maintain social stability and oppose national division.

Key words: Northern Xinjiang; Tuan Chang; Company "two committees"; Incentive mechanism

目录

摘要.....	I
Abstract.....	II
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究综述.....	2
1.3.1 国外研究综述.....	2
1.3.2 国内研究综述.....	3
1.4 研究设计.....	5
1.4.1 研究流程.....	6
1.4.2 研究思路.....	6
1.4.3 研究方法.....	6
1.4.4 研究实施.....	6
1.5 研究创新和不足.....	8
1.5.1 研究的创新点.....	8
1.5.2 研究的不足之处.....	8
第二章 相关概念界定和理论基础.....	9
2.1 相关概念界定.....	9
2.1.1 连队“两委”.....	9
2.1.2 激励机制.....	9
2.2 理论基础.....	10
2.2.1 马克思主义人的自由全面发展理论.....	10
2.2.2 激励理论.....	11
第三章 北疆团场连队“两委”激励机制现状.....	13
3.1 薪酬激励现状.....	13
3.2 晋升激励现状.....	13

3.3 精神激励现状.....	13
3.4 考核激励现状.....	14
第四章 北疆团场连队“两委”激励机制存在的问题与原因分析.....	15
4.1 北疆团场连队“两委”激励机制存在的主要问题.....	15
4.1.1 连队“两委”个人发展空间受限.....	15
4.1.2 晋升渠道狭窄.....	16
4.1.3 精神激励作用弱化.....	17
4.1.4 绩效考核激励作用不明显.....	18
4.2 北疆团场连队“两委”激励机制存在问题的原因分析.....	19
4.2.1 忽视连队“两委”个人发展.....	19
4.2.2 晋升制度存在缺陷.....	21
4.2.3 忽视精神激励的作用.....	21
4.2.4 绩效考核缺乏规范性.....	22
第五章 北疆团场连队“两委”激励机制路径分析.....	24
5.1 注重连队“两委”个人发展.....	24
5.2 拓宽连队“两委”晋升渠道.....	24
5.3 强化精神激励.....	25
5.4 提高绩效考核激励作用.....	25
第六章 总结与展望.....	27
参考文献.....	28
附录.....	31
致谢.....	32
作者简介.....	33

第一章 引言

1.1 研究背景

新疆生产建设兵团(简称“兵团”)成立于1954年10月,是新疆维吾尔自治区的重要组成部分,承担着国家赋予的屯垦戍边职责,实行党政军企合一体制,是在自己所辖垦区内,依照国家和新疆维吾尔自治区的法律、法规,自行管理内部行政、司法事务,在国家实行计划单列的特殊社会组织,受中央政府和新疆维吾尔自治区双重领导^①。新疆生产建设兵团的管理体系主要有兵团、师(市)和团三级。截至2018年底,兵团总人口310.56万^②,下辖14个师(市),其中第四师、第五师、第六师、第七师、第八师、第九师、第十师、第十一师、第十二师、第十三师分布在北疆地区,南疆地区则分布有第一师、第二师、第三师和第十四师。

2014年习近平总书记在考察新疆和新疆生产建设兵团时强调,新形势下,兵团工作只能加强,不能削弱^③。为了更好地适应新形势新任务新要求,习近平总书记强调,兵团必须进一步深化改革^④。2017年6月,兵团党委确定在六师五家渠市进行团场综合配套改革整师推进试点。深化兵团改革是以习近平同志为核心的党中央作出的重大战略部署,是实现社会稳定和长治久安总目标的重要举措,是释放兵团体制特殊优势和发展活力的迫切需要,是推动兵团履行好维稳戍边职责使命的强大动力,是更好发挥兵团稳定器大熔炉示范区作用的必然选择^⑤。

兵团承担着维稳戍边的历史使命,兵团的基础在团场,团场的基础在连队,连队作为兵团的基本细胞,是改革向前推进的关键,是团场发展最重要的载体,连队改革的成败在于连队干部^⑥。随着团场综合配套改革工作的不断深入,基层连队解除了干部身份,变成职工身份,经职工群众选举成为连队“两委”。改革后连队“两委”转观念、换思路,打破思维定式,由“管理者”变成“服务员”,服务职工群众,做职工群众的贴心人、发展致富的带头人。

习近平总书记强调,“实现党和国家确定的各项目标任务,关键在党,关键在人”^⑦。连队“两委”肩负着推动连队经济发展、维护连队和谐稳定、服务职工群众的光荣使命和重大责任。如何建立健全连队“两委”激励机制,通过采取切实可行的措施,解决连队“两委”队伍建设中存在的问题,激发和调动连队“两委”促进连队发展、服务职工群众的工作积极性和主动性,对解决连队改革中出现的新情况、新问题、新矛盾,推动兵团深化改革的进程,都具有十分重要的意义。鉴于此,本文以北疆团场连队“两

① 国务院新闻办:《新疆生产建设兵团的历史与发展》白皮书[N]. 人民日报,2014年10月6日。

② 新疆生产建设兵团统计局 国家统计局兵团调查总队. 新疆生产建设兵团2018年国民经济和社会发展统计公报[N]. 兵团日报,2019年3月22日。

③ 习近平在新疆考察时强调把民族团结紧紧抓在手上[N]. 人民日报海外版,2014年5月1日。

④ 刘向松. 履行好“稳定器”“大熔炉”“示范区”的功能[J]. 求是,2014(12):18-20。

⑤ 新疆党委常委会研究部署推进兵团深化改革工作, http://xj.cnr.cn/2014xjfw/2014xjfw_1/20170417/t20170417_523711324.shtml, 2017年4月17日。

⑥ 连队改革:“两委”成员用实干赢得群众点赞[N]. 兵团日报,2018年7月5日。

⑦ 关键在党 关键在人——学习习近平总书记关于党的建设的重要论述[N]. 光明日报,2013年7月26日。

委”作为研究对象，通过访谈，了解总结连队“两委”激励机制存在的问题，并在总结问题的基础上分析其原因，进而提出路径分析。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

通过整理、归纳和分析与激励机制问题相关的系列研究成果，以马克思主义人的自由全面发展理论和激励理论作为本文的理论基础，在实地调研的基础上，了解连队“两委”激励机制的现状，分析连队“两委”激励机制存在的问题和原因，进行路径分析，探索建立一套科学合理、卓有成效的连队“两委”激励机制，使连队“两委”充分发挥积极性、主动性，强化为职工群众服务的意识，增强连队“两委”成员的凝聚力、创新力和战斗力，加快建设美丽连队的步伐，进而推进兵团深化改革的进程。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

依托行政学、管理学等学科知识，针对兵团深化改革背景下北疆团场连队“两委”激励机制问题进行研究分析，对在激励过程中所存在的问题进行总结，分析其原因，进而提出反思与启示。连队“两委”身份比较特殊，与农村干部有很多相似之处，但又有自身的独特之处，通过对连队“两委”激励机制问题的研究，可以进一步丰富激励理论方面的研究和探索。

(2) 现实意义

在当前兵团深化改革背景下，连队基层民主制度不断完善，创立连队民主管理新模式新体制，通过让一线职工群众自主选举，选举产生连队“两委”，即连队党支部委员会和连队管理委员会，推动连队民主管理获得了更好的发展。对连队“两委”激励机制进行研究，提高连队“两委”的工作积极性和主动性，激励连队“两委”努力把团场连队建设成为推进科学发展、促进民族团结、维护社会稳定、反对民族分裂的坚强战斗堡垒。

1.3 国内外研究综述

1.3.1 国外研究综述

从管理学的角度来看，激励就是激发鼓励人的内在行为动机，并使它们朝着既定的工作目标和路线前进的整个过程，简而言之，就是调动人的积极性。

国外学者关于激励机制问题的研究，主要表现在众多丰富的激励理论上。对于激励理论的研究，国外学者开始的比较早一些，从对现代管理实践的探讨起步，国外学者对激励理论进行了长期的探索研究，取得了大量的理论成果，根据研究对象的不同，划分为内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论^①。

内容型激励理论注重多元化需求的表现形式，典型代表有马斯洛的需要层次理论、奥德弗的 ERG 理论和赫茨伯格的双因素理论。

^① 杨茗. 村干部激励机制研究[D]. 安徽大学, 2019.

过程型激励理论关注的是个体产生某种欲望,并推动实施具体行为以满足其某种欲望的心理过程。主要有弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论等。

行为改造型激励理论是研究如何转变和改造人类行为,以及如何将人类的心理和行为从消极转变为积极的理论,以利于组织的运作和发展。主要有斯金纳的强化理论。

国外激励理论经过多年的发展,已较为成熟,相关理论在具体实践中也取得了显著成效。国外关于激励机制实践的研究主要集中在非公共部门的营利性组织上,它为内部员工提供了有效的激励措施,以提高员工的工作积极性,从而进一步改善内部工作绩效。从非公共部门激励机制的角度出发,主要从组织行为学的研究方向探讨了员工激励机制,着眼于组织成员的工作环境、荣誉感和对组织成员的认可^①。

由于各国国体政体和国情存在各种各样的差异,从某种意义上来说,农村干部是我国农村管理体制历史条件下的特殊产物,是我国独有的农村管理角色,国外并没有真正意义上的村干部群体,所以国外对村干部激励机制方面的研究相对较少,尤其是有关兵团连队“两委”激励机制的研究。兵团是我国特有的社会组织,因此国外学者对此研究的很少。在借鉴国外激励理论时,要考虑到新疆兵团的历史、经济、文化的实际,结合新疆兵团深化改革发展现状和连队“两委”工作实际进行研究,才能取得有实践价值的研究成果。

1.3.2 国内研究综述

与国外相比,国内学者对激励机制方面的研究起步较晚,但由于借鉴国外学者的相关研究成果与经验,以西方经典的激励理论作为基础,对不同组织群体的激励机制问题进行综合研究,相关研究成果逐步提升,大多以人类需求作为研究的出发点,结合实际情况,进而构建有效的激励机制。

我国农业历史悠久,农村是我国最重要的阵地,尤其是党中央实施乡村振兴战略以来,学者们很重视对三农问题的研究,尤其是对于农村干部的研究越来越紧跟时代发展潮流。学者们关于农村干部激励机制问题的研究较为广泛和深入,涉及的领域和角度颇多,主要从农村干部激励机制的现状、存在的问题以及原因分析和探索路径等方面进行研究。

(1) 农村干部激励机制现状分析。简星(2015)从经济激励机制、奖励激励机制、提升平台机制等方面,深入分析深州市农村干部激励机制的实践探索现状。范玉霞(2016)以阳江市农村干部为重点研究对象,通过对相关的激励机制进行深入的分析和研究,指出阳江市村干部激励机制最大的成效是保持了人数众多的村干部队伍的总体稳定,为当地农村基层的长治久安打下基础。黄毅玲(2016)以定州市为例,从报酬机制、声誉机制、保障机制、发展机制和监督制约机制五个方面对定州市村干部激励机制现状进行了分析和总结。黄龙翔(2018)通过湾里区村干部队伍、经济收入、学历水平、发展空间、工作环境等多方面系统地掌握村干部激励机制的现状。陆丛飞(2018)从物质激励、政治激励、保障激励、发展激励等方面来分析泰兴市村干部激励机制的现状。杨

^① 于斌. 村干部激励机制初探[D]. 上海交通大学, 2007.

茗（2019）以天长市村干部激励机制为主要研究对象，运用激励理论，从经济待遇、奖惩激励、养老保障、发展提升等方面系统分析了天长市村干部激励机制的现状。

（2）农村干部激励机制问题分析。简星（2015）以深州市农村干部为研究对象，对深州市农村干部激励机制的主要做法进行了总结与分析，找出了村干部缺乏科学考核、村干部培训学习不够、缺乏有序流动等一系列问题。禄雅茗（2015）通过薪酬、培训、绩效以及晋升四个方面的解读，认为曲靖市村干部激励机制仍然存在着一些问题，比如薪酬激励存在缺陷、培训内容及方式单一、考核内容的规范性不足、晋升渠道有待完善等。王勤广（2015）分析认为新泰市村干部激励机制存在物质激励的结构和强度不合理、激励手段过于单调、民主评议机制不完备、干部工作监督机制不健全、负激励机制下村干部缺乏自我激励等问题。范玉霞（2016）认为阳江市村干部激励机制在实际操作中暴露出不少问题，比如村干部的补贴待遇仍偏低、村干部的后顾之忧未能很好地解决、基层工作压力与村干部心理承受能力不相称、个别村干部素质未符合基层工作要求等。黄毅玲（2016）通过对定州市村干部激励机制现状进行分析，认为存在着物质激励效用失调、精神激励作用弱化、发展激励严重受阻、保障机制发展滞后、监督制约机制不完善等问题。肖向前（2017）分析认为村干部工作激励机制存在的问题主要有政治前景渺茫、山区县村干部工资待遇普遍偏低、村干部的社会保障制度尚不完善等。黄龙翔（2018）通过从农村外部环境、农村工作自身性质、农村人才流动、农村工作内部环境等方面，来分析南昌市湾里区农村激励机制存在的问题。陆丛飞（2018）通过分析，认为泰兴市村干部激励存在的问题有物质激励幅度小、范围窄，不足以弥补经济待遇偏低的现实；政治激励覆盖面过窄，作用有限；保障激励内容单一，基本险种覆盖不全；发展激励方面存在干部能上不能下，怀才不遇、消极怠工并存；“干好千差一个样”，考核竞争激励形同虚设。

（3）农村干部激励机制原因分析。简星（2015）从缺乏科学先进的激励理念、缺乏系统完善的激励制度、缺乏规范有效的操作手段等方面，分析深州市农村干部激励机制存在问题的原因。禄雅茗（2015）通过从薪酬制度及配套保障政策不完善、培训制度缺乏科学性和针对性、绩效考核制度缺乏规范性、晋升制度存在缺陷等方面，分析曲靖市村干部激励机制存在问题的原因。范玉霞（2016）从村干部补贴制度不健全、选任制度不完善、村级组织运转经费保障水平低、村干部管理考核机制不健全、干群缺乏沟通机制等方面，分析阳江市村干部激励机制存在问题的原因。黄毅玲（2016）针对定州市村干部激励机制出现的问题，从理念层面、制度层面、操作层面等进行原因分析。黄龙翔（2018）结合社会发展的实际，从城市化进程加快、农村教育水平、社会经济发展的趋势分析南昌市湾里区农村激励机制问题存在的原因。陆丛飞（2018）通过分析发现引起泰兴市激励措施存在问题的原因主要有法律法规缺位，财政供给不足，使村干部工资报酬长期偏低；群众民主参与度低，考评监督机制不完备；准公务员的铁饭碗管理体制；村级经济发展薄弱。

（4）农村干部激励机制探索路径分析。孔庆红（2011）认为可以从物质和制度两

个角度对 A 县激励机制的现状进行优化和探索。郝欣（2014）通过分析衡水市农村干部队伍的主要特点及存在的问题，认为可以从关爱、考核、培训、监督四个方面加强对农村干部激励机制的完善。简星（2015）参考国内外相关文献，结合适用于农村实际的具体做法，对深州市村干部激励机制提出建议，构建科学合理的工资福利制度、完善村干部培训制度、建立科学合理的考核制度、健全村干部的晋升制度及完善大学生村官激励制度。王勤广（2015）认为通过完善物质激励手段、创新村干部激励手段、完善民主评议机制以及完善村干部监督机制等，促使村干部转变观念，提升责任感和使命感。范玉霞（2016）从选任制度、补贴待遇、教育培训、考核奖惩和组织领导等方面提出进一步完善阳江市村干部激励机制的对策建议。黄毅玲（2016）以定州市为例，认为可以通过报酬机制、声誉机制、保障机制、发展机制和监督制约机制等层次，打造完善的农村干部激励机制。肖向前（2017）认为，为了提高村干部工作的积极性、创造力和责任感，有必要建立村干部激励机制，关键是要增加政治诱因，改善经济待遇，完善社会保障体系和机制，为促进农村经济社会发展提供体制保障。黄龙翔（2018）从激励与约束两个方面，提出了薪酬、发展、保障、创业、约束等方面的意见和建议。陆丛飞（2018）运用激励理论，从完善薪酬激励机制、完善政治激励机制、完善社会保障机制、发展村集体经济、增强村集体财力等方面提出完善现有激励政策的建议。

（5）兵团干部队伍建设。兵团党委严格贯彻落实《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》指示精神，全面加强兵团干部建设，引导和促进广大干部增强“四个意识”，坚定“四个自信”，增强政治担当、历史担当和责任担当，努力实现新时代兵团职责使命，更好的服务新疆工作总目标^①。许小璐，钱婕（2019）指出“待遇留人是基础，事业留人是根本，感情留人是关键”。在现有条件下，千方百计改善兵团干部人才的工作、学习和生活环境，建立与贡献相适应的收入分配制度和激励机制，为兵团干部人才的发展提供坚实的物质基础，为兵团干部人才自由全面发展创造了良好的环境^②。

从国内学者关于农村干部激励机制的研究来看，为了加快实现乡村振兴和攻坚脱贫战略，农村干部身上的担子越来越重，对其工作提出更高的要求，因此，加强农村干部的队伍建设，建立完善的农村干部激励机制，就显得十分必要。连队“两委”与农村干部有很多相似之处，同样的，可以通过借鉴和参考农村干部激励机制的研究，打造符合连队“两委”实际的激励机制。本文通过对北疆团场连队“两委”激励机制的现状进行分析，通过调查研究，剖析连队“两委”激励机制存在的问题及原因，找准连队“两委”的真实需要，对建立和完善连队“两委”激励机制进行反思与启示。

1.4 研究设计

^① 兵团党委常委（扩大）会议传达学习习近平总书记在中央审计委员会第一次会议上的重要讲话精神和中办《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》发挥审计重要作用 激励干部担当作为 更好履行新时代兵团维稳戍边职责使命 孙金龙主持[N]. 兵团日报, 2018年5月29日.

^② 许小璐, 钱婕. 稳定新疆兵团干部人才队伍研究[J]. 新西部, 2019(18): 30+29.

1.4.1 研究流程

2018年12月在导师的指导下初步确定了研究主题,以北疆团场连队“两委”作为研究对象。首先查阅相关的文献资料,列出初步访谈提纲并进行预访谈。根据预访谈搜集到的相关资料,结合国内外相关研究现状,进一步将研究主题具体化,确定了以连队“两委”激励机制为研究内容,以个案访谈为研究方法。在明确研究主题并总结预访谈获得的相关信息后,对访谈提纲进行了进一步修订和完善。最后通过整理分析访谈资料,完成论文。

1.4.2 研究思路

本文以北疆团场连队“两委”激励机制为研究目标,通过查阅相关资料、实地调研并结合相关理论,以北疆团场连队“两委”激励机制现状为基础,分析其在连队“两委”个人发展空间受限、晋升渠道狭窄、精神激励作用弱化、绩效考核激励作用不明显等方面存在的问题,并从忽视连队“两委”个人发展、晋升制度存在缺陷、物质激励与精神激励失衡、绩效考核缺乏规范性等方面分析产生问题的原因,对建立和完善连队“两委”激励机制进行路径分析。

1.4.3 研究方法

(1) 文献分析法。通过查阅与激励机制问题相关的文献资料,并进行深入分析和研究,为本文的研究提供思路。

(2) 实地调研法。通过选取北疆团场作为调研地点,在实地调查和研究的过程中访谈相关对象,对收集回来的资料进行整理和分析,从中发现问题,确定研究的最终对象和研究内容,力图做到从一般到个别,突出调研地点的重点问题。

(3) 多学科交叉法。激励机制问题研究是一个复杂的课题,涉及的学科领域比较多。本文通过运用行政学、管理学、社会学等学科的知识,对北疆团场连队“两委”激励机制的现状、存在的问题以及原因进行分析研究,进而对连队“两委”激励机制的建立和完善进行路径分析。

1.4.4 研究实施

(1) 研究对象

截至2018年,兵团共有149个农牧团场^①,其中北疆团场主要有兵团第四师、第五师、第六师、第七师、第八师、第九师、第十师、第十二师、第十三师等9个师(市)的98个农牧团场。截至2017年,兵团团场共有202.07万人,其中北疆团场共有134.14万人^②。改革前,兵团的连队干部一直是委任、派任。改革后,兵团取消连队干部一直由上级任命的做法,将连队管理人员的干部身份转变为职工身份,通过职工群众民主选举,产生连队“两委”。据统计,改革前,兵团连队共有2001个,整合后共有1851个连队,包括1755个全民所有制连队和96个集体所有制连队,其中全民所有制连队全部完成连队“两委”的选举工作。改革后,全民所有制连队“两委”成员,在人数方面,

^① 建立“三实名制”大平台 创立“三位一体”新体制——新疆兵团第六师五家渠市推进团场改革试点实践. <http://www.12371.cn/2019/07/18/ART11563421015585464.shtml>, 2019年7月18日。

^② 王新农,孙学光主编.新疆生产建设兵团统计年鉴[M].中国统计出版社,2018.

由原来的 15333 名减少到 10025 名, 减少比例达到 34.6%; 在年龄方面, 35 岁以下连队“两委”成员的比例由 33.1% 上升到 44.1%; 在学历方面, 本科及本科以上学历的连队“两委”成员由 24.3% 上升为 31.6%^①。选举产生的连队“两委”成员年龄层次、学历水平较之前均有较大幅度提升, 实现了基层干部年轻化知识化专业化, 为连队发展注入新活力。

本研究主要访谈对象为肩负推动连队经济发展、维护连队和谐稳定、服务职工群众的北疆团场连队“两委”委员。由于北疆团场众多且比较分散, 连队“两委”委员人数较多, 笔者因为时间和能力所限, 不可能对所有的连队“两委”委员一一访谈, 因此, 通过综合考虑团场大小、连队位置、连队人数、连队“两委”文化程度和职责分工等因素, 深入了解北疆团场连队“两委”委员激励机制的实际情况, 选取了 10 个访谈对象, 这些访谈对象所处不同的团场, 连队的位置和大小也不尽相同, 其职责分工不一, 具有代表性。通过对这 10 个访谈对象进行编码, 依次编码为 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J。访谈采用半结构式访谈, 以面对面访谈的形式进行。通过对访谈资料的整理, 分析北疆团场连队“两委”激励机制现状以及存在的问题, 并在总结问题的基础上分析其原因, 通过深入研究连队“两委”激励机制存在的问题, 结合北疆团场实际, 进而提出路径分析。

(2) 访谈提纲

本文在参考借鉴前人研究成果的基础上, 自编半结构式个案访谈提纲, 对受访者进行访谈。本文所制定的半结构式访谈提纲, 编写过程如下:

第一步是收集相关资料。首先收集分析与研究内容相关的文献资料, 并在预访谈中对受访者进行初步的沟通交流, 获得有价值的信息, 如连队“两委”激励机制现状等。

第二步是将访谈问题进行优先级的排序。在预访谈中收集到了一些有价值的信息, 初步了解连队“两委”激励机制存在的一些问题, 再根据问题的重要程度进行优先级的排序。

第三步是半结构式访谈提纲问题的设计。例如要想了解连队“两委”激励机制存在的问题, 不能直接问“您认为连队“两委”激励机制存在什么问题”, 而需要根据其维度构成分解成“您觉得连队“两委”的工资待遇与您对工作的投入相等吗? 针对连队“两委”的工作是否开展了绩效考核, 考核运用了什么方法, 效果如何, 有什么意见和建议? 您认为连队“两委”现有激励措施有哪些? 成效如何?”等问题。

第四步是半结构式访谈提纲的正式编写制定。访谈提纲中问题的编写, 从受访者的一般情况深入到其具体情况, 访谈的问题要保持客观, 要尽量反映受访者的真实想法。

第五步是对正式访谈提纲进行最后的调整。在前期进行预访谈, 根据预访谈结果和访谈过程中出现的新问题, 及时对访谈提纲进行调整和修改, 以期达到较好的访谈效果。

(3) 资料分析

首先对访谈对象进行编码, 进而记录分析访谈资料。访谈资料的分析在每次访谈结

^① 阔步前行入新景——兵团推进团场综合配套改革一周年回顾(一)[N]. 兵团日报, 2018 年 11 月 29 日.

束后及时进行，从而保证收集到的资料是真正符合受访者的本意。其次，进行资料分析时发现访谈不足的地方，再联系受访者进行补充访谈，以保证资料收集的完整性。

1.5 研究创新和不足

1.5.1 研究的创新点

密切关注社会发展，紧随兵团形势，具有较强的现实意义。国内外有关激励机制问题的研究数不胜数，方向角度不尽相同。从兵团深化改革背景下全面系统研究连队“两委”激励机制问题的并不多。连队作为兵团的基本细胞，是改革向前推进的关键，连队改革的成败在于连队“两委”。本文结合新时代兵团的重大战略地位和国家对兵团的定位，以北疆团场连队“两委”为研究对象，深入分析连队“两委”激励机制的现状、存在的问题和原因，进行路径分析，对研究兵团连队“两委”激励机制问题以及实现兵团全面深化改革具有较强的现实意义。

1.5.2 研究的不足之处

(1) 在理论分析时，对于本研究要采取的方法、分析的视角以及研究路径选择上需要站在较高的层次上，驾驭起来有一定难度。

(2) 新疆兵团团场众多，只通过研究北疆团场来反映连队“两委”激励机制问题，恐有以偏概全之嫌。

(3) 调查对象主要为连队“两委”，初次见面沟通交流可能不会很快建立信任度和获取调研所需的资料。

第二章 相关概念界定和理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 连队“两委”

新时代兵团连队，是在党的领导下，以职工群众为主体，以国有土地为依托，担负维稳戍边任务，具有高度组织力凝聚力战斗力的基层群众组织^①。连队职工是指办理了录用手续，户籍在师市或团场（镇），在连队承包定额地（身份地），签订了国有农用地承包合同，履行民兵义务，依法按时足额缴纳社会保险费的劳动者^②。

兵团成立 60 多年以来，连队管理人员都是由上级任命的。在团场综合配套改革后，基层连队解除了连队管理人员干部身份，变成职工身份，经过职工群众民主选举，成为连队“两委”，由“管理者”变成“服务员”，这意味着连队管理人员不再由上级任命，而是由民主选举产生^③。

连队“两委”，指连队党支部委员会和连队管理委员会。连队“两委”成员原则上由户籍在团场或师市且有 3 年以上工龄的在册在岗职工中产生，属于不脱产人员，任期为 3 年，届满时通过换届选举，可以连选连任，打破终身制。连队党支部委员会由连队党员大会选举产生。加强和创新连队民主管理，在连队党支部的领导下，由连队职工大会选举产生连队管理委员会。连队“两委”成员可以交叉任职^④。

2.1.2 激励机制

激励，英文 *motivate*，译为刺激，使……有动机，激发……的积极性。简言之，激励就是激发鼓励人的内在行为动机，并使它们朝着既定的工作目标和路线前进的整个过程。从管理学的角度来看，激励是指采用适当的外部奖励和工作环境，使用某些行为准则和措施，借助信息交流来刺激、指导、调整和引导组织成员的行为，以促使其高效快速的实现组织的既定目标。

激励机制是指组织通过采用以刺激和满足员工的需要和欲望为核心内容的手段和管理方法，进而激发员工的工作积极性和主动性，以实现组织目标的过程^⑤。通过建立健全完善的激励机制，与时俱进，根据社会的发展变化，适时调整激励手段和内容，可以持久的维持员工的动力，推动组织朝着既定目标前进。激励机制对组织的影响具有促进和削弱的两个属性，即激励机制对组织具有促进和削弱的作用。

激励机制包括五个部分：诱因，行为强度，行为导向，行为限制和行为归化。首先，激励机制结合了多种诱因。通过研究和预测组织成员的需求，并结合实际资源，合理设

① 兵团党委七届五次全会召开 审议通过《中国共产党新疆生产建设兵团委员会关于加强新时代兵团连队建设的若干意见》等 孙金龙作报告并讲话[N]. 兵团日报, 2019年9月25日.

② 新疆生产建设兵团:《兵团连队职工管理办法(试行)》, <http://www.btdsss.gov.cn/c/2019-02-02/705202.shtml>, 2019年2月2日.

③ 充分发扬民主 选好连队“两委”——兵团深化改革系列谈(36)[N]. 兵团日报, 2017年12月27日.

④ 师市推进团场综合配套改革工作应知应会题, <https://wenku.baidu.com/view/05fe2f640a4c2e3f5727a5e9856a561253d32165.html>.

⑤ 杨茗. 村干部激励机制研究[D]. 安徽大学, 2019.

计奖励并以多样化的奖励形式满足组织成员的需求。在激励机制中,诱因起到刺激和引导的作用。其次,建立行为强度。在诱因的刺激和引导下,组织成员的行为受到激发。通过采用合理的手段对组织成员的行为强度进行调控,可以使得诱因的刺激更为长久。第三,建立行为导向体系。通过行为导向体系的建立,可以向组织成员灌输组织的期望,包括组织成员的行为、组织的价值观和目标。第四,建立行为限制制度。通过限制成员的工作时间和有效行为的空间,避免员工短期行为,可以促使员工的行为更为连贯和长期持续下去。第五,建立行为归化体系。通过接受新成员,教育影响新成员的价值观、工作观、个人行为、生活观念、组织目标等,从而实现组织同化。激励机制的五个部分相互作用,相互影响,相互配合,引导和刺激员工朝着组织既定目标前进^①。

根据以上内容的分析和说明,连队“两委”也适合需要激励机制。鉴于此,本文对连队“两委”激励机制定义如下:为了实现连队的各项任务,遵循科学的激励原则,结合奖惩为主的激励措施,准确地纳入激励因素。对连队“两委”的管理、约束和奖励进行了规定,包括薪酬、晋升、精神和考核制度。而最终的目的是促进连队“两委”工作积极性和主动性,推进连队经济社会发展,更好的为连队职工服务,打造完善的连队“两委”激励机制,努力把团场连队建设成为推进科学发展、促进民族团结、维护社会稳定、反对民族分裂的坚强战斗堡垒。

2.2 理论基础

2.2.1 马克思主义人的自由全面发展理论

马克思主义人的自由全面发展理论是以“人”为本,促进人的自由全面发展。在《德意志意识形态》里,马克思和恩格斯明确指出,社会分工造成了人的智力和体力的片面化、畸形化发展,使人成为片面的人,阻碍了人的全面发展^②。在马克思主义人的自由全面发展理论中,“人”作为主体,不是抽象的人,而是现实的、具体的人,是每个人。马克思和恩格斯认为,平等不仅仅意味着人们在政治领域享有平等的法律地位和相同的权利,而且还应包括在社会生活的各个方面为所有人提供真正的平等,也就是说,每个人都有自由全面发展自己的个性和能力的机会,有机会为幸福而战。只有在生产力得到极大解放,生产关系得到高度发展的社会中,人们才能根据自己的意愿自由选择生活的可能性,最终实现人的自由全面发展。

马克思在《共产党宣言》中指出:“代替那存在着阶级和阶级对立的资产阶级旧社会的,将是这样一个联合体,在那里,每个人的自由发展是一切人的自由发展的条件。”^③因此,马克思认为,只有在共产主义社会中,才能实现人的自由全面发展。马克思主义人的自由全面发展理论包含“人的自由发展”和“人的全面发展”的内涵。全面发展和自由发展是彼此的前提和目标。马克思主义人的自由全面发展,主要是指人类的需求、

① 范玉霞. 阳江市村干部激励机制研究[D]. 华南理工大学, 2016.

② 马克思恩格斯全集(第3卷)[M]. 北京:人民出版社, 1960:330.

③ 马克思恩格斯文集(第3卷)[M]. 北京:人民出版社, 2009:601.

能力、素质、个性、人格和社会关系的自由全面发展^①。人的自由全面发展需要满足人的需求、能力的发展、价值的实现、人格的增强、个性的改善和社会关系的和谐。这六个方面是相互联系和渗透的，共同促进人的自由全面发展。

理论只有在实践中才能发挥其作用。所以，要充分调动连队“两委”的工作积极性和主动性，引导、鼓励连队“两委”走向自由而全面发展的阶段，我们要在市场经济条件下利用个人利益的杠杆作用来规范连队“两委”的生产活动。一是要利用薪酬激励机制将连队“两委”的个人利益与贡献联系起来，充分发挥连队“两委”的主观能动性，更好地为职工群众服务，争取更多物质为自己奠定基础，激发连队“两委”的积极性。无论是被动参与还是主动接受，都将在一定程度上提高连队“两委”的能力，为实现个人自由全面发展创造条件。二要制定合理的考核晋升制度。合理的考核和晋升制度是一种价值导向和激励机制，可以指导和规范连队“两委”的行动方向，使连队“两委”能够充分发挥其创造力和积极性。最后，有必要实施人性化管理，提高精神激励作用。我们必须尊重连队“两委”的个人价值，关心连队“两委”的工作和生活，提高连队“两委”的社会地位。连队“两委”的积极性将增强，服务职工群众的积极性将增加，员工收入将增加，实现连队“两委”个人的由全面发展并不遥远^②。

2.2.2 激励理论

激励理论是指组织通过采用以刺激和满足员工的需要和欲望为核心内容的手段和管理方法，进而激发员工的工作积极性和主动性，以实现组织目标，是如何满足人们的各种需求和激励人们的原则和方法。许多外国管理科学家、心理学家和社会学家根据现代管理的实践，分门别类的提出了内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论。

(1) 内容型激励理论

内容型激励理论注重多元化需求的表现形式，主要有马斯洛的需要层次理论、奥德弗的 ERG 理论和赫兹伯格的双因素理论。

马斯洛 (Maslow) 将需要分为五类：生理需要，安全需要，社交需要，尊重需要和自我实现需要^③。这些需要之间相互联系，依照其重要性按顺序排列而成。只有实现低层次的需要，高层次的需要才能成为引导和规范行为的重要因素。

奥德弗 (Alderfer) 的 ERG 理论是生存—关系—成长需要理论的缩写。奥德弗认为人类需要分为三种类型：生存需要 (E)，指所有生理和物质需求，例如工作报酬，对工作环境和条件的基本要求等；相互关系需要 (R)，指的是人们之间的人际关系和联系 (或社会关系) 的需求；成长发展的需要 (G) 指的是对内部改善与发展的渴望，这意味着人们不仅需要充分发挥自己的个人潜能，还有要做有成就的事情^④。

赫兹伯格 (Herzberg) 的双因素理论，包括保健因素和激励因素。其中，保健因素

① 朱进进. 马克思主义人的全面发展理论及其当代价值[J]. 重庆理工大学学报(社会科学), 2019(2): 125—131.

② 司薛情. 马克思人的自由全面发展思想及其当代价值[D]. 安徽大学, 2016.

③ Maslow.A.H.Motivation and personality[M].New York:Harper&Row.1954:16-45.

④ Clayton P.Alderfer.An Empirical Test of a New Theory of Human Needs[J].Organizational behavior and human performance,Vol.4,No.2,May1969,142-175.

主要是指对员工的工作环境和条件进行合理的调控，以使员工能够正常工作；而激励因素是关于提高员工的薪酬待遇、晋升机会等，以此来激励员工的工作积极性和主动性^①。

（2）过程型激励理论

过程型激励理论关注的是个体产生某种欲望和期望，并且会为之付诸行动的心理过程。典型的有弗鲁姆的期望理论和亚当斯的公平理论等。

弗鲁姆（Vroom）认为，人们之所以会采取某些行动，其原因在于他们认为通过这些行动，可以实现他们所期望的结果^②。

亚当斯（Adams）认为，每个人都有追求公平的趋势，并且通过将所获得的报酬与其所做出的贡献进行比较来获得公平。人们对工作的热情不仅取决于他们所获得的报酬的绝对价值，还取决于他们所获得的报酬的相对价值。为了理解这种相对的奖励，人们将进行比较。如果比较的结果是他们自己的收入和支出比率不等于其他人的收入和支出比率，并且他们当前的收入和支出不等于过去的收入和支出，那么人们就会有心理问题，不平衡，导致追求公平的动机。

（3）行为改造型激励理论

行为改造型激励理论是研究如何转变和改造人类行为，以及如何将人类的心理和行为从消极转变为积极的理论，以利于组织的运作和发展。主要有斯金纳的强化理论。

斯金纳（Skinner）认为，有效利用或改变组织内部和外部的环境激励措施，以增强员工的行为习惯，是调动员工工作积极性和改善工作绩效的有效途径。

各种激励理论对本文都有一定的参考借鉴意义，也是本文的理论基础。内容型激励理论，关注个人需求，分析了需求的特征和相应的激励效果。本文借鉴这种理论来分析和讨论连队“两委”的需求，从而提出有针对性的激励措施。过程型激励理论，侧重于研究个人的心理、思维和行为。在此基础上，本文分析了连队“两委”的心理，除了激发个人需求之外，还更加关注行为与原因之间的关系，从而更好地激励连队“两委”。行为改造型激励理论，基于对个人思想、动机的研究，将负面因素进行有针对性的改变，促使个人从消极变为积极。总之，我们不仅要从个人需求出发，还要考虑影响连队“两委”工作的心理因素，从而制定和实施更加完善的激励机制^③。

①（美）弗雷德里克·赫茨伯格，伯纳德·莫斯纳，巴巴拉·斯奈德曼著，赫茨伯格的双因素理论[M]，北京：中国人民大学出版社，2016。

② V.H.Vroom, Work and Motivation[M], New York: Wiley, 1964.

③ 杨茗. 村干部激励机制研究[D]. 安徽大学, 2019.

第三章 北疆团场连队“两委”激励机制现状

3.1 薪酬激励现状

薪酬是指员工通过劳动获得的所有劳动报酬的总和。简而言之，激励是调动人们的工作热情并充分发挥其潜在能力。薪酬激励是在提高效率的基础上，有效提高员工的工作积极性，最终促进企业发展。在公司盈利的同时，也可以提高员工的能力以实现自我价值。

根据《兵团团场连队“两委”成员工作报酬管理办法（试行）》文件精神，团场综合配套改革后，兵团将连队“两委”成员的收入与职工收入进行直接挂钩，严格落实“基础报酬+绩效报酬”的薪酬制度，并将连队所有解聘的干部和通过职工群众选举产生的连队“两委”，给予人均50亩地的身份地。连队党支部书记、连长和其他连队管理人员，按照职位高低设置相匹配的加权系数，乘以本连队居民人均可支配收入，最后结果即为其基础报酬。而其绩效薪酬，则要根据其年度综合绩效考核的结果，划分相应的等次。由团场财政所派遣的连队财务人员和技术人员的工资收入，则高于连队“两委”的平均工资^①。规范连队“两委”薪酬制度，将连队“两委”的利益与职工的利益紧密联系在一起，收入的挂钩形成了倒逼机制，使连队“两委”真正成为职工利益的代言人，带领职工增收致富。

3.2 晋升激励现状

晋升激励是指组织将员工从低层次的职位提升到更高层次的新职位，并同时授予与新职位相匹配的责任、权力和利益的过程。晋升是一项重要的激励措施，具有两个主要的功能，一个是从组织内部挑选优秀的员工，另一个是对现有的员工进行激励、刺激。将优秀的员工从组织内部提升到更高、更重要的职位，对其他员工和组织的健康持续发展具有深远的影响^②。

团场综合配套改革后，兵团党委采取一系列举措，逐步完善连队“两委”晋升机制。优先解决公务员身份；通过公开竞争的方式，面向任期满两届的连队“两委”成员，择优录用到团场事业单位副科级岗位；对于职工群众不信任或者不为职工群众服务的连队管理委员会委员，及时辞退^③。给连队“两委”成员提供发展平台，真正做到能上能下。成长通道的畅通，成为连队基层干部干事创业的“动力源”。

3.3 精神激励现状

精神激励是指提升其精神上内在无形的动力，包括认可员工的工作表现，给与员工学习和提高自我的机会以及制定适合每个员工特征的职业发展规划。精神激励是一种关注员工内心世界、给与员工人文关怀、密切关注员工精神变化、随时调整激励方向和目

① 吴昌辉. 破浪潮头立 扬帆风正劲[N]. 兵团日报(汉), 2017年8月23日.

② 蒋璐. Z 纺织企业高技能人才激励问题研究[D]. 苏州大学, 2017.

③ 吴昌辉. 破浪潮头立 扬帆风正劲[N]. 兵团日报(汉), 2017年8月23日.

标的关键措施，它是一个通过思想教育“润物细无声”式的对员工进行组织精神和组织目标的培养，是激发调动员工工作积极性、主动性和创造力的重要途径^①。

2018年是兵团深化改革的重要一年，一年来，各团场顺利完成了连队“两委”选举工作，土地确权颁证工作进展顺利；基层民主管理得到全面推行，“四议两公开”“一事一议”等制度落地生根；全面取消“五统一”，极大激发了职工群众的生产积极性，粮棉产量实现新的增长。一批党性强、作风正、能干事、想干事、会干事、干成事的人才被选进连队“两委”班子，积极在一线掌握职工群众意愿、反映职工群众呼声、解决职工群众困难。为了表彰先进、树立标杆，弘扬正气、凝聚力量，进一步激励连队“两委”班子和成员更好地发挥示范引领和模范带头作用，对连队“两委”予以表彰。近年来，由于落实中央“八项规定”精神和中央、自治区、兵团巡视工作整改意见，目前，连队“两委”表彰激励主要以精神激励为主。

3.4 考核激励现状

根据中共中央颁布实施的《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》指示精神^②，团场综合配套改革后，兵团党委建立连队“两委”考核机制，确保干部能上能下。连队“两委”考核主要采取民主测评和个别谈话以及查看相关台账等方式进行。考核检查重点为基层党组织建设、党风廉政建设、精神文明和宣传思想政治工作、精准扶贫及脱贫攻坚等工作。民主测评及个别谈话首先受检单位书记或副书记进行支部述职，连队“两委”成员从德、能、勤、绩、廉等方面的履职情况进行个人年度述职。同时，由团考核组从参加测评的人员花名册中按一定比例随机抽取职工进行个别谈话，听取本单位职工群众意见的结果作为各单位领导年度绩效考核的依据。并将根据考评综合得分评定优秀、称职、基本称职、不称职四个等次，对各单位的主要负责人年度考核结果作为年度绩效工资发放、评先评优的重要依据。

通过考核，团场考核组对团场综合配套改革后基层连队各项工作开展情况、“两委”成员思想状况、各项工作落实、服务职工群众有了更加全面了解，也有效转变了连队“两委”的工作作风，为进一步加强连队领导班子建设和职工队伍建设，推进连队和谐稳定、可持续发展提供坚强保障。

^① 蒋璐. Z 纺织企业高技能人才激励问题研究[D]. 苏州大学, 2017.

^② 中办印发《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》[N]. 人民日报, 2018年5月21日.

第四章 北疆团场连队“两委”激励机制存在的问题与原因分析

4.1 北疆团场连队“两委”激励机制存在的主要问题

4.1.1 连队“两委”个人发展空间受限

连队“两委”是贯彻执行党在连队各项方针政策的骨干，是团结带领广大职工群众致富奔小康的带头人。长期以来，他们为落实党的政策，帮助职工群众排忧解难，促进连队建设，维护连队稳定，做了大量艰苦的工作，作出了突出贡献。团场综合配套改革之前，连队干部是由上级任命，是干部身份，改革后，经职工选举变成了连队“两委”，是职工身份。

受访者 A：我是经职工选举成为连队“两委”委员的，本想着踏踏实实工作，但后来由于家庭的原因，我就想着辞职不干了，但是上级部门领导不批准，导致无法正常辞职。

受访者 C：改革后，连队“两委”取消了干部身份，打破了铁饭碗，没有了安全感，工作稳定性也无法预料，心态也发生了很大的变化，工作没有了动力。

受访者 D：由于连队工作的特殊性，连队“两委”人员流动性很大，大都感觉上升空间无望。

受访者 E：连队工作繁琐，任务多，工作强度比较高，工资待遇与工作的投入不相符。

受访者 F：原来有个书记，是个大学生，由于工作原因连背了两个处分，本来也是工作积极性很高，他两个处分一背以后，就失去了再努力的动力了。因为这两个处分意味着他以后考公务员就存在问题，然后他就辞职不干了。

受访者 H：现在人才流失多少不清楚，但是流失是事实。现在把考公务员放开了，大家就很快考取公务员辞职不干了。

受访者 I：团里边开了个会，讲这个公务员拿了多少钱，那个公务员拿了多少钱，连队“两委”心里能没有想法吗？住房公积金我们没有，油和吃饭补贴我们也没有，总感觉心理不平衡。

通过访谈可以看出，改革后，连队“两委”取消了干部身份，待遇发生了很大的变化，心态也随之发生转变。对于连队“两委”来说，工资收入变少了，工资待遇与工作的投入不相符，上升空间渺茫，巨大的落差让连队“两委”对前途有过迷茫和彷徨，在一定程度上影响了连队“两委”队伍的稳定性和作用的发挥，影响了基层连队组织的活力。

连队的各项工作任务繁杂且琐碎，需要和广大职工群众进行面对面的沟通和交流，连队“两委”需要付出大量的时间和精力投入到连队的各项工作任务中去，并且连队“两委”的薪酬水平应该与其工作付出保持一致。但是，目前连队“两委”的薪酬水平较低，不仅不能与其辛劳付出保持平衡，而且与其他职业的薪酬水平相比较，差距大，薪酬结构来源单一。面对如此巨大的差距，不仅降低了连队“两委”的工作积极性和主动性，

而且使得连队“两委”的工作干劲和工作岗位吸引力下降。

连队“两委”的薪酬仅能区分职位之间的差距，并未将连队地理位置、连队面积、连队人口、职工人数和工作任务强度等实际因素考虑在内。职工多的连队和职工少的连队，中心连队和偏远连队，不同的人数和环境导致其连队工作任务难度和工作量不在同一水平，但连队“两委”的薪酬水平却在同一层次。甚至同一连队的连队“两委”成员，也可能由于其工作分工和文化程度的不同而承担不同的工作任务。例如，在现阶段，攻坚脱贫工作比较繁重，专门从事扶贫工作的连队“两委”，比其他成员的工作量大得多，但是薪酬水平并没有太大的差异，这就可能使得连队“两委”心理不平衡，继而影响了他们的工作热情，导致薪酬激励没有发挥出原有的作用。

此外，由于受到兵团大包大揽、行政命令式传统体制机制的影响，以“任务为本”，不断的将团场的各种工作任务下移到连队“两委”身上，只是把连队“两委”作为接受任务、执行命令的机器，而忽视了“以人为本”的理念和对连队“两委”个人需求发展的关注与关心，导致连队“两委”个人发展空间受限，激励机制运行不畅。

4.1.2 晋升渠道狭窄

在针对连队“两委”的激励机制中，晋升激励机制发挥着无可替代的作用。在许多情况下，它直接影响着连队“两委”的个人利益得失，甚至影响着连队“两委”的职业规划发展和个人价值目标的实现。

连队“两委”是由职工经选举产生的，在连队担任一定职务并从事连队事务管理工作的人员。连队“两委”虽然被俗称为“连队干部”，在兵团基层连队行使公共管理的权利，但是在团场综合配套改革后，连队“两委”被取消了“干部”身份，变成了职工，因此，连队“两委”的身份归根结底仍然是普通职工中的一员。

受访者 A：连队工作具有挑战性，很多连队“两委”无法胜任现有的工作，只能辞职创业或者考取公务员。

受访者 B：我的学历较低，想通过公务员考试成为一名国家干部，有很多限制条件，对我来说，很困难。

受访者 C：比较突出的还是这个晋升渠道，我认为现在我虽然是一个偏机关行政人员的状态，但是身份其实是两个身份，一个是职工身份，一个是就是连队“两委”。

受访者 E：连队“两委”被取消了“干部”身份，变成了职工，想要往上发展，机会很小，晋升空间狭窄。

受访者 F：原来有个书记，一个大学生，国民教育大学本科生连背了两个处分，本来也是有积极性，他两个处分一背以后，他就已经失去了再努力的动力了。因为这两个处分意味着他以后考公务员要卡着，他晋升要卡着，本来晋升渠道就相对……，说有没有，但他这个处分带着，意味着他考公务员就存在问题，然后辞职不干了。

受访者 H：针对连队“两委”，虽然兵团党委采取一系列定向招录措施，但是由于招聘人数较少，无法满足广大连队“两委”的需求，可谓是“狼多肉少”。

受访者 J: 连队“两委”的晋升渠道比较单一, 几乎没有, 这无疑会影响了连队“两委”的工作积极性。

通过访谈可以看出, 团场综合配套改革后, 兵团针对连队“两委”的任期设置为三年, 明确指出优先解决公务员身份; 通过公开竞争的方式, 面向任期满两届的连队“两委”成员, 择优录用到团场事业单位副科级岗位^①。但是在具体执行的过程当中, 存在对之前承诺的政策落实不到位的现象, 尤其是针对连队“两委”的工资、公务员考试优先录用、自由辞职等落实工作做的并不是很好, 这些现象和深刻的影响着连队“两委”工作积极性和主动性, 不利于连队“两委”工作的正常展开。

虽然兵团党委对于连队“两委”的晋升进行了明确的规定, 但是能够通过这些规定顺利实现公务员身份或事业单位身份的连队“两委”, 少之又少。尤其是自 2019 年 6 月 1 日起, 我国严格执行《中华人民共和国公务员法》2018 年修订版规定的“录用担任一级主任科员以下及其他相当职级层次的公务员, 采取公开考试、严格考察、平等竞争、择优录取的办法。”^②由于受到《公务员法》“逢入必考”的严格规定, 使得连队“两委”向公务员身份转变的方法只有考试。然而, 绝大多数的连队“两委”年龄较大, 知识水平不高, 对于他们来说无疑是雪上加霜, 使得连队“两委”想成为公务员的晋升途径被阻断, 所以他们并不指望自己能通过公务员考试实现提拔和晋升。虽然兵团每年都实施招录公务员的考试, 采取定向招录和向连队“两委”倾斜的方式, 但是存在招录人数较少、招录条件较高等问题, 远远满足不了大部分连队“两委”想晋升发展成为公务员的需要。

除了通过公务员考试实现晋升和个人身份的转变之外, 除非上级领导任命, 连队“两委”是不可能从连队委员直接晋升成为连队主任或书记的, 只能通过换届选举时由职工群众选举产生。但是由于存在连队“两委”连任率非常高的现象, 所以可能导致出现连队“两委”的职务基本上保持不变的局面。因此, 从长远来看, 连队“两委”晋升机制滞后, 晋升渠道狭窄, 导致连队“两委”的晋升空间很小, 个人发展受挫, 满足不了连队“两委”的个人需求, 进而影响到连队“两委”的工作积极性和主动性。

4.1.3 精神激励作用弱化

目前, 随着人们对于激励机制的深入研究和不断实践, 已经开始逐渐意识到物质激励对于提高员工工作积极性和主动性的重要作用, 但是却忽略和轻视精神激励的作用, 没有发挥出其应有的价值。然而现实是, 精神激励是基于物质激励, 在此基础上实现更高层次的激发和鼓励, 而且其作用更加深入和持久, 可以更好地满足人们更深层次的需求。因此, 不可否认的是, 对于任何职位来说, 精神激励和物质激励一样, 都发挥着举足轻重的作用, 都是不可或缺的。

连队“两委”直接代理了基层团场的部分职能, 既要严格落实兵团、师(市)和团场的指示精神, 又要积极发挥连队“两委”的核心功能和作用, 维护连队的和谐稳定,

^① 吴昌辉. 破浪潮头立 扬帆风正劲[N]. 兵团日报(汉), 2017年8月23日.

^② 全国人民代表大会常务委员会:《中华人民共和国公务员法》, http://www.xinhuanet.com/politics/2018-12/30/c_1123927123.htm, 新华网, 2018年12月30日.

促进连队的健康发展，需要与职工群众进行面对面的接触和交流，不断满足职工群众的需求，积极维护职工群众的利益。

一直以来，兵团、师（市）和团场把连队“两委”的思想教育放在重要的地位上，开展连队“两委”轮训，帮助新当选的连队“两委”理清工作思路、增强工作本领，培训内容涉及党风廉政建设、民主管理、职工管理、农业生产等连队工作的各方面，紧密联系职工群众，及时讲解兵团综合配套改革政策，调动职工参与改革的信心和走入市场的勇气，以改革、务实的作风开好头、起好步。

受访者 A：针对连队“两委”的年终考评，通过采取多种方式综合考评，根据考核分数划分优秀、称职、基本称职、不称职四个等次，将考核的结果作为绩效工资发放和评优选先的重要依据。

受访者 C：针对工作能力突出，工作任务超额完成的连队“两委”，大都采取口头嘉奖或者荣誉证书的方式，激励连队“两委”，作用不是很大。

受访者 D：连队工作很繁琐，工作压力很大，心理压力得不到疏导，很有可能导致连队“两委”无法正常工作或者辞职。

受访者 E：很多连队“两委”是内地大学毕业生，远离家乡，思念家乡，无法照顾家庭，心里的愧疚难以抚慰，很少得到单位的安慰和关心。

受访者 F：连队“两委”工作与生活不分家，几乎所有的时间都在工作，长时间的超负荷工作导致身体健康状况不是很好，为了不耽误工作进度，只能带病工作。

受访者 G：连队“两委”也是普通人，家人生病住院，几乎都没有时间去照顾，身心很疲惫，亏欠了家人。

受访者 H：现如今，职工对连队“两委”的期望很高，稍微做的不好，职工群众就会不满意，甚至影响到职工群众对自己的考核评价。

受访者 J：上级部门很少关心关爱连队“两委”的个人生活，只关心是否能按时完成工作目标。

通过这次访谈，我们可以看出新时代的连队“两委”非常希望扎根连队，奉献连队，将连队作为自己施展才华、展现能力的广阔平台，以此来满足他们对物质和精神需求的美好向往。时代一直在发展进步，针对连队“两委”精神激励的手段和内容也应该与时俱进、有所更新。但是当前针对连队“两委”进行精神激励的举措做的不是很完善，只是一味地关心连队工作是否能够按时完成，却很少关心和关注连队“两委”的个人生活和身心健康状况，缺少人文关怀，而对于一些工作能力强、业绩突出、工作任务按时超额完成的连队“两委”，虽然有一定的表彰和宣传，但是宣传方法单一、覆盖面较小、效果不够明显。没有真正发挥出精神激励对于连队“两委”工作积极性和主动性的作用，导致精神激励作用逐渐弱化。

4.1.4 绩效考核激励作用不明显

亚当斯的公平理论指出，当人们在获得工作业绩和工作薪酬的时候，他们会自然而然习惯的将薪酬与其付出的精力和汗水进行比较。同时，他们还会将自己的薪酬与投入比

和其他同事进行比较。最后，这些比较的结果将会对人们的精神状态和工作态度产生直接的影响。

受访者 B：虽然采取了绩效考核，但是大家“干好干差一个样”，收入差距不是很明显，起不到激励作用。

受访者 C：虽然根据绩效考评综合评定优秀等次，但是对自己的收入和晋升影响很小。

受访者 D：考核分为三个方面，一个是平常阶段性的工作，你比如说党建工作，有阶段性的分为上半年、下半年考核；一个是常规性的工作，年终考核也分为上半年、下半年；还有好多事情都是一个季度考核一次的。考核结果排名靠后，停发工资。

受访者 E：在实际工作中，绩效工资只占总工资的一部分，激励作用不是很明显。

受访者 F：上级部门规定必须要完成多少分配任务，这是个硬杠杠，如果按照这个硬杠杠来说的话，我们肯定是完不成达标的，到时候这个绩效考核，肯定是要挨处分挨处罚的。

受访者 G：连队工作繁琐，任务重压力大，很多事情是绩效考核衡量不出来的，自己的工资收入与工作的投入不相符。

受访者 H：绩效考核上级部门所占比重过大，而职工所占比重很小，因为如果上面占的太多，就会造成只往上看，不往下看。

受访者 I：还有一个问题就是绩效考核的时候，存在一个情况，干的越多的人，比如说好多工会的，还有共青团的、妇联的，还有一些其他工作是兼职的，你干的兼职越多考核的部门越多，考核的部门越多，最后导致就是你的分数越低，这样就形成一种干的越多的人，最后评价又不好，考核分数又低。

在访谈中可以发现，虽然团场也制定了考核制度，但是考核效果不是很好，而且在连队“两委”成员中，存在“干好干差一个样”的现象，不仅不能体现出考核的初衷，而且并未实现对考核结果的充分利用，只是简单地进行绩效考核，将考核结果扔在一边，置之不理，使得绩效考核本应发挥的作用没有实现。

在针对连队“两委”的绩效考核中，通过建立和完善科学量化的考核指标系统，不仅能够科学有效的衡量连队“两委”的实际工作绩效，而且最关键的是能够真正的发挥出绩效考核对于连队“两委”的激励作用。但是，从现实中针对连队“两委”绩效考核的结果来看，因为对连队“两委”的具体工作职责还没有建立正确的认知，所以很难对连队“两委”的工作进行有针对性的量化评估。此外，在针对连队“两委”的绩效考核中，采用模棱两可和不确定的指标来衡量连队“两委”的工作绩效，这是不科学和不客观的。因此，在这种情况下，很难科学有效的将连队“两委”的绩效激励功能发挥出应有的作用。

4.2 北疆团场连队“两委”激励机制存在问题的原因分析

4.2.1 忽视连队“两委”个人发展

团场综合配套改革后，连队“两委”取消了连队管理人员干部身份，全部转为职工

身份，连队“两委”成员从户籍在团场或师市的本连队身份地职工中产生，属于不脱产人员。连队“两委”成员必须要根据团场综合配套改革的要求进一步转变观念，转换角色，要从以前的大包大揽转变到要以广大职工群众为主体，从行政管理转变到贴心服务，从上级行政任命转变到职工群众民主选举，从简单粗暴式的管理转变到无微不至的服务，由“管理者”转变成“服务员”，这是团场综合配套改革的成果，也给连队“两委”施加了“紧箍咒”^①。

受访者 A：连队“两委”取消了干部身份，变成了职工，工资收入也比以前少了。

受访者 D：可能由于连队“两委”分工不同，文化程度不同等原因，使得工作量并不相同，但工资没有显著差异。

受访者 G：连队“两委”为了完成上级的任务指标和连队事务，经常加班加点，也没有任何补助，身体越来越累，有时候生病了，也不敢请假，生怕扣钱。

受访者 J：“上面千条线，下面一根针”，为了能够按时完成上面交给的各种任务，一直劳心劳累，身体一直处于亚健康状态，精神压力很大，生怕哪天扛不住了。

从理论上讲，连队“两委”属于不脱产人员，但是随着当前国家实施脱贫攻坚战略和实现新疆社会稳定和长治久安总目标，工作任务不断向基层倾斜，这些战略目标的实现需要投入巨大的人力、物力和财力。而且连队“两委”属于典型的工作和生活不分开，没有任何节假日，时刻在岗，随时等候上级部门的工作安排，随时都在开展工作，可以说除了吃饭和睡觉的时间，把其他时间和精力都投入到工作当中去了，日常工作事无巨细、比较繁琐、比较辛苦，很少有时间顾及到家庭和家人。可以这样说，薪酬水平决定了连队“两委”的收入水平和辛苦工作的回报和体现，但实际上，连队“两委”的收入与付出并不能成正比。

根据亚当斯的公平理论，人是有对比的，不仅会关注自身的利益，也会进行横向对比。就连队“两委”的薪酬水平而言，与其他职业相比，薪酬相差较多，而且待遇水平较低，工作岗位对于年轻人来说，任务繁重且收入较低，导致吸引力很低，这会对其工作积极性产生一定的阻碍，甚至会成为其工作中的负面因素。如果连连队“两委”最基本的生存需求都无法得到满足和实现，势必会对连队“两委”的工作积极性和主动性产生很大的影响。

由于受到兵团行政命令式体制机制的深远影响，只是强调以“任务为本”，与“以人为本”的理念冲突，欠缺人才意识，只是想当然的把连队“两委”当做输入命令执行任务的机器，很少关注与关怀连队“两委”个人的需求。不容置喙的是，根据马斯洛的需要层次理论，连队“两委”也是普普通通的人，是人都会有需求，而且每个人的需求都是各种多样的，而不是仅仅只有一种。将连队“两委”定位为简单的人，激励内容单一、覆盖范围狭窄，忽略了连队“两委”自身表现出的复杂性，忽视连队“两委”多方面的需求和连队“两委”个人的发展，是造成目前连队“两委”激励机制运行效果不明

^① 连队“两委”如何干事创业？——六师五家渠市团场综合配套改革整师推进试点工作三问(三) [N]. 兵团日报, 2017年10月6日.

显的主要原因。

4.2.2 晋升制度存在缺陷

对于连队“两委”而言，建立健全完善的晋升制度，将会直接影响到连队“两委”的个人利益得失。但是严格的来说，连队“两委”并没有职务晋升这一说法，因为连队“两委”不属于国家干部，是由职工群众选举产生的，任期为三年，只有在换届选举时才有可能改变职位。

受访者 A：连队“两委”可以考取公务员，但是由于学历水平的原因，是很困难的。

受访者 E：兵团公务员招录中针对连队“两委”的岗位不是很多，竞争很激烈。

受访者 G：目前针对连队“两委”晋升的通道很狭窄，相关部门还没有实施。

受访者 J：连队“两委”考取公务员，走了一批，又会选举一批“两委”，如此循环往复，归根到底还是留不住人才，上升空间无望。

从当前我国针对农村干部的晋升途径来看，主要包括研究生入学考试、公务员考试、企事业单位和自主创业等形式。所以同样的，针对连队“两委”的晋升路径，也大体如此。尽管选择的主体是连队“两委”自身，但是兵团、师（市）和团场都应该积极主动帮助和指导连队“两委”进行个人职业生涯的规划，积极起到引导的作用。但是从目前的现实情况来看，无论是兵团、师（市），还是团场，都在针对连队“两委”的职业规划中产生失灵，缺乏组织指导的作用。

弗鲁姆的期望理论指出，当人们认为目标更有可能实现，并且可以满足自己的需求时，他们将愿意付出最大的努力。实际上，我们一眼就可以看穿连队“两委”的职业生涯和前景。他们既不是在体制内工作的公务员，也不是事业单位的成员，因此他们不可能像公务员一样拥有职务和职位晋升的机会。而且，目前连队“两委”的晋升空间非常有限，虽然在进行公务员考试时可以定向招录，但这种晋升制度尚不完善，职位数量和招录人数设置少且不具有普遍性，只有少数连队“两委”可以通过考试晋升为公务员身份，大多数连队“两委”只能另寻他径，晋升的空间非常有限。

根据马斯洛的需要层次理论，连队“两委”的需要是多方面多层次的，连队“两委”要想不断满足自己日益增长的需要，就必须不断的努力，希望可以通过晋升提高自己的职位和待遇。但是从目前来看，由于忽视和忽略了对连队“两委”自身发展需要的关注和关心，而且连队“两委”晋升空间有限，晋升渠道狭窄，在实施的过程中也暴露出了一些弊端，导致连队“两委”的晋升制度存在缺陷。

4.2.3 忽视精神激励的作用

精神激励在激励机制中和物质激励具有同样重要的地位，物质激励来源于外部，而精神激励是由内而外发挥作用的，更加注重的是对连队“两委”思想上的教育和关怀。但是在实际运行的过程当中，出现忽视精神激励作用的现象，导致连队“两委”精神激励失效，无法真正起到激励作用。

受访者 A：连队日常工作难度大、程序繁琐、比较辛苦，但收入与付出并不能成正比。而且，与团场公务员相比，少了很多。

受访者 C: 针对表现优异、考核优秀的连队“两委”, 绩效工资几乎很少, 这样起不到激励效果, 会影响连队“两委”的工作积极性。

受访者 H: 连队日常工作比较辛苦, 很多人都累倒了, 但还是坚持带病工作, 也不敢请假, 很少得到上级部门的关心。

受访者 I: 连队工作繁琐, 为了能够完成各种任务, 忽视了对家庭的照顾和关心。

连队“两委”不单单是为了获得薪酬, 也十分看重组织表彰、人文关怀等精神需求。由于深受传统激励理念的影响, 只注重对连队“两委”进行物质激励, 而忽视了其精神需求, 导致精神激励作用成效不足, 对调动和激励连队“两委”工作积极性和主动性有很大的影响, 主要表现在:

一是针对表现优异、考核优秀的连队“两委”奖励很少。根据赫兹伯格的双因素理论, 对表现优异、考核优秀的连队“两委”进行表彰, 树立标杆, 予以一定的鼓励, 从物质上和精神上激发连队“两委”干事创业的热情, 这在很大程度上, 能够激励连队“两委”更加努力的完成上级安排的指标任务, 同时, 还会激励那些工作指标没有完成、考核不称职或不及格的连队“两委”, 向考核优秀的连队“两委”学习, 争取完成工作任务。

二是对于连队“两委”的人文关怀不够。连队工作繁杂琐事比较多, 而且工作强度比较大, 只是一味的强调以“任务为本”, 想当然的把连队“两委”当做输入命令执行任务的机器, 很少关注与关怀连队“两委”个人的需求, 与“以人为本”的理念背道而驰。而且, 由于很多连队“两委”为了能够更好的按时完成工作, 工作和家庭只能顾此失彼, 很少关心家庭的生活, 可能导致家庭矛盾突出, 这在一定程度上对连队“两委”能够更好的服务职工、加强连队管理产生很大的影响。

4.2.4 绩效考核缺乏规范性

只有通过科学化、标准化的绩效考核体系, 才能对连队“两委”的工作进行公平合理的考核。另一方面, 它也可以给连队“两委”一种压力感, 使他们可以自觉的按照绩效考核标准来要求自己。但是目前, 针对连队“两委”的绩效考核只是简单的运行, 并没有真正意识到绩效考核对连队“两委”所产生的巨大作用。

受访者 B: 现行的绩效考核制度, 领导评价占了很大比重, 而职工评价占比很小, 这就会导致连队“两委”在工作中有偏向性的工作, 缺乏规范性和科学性。

受访者 E: 在处理连队事务的过程中, 很有可能与职工发生矛盾或冲突, 这就导致在绩效考核中, 职工故意拉低分数。

受访者 G: 绩效考核过后, 大家的绩效工资相差不大, 并没有真正发挥绩效考核的激励作用。

受访者 J: 还有一个问题就是绩效考核的时候, 干的越多的人, 考核的部门越多, 最后导致就是你的分数越低, 这样就形成一种干的越多的人, 最后评价又不好, 考核分数又低。

科学有效的绩效考核体系的构建和完善, 应该在考核目的的设定上和考核指标体系

的构建上应该尽可能的详细和更具针对性。但是，在针对连队“两委”的绩效考核体系的建立中，因为对连队“两委”的具体工作职责还没有建立正确的认知，所以很难对连队“两委”的工作进行有针对性的量化评估。此外，在针对连队“两委”的绩效考核中，采用模棱两可和不确定的指标来衡量连队“两委”的工作绩效，这是不科学和不客观的。因此，在这种情况下，很难科学有效的将连队“两委”的绩效激励功能发挥出应有的作用。

此外，针对连队“两委”的绩效考核，不能简单的认为考核过后就完事了，将考核结果扔在一边，置之不理。而是应该加大考核结果的运用力度，将考核结果与连队“两委”的绩效工资、发展晋升机会、评优选先等联系起来，调动连队“两委”的工作积极性和主动性。但是在具体实践的过程当中，这些都没有被联系在一起或者联系的不够密切，不够贴近连队“两委”的真实想法。这就会导致绩效考核缺乏规范性，进而影响到绩效考核的激励作用。

第五章 北疆团场连队“两委”激励机制路径分析

5.1 注重连队“两委”个人发展

连队“两委”肩负着推动连队经济发展、维护连队和谐稳定、服务职工群众的光荣使命和重大责任。兵团、师（市）和团场对连队“两委”委以重任，就要努力提高连队“两委”的待遇水平，迎合连队“两委”的个人发展需求，使连队“两委”能够正常工作，更好的激发他们的工作积极性和主动性。

根据马克思主义人的自由全面发展理论，连队“两委”作为单个的人、真实的人，其个人自由全面发展与社会发展水平息息相关，个人自由全面发展能够推动社会发展水平，同时，社会发展水平又会促进个人自由全面发展。因此，只有注重连队“两委”个人的发展，为其个人发展提供优厚的待遇条件，才能带动和激励连队“两委”提高连队经济社会发展水平和职工群众增收致富。同时，连队“两委”个人的发展也会顺应社会的发展变化，不断向前。

根据马斯洛需求层次理论，连队“两委”的需求在逐步变化，不同的阶段有着不同的需要。随着经济社会的不断发展，连队“两委”已经从最基本的生理需要逐渐转移到更高层次的需要。他们希望在连队工作中有所成绩，能够更好的完成上级部门的工作任务，维护连队和谐稳定，更好的为职工群众服务，提高职工群众的收入水平。如果还按照兵团以前行政命令式的对连队“两委”进行管理，而忽视了连队“两委”个人的需求和发展，可能会起不到激励效果。因此，要了解 and 重视连队“两委”的具体需求，调整激励方向。

连队“两委”身份特殊，但不能因此而忽视了其“经济人”的一面，这就要求在激励的过程中，不能忽视人类最基本的需求即物质需求^①。根据赫兹伯格的双因素理论，薪酬激励的积极意义不仅体现在满足员工的物质需求上，而且更重要的是体现了员工自身的价值。薪酬水平不仅直接影响连队“两委”的生活质量，而且可能成为影响和阻碍其工作热情的重要原因。如果不认真对待这一点，提高连队“两委”的薪酬水平，可能会影响和抑制连队“两委”的工作积极性。

所以，对连队“两委”的薪酬结构进行有效的调整，加大对连队“两委”薪酬和保障的投入力度，提高连队“两委”薪酬水平，以此提高连队“两委”工作岗位的吸引力，激发连队“两委”的工作积极性，让他们自觉自愿的留在连队。

5.2 拓宽连队“两委”晋升渠道

根据赫兹伯格的双因素理论，通过提供晋升的“激励因素”，能够激发连队“两委”的热情和积极性。晋升既是连队“两委”发展的重要渠道，更是对连队“两委”的一种激励。由于连队“两委”长期在基层一线工作，有着丰富的基层工作经验，在优秀的连队“两委”中招录一定比例的人员进入公务员队伍，有利于公务员队伍更好地履行全心

^① 彭静. 双因素理论对我国公务员激励的借鉴意义[J]. 科协论坛(下半月), 2008(11): 151-152.

全意为人民服务的宗旨和理念。所以应扩大在优秀连队“两委”中定向招录公务员和事业编制人员的比例，同时放宽招聘条件，突破和废除学历以及身份的限制，招录人员面向所有的连队“两委”，将有着丰富基层工作阅历和职工群众工作方法的连队“两委”选拔进入到公务员队伍中去^①。

在做好连队“两委”成员定向招录工作的同时，丰富招录的形式，综合运用笔试、面试、职工评价、任职审查等不同考察手段^②，参照自治区出台的关于乡镇机关工作人员录用办法，积极争取试点政策，经组织考察优秀的连队“两委”直接选调进入团场机关部门工作，使连队“两委”多渠道流动起来，大力拓展连队“两委”的晋升空间，以解他们的后顾之忧，能够全身心地投入到工作之中，激发连队“两委”的干事潜能。

5.3 强化精神激励

无论是单一的物质激励措施还是精神激励措施都不能有效地刺激和鼓励连队“两委”，而是应该将二者有效地联系在一起。由于连队财政实力有限，所以客观上很难仅仅依靠物质激励来激励和调动连队“两委”工作积极性和主动性。因此，我们必须重视精神激励的作用，激发连队“两委”发挥最大的潜力。

奥德弗的ERG理论认为，人之所以会采取行动，是因为有利益驱使，而归根结底是因为有需求在引导行为。所以，满足个人的某种需求是引导调动人们为之行动的重要方式^③。在工作中，上级部门要换位思考，以尊重的态度对待连队“两委”，了解和理解连队“两委”的工作难处，开展经常性的培训指导，以此来提高连队“两委”工作能力和工作方法。针对工作表现优秀、忠诚可靠、踏实务实的连队“两委”予以通报表扬和物质奖励，提升其工作成就感和荣誉感。

按照斯金纳的强化理论要求，要重点注重在精神上与连队“两委”进行交流，开展经常性的谈心谈话，加强人文关怀，关注连队“两委”生活状态和心理状态，比如心理思想、工作状况、身体健康、个人压力、家庭生活等方面，通过疏导化解矛盾，将连队“两委”负面情绪转化为积极情绪，更好的为职工群众服务。对于发生意外或患严重疾病的连队“两委”或其家人表示慰问，并及时给予物质和精神上的帮助，和他们一起克服困难度过难关，使连队“两委”具有一定的归属感，并感受到集体的关怀和温暖。以情感激励为主线，坚持以人为本，针对连队“两委”的实际情况和特点进行详细调查分析，真正做到满足其心理需求，保证连队“两委”把全部的精力都用在工作上。

5.4 提高绩效考核激励作用

激励产生竞争，竞争产生动力，动力带来效益。连队“两委”绩效考核工作要紧跟时代步伐和工作现实，合理利用绩效工资制，科学合理设置考核指标，根据连队“两委”不同的岗位采取不同的考核标准，全面系统地考核连队“两委”的绩效。比如连队第一

① 王勤广. 新泰市村干部激励机制研究[D]. 山东农业大学, 2015.

② 张帆. 文成县村干部激励机制研究[D]. 西北农林科技大学, 2019.

③ 张帆. 文成县村干部激励机制研究[D]. 西北农林科技大学, 2019.

书记、指导员可以采取同一标准考核，连长、副书记可以采取同一标准考核，连队委员采取同一标准考核，分开考核，指标不一，设置相应的绩效工资，让连队“两委”的具体工作与薪酬之间产生直接性的正向联系，从而让连队“两委”在有效的正向激励下将更多的精力和热情投入到连队工作中，可以更好地提高绩效考核的作用，真正发挥绩效考核的作用^①。

建立针对连队“两委”工作行为、工作表现和工作业绩的科学评价考核体系，将连队“两委”个人自评、职工代表评价、考核小组评价和上级领导评价等几个方面纳入连队“两委”考核体系内容。考核检查重点为岗位管理、工作纪律、绩效管理三个层面，包括履行岗位职责、岗位胜任能力、日常考勤、工作作风、任务绩效、管理绩效等考核指标，分别不同的考核标准和内容。同时，在维稳、聚集人口、招商引资工作中有突出表现、重大贡献的加；群众工作突出，收到群众感谢信、表彰的；督导检查中表现优异的；获得团、师市、兵团、自治区等表彰或奖项的，可以直接获得附加分。而工作中存在违反国家、兵团、师市相关政策、制度规定及团党委决定的行为；生产经营活动中造成重大人员伤亡、财产损失的；维稳、民族团结等工作中存在严重失职行为；其他被上级机关或领导认定为失职的情况，可能直接被辞退。最终，连队“两委”个人考核得分由个人自评、职工代表评价、考核小组评价、上级领导评价和附加分各占一定比例相加所得，并将根据考评综合得分评定优秀、称职、基本称职、不称职四个等次，对连队“两委”年度考核结果作为年度绩效工资发放、评先评优的重要依据。

根据亚当斯的公平理论，在针对连队“两委”的考核评价过程中，要确保合理、公正、公平、公开，避免走形式、走过场，扩大职工群众民主参与度，切实让公平公正贯穿考核工作的始末。建立发现、调整、处置不合格连队“两委”的工作机制，对不认真履行工作职责甚至是违法乱纪的连队“两委”要依法依规严肃处理。要注重合理运用考核结果，直接将考评结果与绩效工资挂钩，克服“老好人”思想，奖惩分明、拉开档次，根据考核结果具体细化考核奖惩措施。对于第一年考核优秀的连队“两委”，可在工资发放的基础上，给予一定的现金奖励；连续两年考核优秀的连队“两委”，可以适当提高工资；连续三年考核优秀的连队“两委”，在上一年度工资报酬的基础上提高一定比例，以此类推。考核结果经上级审批后备案存档，作为任免提拔的重要参考和依据，针对那些特别优秀的连队“两委”，可作为直接享受事业编制待遇的后备人选。对于考核不称职的连队“两委”，予以及时解聘。通过量化积分，公平考核，畅通晋升渠道，运用正向激励导向激发连队“两委”履职尽责，更好的为职工服务。

^① 禄雅茗. 曲靖市村干部激励机制研究[D]. 云南财经大学, 2015.

第六章 总结与展望

兵团承担着维稳戍边的历史使命，兵团的基础在团场，团场的基础在连队，连队是兵团最基层的组织，是团场发展最重要的载体。团场综合配套改革后，基层连队解除了干部身份，变成职工身份，经职工群众民主选举成为连队“两委”。改革后连队“两委”转观念、换思路，打破思维定式，由“管理者”变成“服务员”，服务职工群众，做职工群众的贴心人、发展致富的带头人。习近平总书记强调，“实现党和国家确定的各项任务目标，关键在党，关键在人”^①。连队“两委”肩负着推动连队经济发展、维护连队和谐稳定、服务职工群众的光荣使命和重大责任。建立健全连队“两委”激励机制，激发和调动连队“两委”工作积极性与主动性，就显得很必要。

本文以北疆团场连队“两委”为例，对北疆团场连队“两委”激励机制的现状进行分析，研究发现连队“两委”激励机制中存在的连队“两委”个人发展空间受限、晋升渠道狭窄、精神激励作用弱化、绩效考核激励作用不明显等问题，分析其原因进而提出反思与启示，注重连队“两委”个人发展、拓宽连队“两委”晋升渠道、强化精神激励、提高绩效考核激励作用等，以希能促进连队“两委”工作积极性和主动性，推进连队经济社会发展，更好的为连队职工服务。

由于兵团深化改革以来，有关连队“两委”的研究资料很少，尤其是关于连队“两委”激励机制的，更是少之又少，可以参考借鉴的相关研究很少。而且，由于本人自身能力和研究条件有限，本文仅对北疆团场连队“两委”激励机制进行研究，对问题的研究分析还不够深入透彻，理论应用水平有待提高，反思与启示有待更加具体、更加具有针对性，这些都是需要通过进一步的研究予以关注的问题。希望能够通过进一步的研究，有效提升连队“两委”的工作积极性，打造完善的连队“两委”激励机制，努力把团场连队建设成为推进科学发展、促进民族团结、维护社会稳定、反对民族分裂的坚强战斗堡垒。

^① 关键在党 关键在人——学习习近平总书记关于党的建设的重要论述[N]. 光明日报, 2013年7月26日.

参考文献

1. 著作

- [1] 马克思恩格斯全集(第3卷)[M]. 北京:人民出版社, 1960:330.
- [2] 马克思恩格斯文集(第3卷)[M]. 北京:人民出版社, 2009:601.
- [3] 徐光春主编. 马克思主义大辞典[M]. 湖北:崇文书局, 2018.
- [4] 王新农, 孙学光主编. 新疆生产建设兵团统计年鉴[M]. 中国统计出版社, 2018.
- [5] (美) 弗雷德里克·赫茨伯格, 伯纳德·莫斯纳, 巴巴拉·斯奈德曼著. 赫茨伯格的双因素理论[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2016.
- [6] V. H. Vroom. Work and Motivation[M]. New York:Wiley, 1964.
- [7] Maslow. A. H. Motivation and Personality[M]. New York:Harper&Row. 1954:16-45.

2. 学术期刊

- [1] 刘向松. 履行好“稳定器”“大熔炉”“示范区”的功能[J]. 求是, 2014(12):18-20.
- [2] 许小璐, 钱婕. 稳定新疆兵团干部人才队伍研究[J]. 新西部, 2019(18):30+29.
- [3] 朱进进. 马克思主义人的全面发展理论及其当代价值[J]. 重庆理工大学学报(社会科学), 2019(2):125—131.
- [4] 肖向前. 村干部工作激励机制问题研究[J]. 中共合肥市委党校学报, 2017(04):56-58.
- [5] 彭静. 双因素理论对我国公务员激励的借鉴意义[J]. 科协论坛(下半月), 2008(11):151-152.
- [6] Clayton P. Alderfer. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs[J]. Organizational behavior and human performance, Vol. 4, No. 2, May1969, 142-175.

3. 学位论文

- [1] 张帆. 文成县村干部激励机制研究[D]. 西北农林科技大学, 2019.
- [2] 杨茗. 村干部激励机制研究[D]. 安徽大学, 2019.
- [3] 陆丛飞. 泰兴市村干部激励措施研究[D]. 扬州大学, 2018.
- [4] 黄龙翔. 村干部激励机制研究[D]. 江西财经大学, 2018.
- [5] 蒋璐. Z 纺织企业高技能人才激励问题研究[D]. 苏州大学, 2017.
- [6] 范玉霞. 阳江市村干部激励机制研究[D]. 华南理工大学, 2016.
- [7] 黄毅玲. 定州市村干部激励机制研究[D]. 河北大学, 2016.
- [8] 司薛情. 马克思人的自由全面发展思想及其当代价值[D]. 安徽大学, 2016.
- [9] 禄雅茗. 曲靖市村干部激励机制研究[D]. 云南财经大学, 2015.
- [10] 王勤广. 新泰市村干部激励机制研究[D]. 山东农业大学, 2015.
- [11] 简星. 河北省深州市农村干部激励机制研究[D]. 河北大学, 2015.
- [12] 郝欣. 完善衡水市农村干部激励机制研究[D]. 河北大学, 2014.

[13]孔庆红. A 县村干部激励机制的研究[D]. 华南理工大学, 2011.

[14]于斌. 村干部激励机制初探[D]. 上海交通大学, 2007.

4. 其他文献

[1]牢记使命创伟业——兵团成立 65 年成就回眸[N]. 兵团日报, 2019 年 10 月 3 日.

[2]兵团党委七届五次全会召开 审议通过《中国共产党新疆生产建设兵团委员会关于加强新时代兵团连队建设的若干意见》等 孙金龙作报告并讲话[N]. 兵团日报, 2019 年 9 月 25 日.

[3]新疆生产建设兵团统计局 国家统计局兵团调查总队. 新疆生产建设兵团 2018 年国民经济和社会发展统计公报[N]. 兵团日报, 2019 年 3 月 22 日.

[4]阔步前行入新景——兵团推进团场综合配套改革一周年回顾(一)[N]. 兵团日报, 2018 年 11 月 29 日.

[5]连队改革:“两委”成员用实干赢得群众点赞[N]. 兵团日报, 2018 年 7 月 5 日.

[6]兵团党委常委(扩大)会议传达学习习近平总书记在中央审计委员会第一次会议上的重要讲话精神和中办《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》发挥审计重要作用 激励干部担当作为 更好履行新时代兵团维稳戍边职责使命 孙金龙主持[N]. 兵团日报, 2018 年 5 月 29 日.

[7]中办印发《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》[N]. 人民日报, 2018 年 5 月 21 日.

[8]充分发扬民主 选好连队“两委”——兵团深化改革系列谈(36)[N]. 兵团日报, 2017 年 12 月 27 日.

[9]连队“两委”如何干事创业?——六师五家渠市团场综合配套改革整师推进试点工作三问(三)[N]. 兵团日报, 2017 年 10 月 6 日.

[10]吴昌辉. 破浪潮头立 扬帆风正劲[N]. 兵团日报(汉), 2017 年 8 月 23 日.

[11]国务院新闻办:《新疆生产建设兵团的历史与发展》白皮书[N]. 人民日报, 2014 年 10 月 6 日.

[12]习近平在新疆考察时强调把民族团结紧紧抓在手上[N]. 人民日报海外版, 2014 年 5 月 1 日.

[13]关键在党 关键在人——学习习近平总书记关于党的建设的重要论述[N]. 光明日报, 2013 年 7 月 26 日.

[14]建立“三实名制”大平台 创立“三位一体”新体制——新疆兵团第六师五家渠市推进团场改革试点实践, <http://www.12371.cn/2019/07/18/ART11563421015585464.shtml>, 2019年7月18日.

[15]新疆生产建设兵团:《兵团连队职工管理办法(试行)》, <http://www.btdsss.gov.cn/c/2019-02-02/705202.shtml>, 2019年2月2日.

[16]全国人民代表大会常务委员会:《中华人民共和国公务员法》, http://www.xinhuanet.com/politics/2018-12/30/c_1123927123.htm, 新华网, 2018年12月30日.

[17]新疆党委常委会研究部署推进兵团深化改革工作, http://xj.cnr.cn/2014xjfw/2014xjfw_1/20170417/t20170417_523711324.shtml, 2017年4月17日.

[18]师市推进团场综合配套改革工作应知应会题, <https://wenku.baidu.com/view/05fe2f640a4c2e3f5727a5e9856a561253d32165.html>.

附录

北疆团场连队“两委”激励机制访谈提纲

为找准兵团连队“两委”激励机制方面存在的问题，有针对性地找到解决问题的建议和有效措施，进一步营造利于连队“两委”队伍建设的环境，提高连队“两委”工作的热情和激情，促进连队全面发展，现向您进行深度访谈，了解当前兵团连队“两委”激励机制方面的成效和不足，进行反思与启示，期望您能积极参与，对优化兵团连队“两委”激励机制提出宝贵的意见和建议。非常感谢您的支持！

现请您根据实际情况，认真回答以下问题。

1. 在从事连队“两委”工作之前您主要做什么工作？
2. 您觉得从事连队“两委”工作以后你的总收入是增加了还是减少了？工资待遇与您对工作的投入相等吗？
3. 您在实际工作中遇到哪些实际困难？一般采取什么手段方法解决？
4. 您觉得连队“两委”在职工中的社会地位及声誉是否有所提高？干群关系是否有所改善？为什么？
5. 您认为连队“两委”在连队管理中应该发挥什么样的作用？
6. 针对连队“两委”的工作是否开展了绩效考核，考核运用了什么方法，效果如何，有什么意见和建议？
7. 您认为连队“两委”现有激励措施有哪些？成效如何？
8. 您认为连队“两委”队伍建设存在什么问题？
9. 您认为可以采取什么对策来提高连队“两委”工作的积极性（如提高工资水平、荣誉奖励、提供培训机会、为子女上学就业提供优惠条件等）？

致谢

时光荏苒，犹如白驹过隙，转眼间三年的研究生学习生活就要结束了，对于我来说，这几年的时光漫长而又短暂，酸甜苦辣，百感交集，但更多的是收获与成长。感谢陪我一起度过这美好时光的各位老师和同学们，正是由于你们的帮助和支持，我才能克服困难，迎刃而解，顺利完成学业。与君相识，三生有幸！

首先非常感谢我的恩师袁淑玉副教授，正是由于您无微不至的关怀和悉心的指导，从论文选题、开题、中期检查、预答辩直到最终完成论文，都离不开您辛劳的汗水和付出的心血。恩师开阔的学术视野、严谨的治学态度、精益求精的工作作风，深深地感染着我、激励着我，是我学习的榜样。在此，深深的向恩师表达我最诚挚的感恩之情，祝愿恩师身体健康，一切顺利。

同样要感谢吴新平老师、李瑞君老师、孟红莉老师、王歆老师、李玲老师、王瑞鹏老师以及本论文的评阅人和答辩委员们，针对我论文指出的每一个问题，提出的每一个建议，正是由于您们提出的各种宝贵意见，我才能顺利的完成论文。同时，还要感谢研办的各位老师，不厌其烦的为我答疑解惑，谢谢你们对我的帮助。

另外还要感谢研究生期间我的同学和朋友们，最美是相遇，最难是重逢，期待未来与更好的你们相遇！

最后，特别感谢家人对我的默默付出，包容我任性的脾气，支持我做的每个决定。在今后的工作和生活中，我会铭记各位师长的教诲，只争朝夕，不负韶华。

作者简介

韦震，男性，生于1990年1月，籍贯安徽。2015年毕业于石河子大学政法学院政治学与行政学专业，获法学学士学位。同年参加工作，在石河子市公安局幸福路派出所任职，主要从事辅警工作。2017年9月起在石河子大学马克思主义理论专业学习。

在学期间主要参与的研究项目

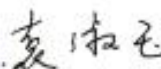
- 1.参加了CX兵团人才发展专项（CZ0014）助研工作
- 2.参加了兵团社科基金项目《提升兵团人口集聚能力政策支持研究》（KC0029）的研究工作。

在学期间发表的文章

- 1.韦震.激励机制在我国行政组织管理中的应用[J].法制与社会,2018(22):154-155.
- 2.韦震,王曾强.新时代加强大学生中华民族共同体意识培育研究[J].山东青年,2019,(3):208-209.
- 3.韦震,王曾强.新时代大学生政治认同培育研究[J].新西部,2019(11):120-121.
- 4.韦震,王曾强.新时代大学生社会责任意识培育研究[J].科教导刊(中旬刊),2019(09):90-91.

石河子大学硕士研究生学位论文

导师评阅表

研究生姓名	韦震	学制	三年
专业	马克思主义理论	研究方向	马克思主义行政理论与政府管理
<p>学术评语：</p> <p>激励机制在我国行政组织中发挥了重要的作用，通过运用激励机制，提高员工的工作积极性和主动性，以实现组织的既定目标。</p> <p>文章采用访谈资料分析的方法，以北疆团场连队“两委”为切入点，基于马克思主义人的自由全面发展理论和激励理论，分析研究北疆团场连队“两委”激励机制的现状，进而通过调研访谈，研究发现北疆团场连队“两委”激励机制存在的问题和原因，继而提出路径分析，为建立健全北疆团场连队“两委”激励机制，有效提升连队“两委”的工作积极性，打造完善的连队“两委”激励机制，努力把团场连队建设成为推进科学发展、促进民族团结、维护社会稳定、反对民族分裂的坚强战斗堡垒等提供参考。</p> <p>论文结构合理，写作较为规范，提出的观点及对策建议具有参考性。论文反映出该生已基本掌握了相关知识的研究，基础理论和专业知识较为扎实。</p> <p>论文写作符合学术规范要求，达到全日制硕士学位论文水平。</p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> 指导教师签字： 年 月 日 </div>			