

ERG 理论视角下 L 县基层公务员激励机制优化路径研究

梁绿游* 江涛

(云南民族大学, 云南 昆明 650000)

摘 要: 在全面推进乡村振兴和深化基层治理体制改革的时代背景下, 我国欠发达县域普遍面临着基层公务员任务叠加、权责失衡、保障偏弱和发展空间不足等现实困境。本文以 ERG 需要理论为核心的分析框架, 从生存需要、关系需要和成长需要这三个维度, 进一步系统剖析 L 县基层公务员激励机制的运行现状和现实困境, 并在此基础上构建系统化、协同化和可操作的优化路径。本文研究发现, 当前 L 县基层公务员的激励机制在生存维度呈现出物质保障不足、薪酬与负荷不匹配和职业安全感弱等问题。在此基础上, 本研究从生存需要、关系需要和成长需要这三个维度, 构建了生存稳固—关系融洽—成长可持续的协同激励体系, 以期能为稳定基层公务员队伍, 从而激发基层治理内生动力和推动基层治理体系和治理能力现代化提供理论支撑与实践借鉴。

关键词: ERG 理论; 基层公务员; 激励机制

DOI: <https://doi.org/10.65196/qp59f025>

引言

基层治理是国家治理的基石, 而县域治理则是承上启下、连接城乡和统筹各方的关键枢纽。同时, 基层公务员身处在治理的最一线和责任链的最底端, 承担着政策执行、民生服务和矛盾化解等繁重艰巨的治理任务, 是新时代国家治理过程中不可或缺的最基础性和关键性的力量。^[1]近年来, 随着基层治理任务持续加码和公共服务需求不断升级, 基层公务员普遍呈现出了责任无限大、权力无限小和事务无限多的现实特征, 并长期处于高强度、高压力和高负荷的工作状态。这在一定程度上严重制约了基层治理效能的提升。^[2]因此, 如何更为科学的把握基层公务员的内在需要结构、进一步突破传统的激励模式的局限, 同时, 构建更为精准、高效和可持续的激励机制, 已经成为了公共管理理论和实践必须回应的重大课题。^[3]在此基础上, 本文以 ERG 理论为视角进一步对县域基层公务员激励机制进行研究, 有助于进一步推动基层公务员的激励机制从制度供给导向向个体需要导向转型, 这对于更深层激活基层干部队伍活力和提升基层治理效能具有重要的现实意义。

二、ERG 视角下 L 县基层公务员激励机制现状分析

L 县属于欠发达传统农业县, 工业底子薄、现代服务业发展滞后, 地方财政自给率偏低, 可用于干部激励、队伍建设与公共服务的经费较为紧缺。随着乡村振兴落地与基层治理体系持续优化, 该县需承接巩固脱贫成果、乡村建设、信访维稳、民生保障等多项重点工作, 基层事务繁重、压力与履职责任叠加。当地基层公务员以乡镇及县直一线人员为主, 队伍偏年轻、执行能力突出, 但普遍存在工作量与薪资不对等、晋升渠道狭窄、生活保障不足等难题。L 县基层治理任务繁重、财力有限、激励资源匮乏等问题, 在我国中西部欠发达县域具有典型代表性, 因此, 以此为样本开展基层公务员的激励机制研究, 能够较好的反映同类地区的共性困境, 具备较强的研究价值。

(一) 生存维度的激励机制现状

在 ERG 理论的分析框架中, 生存需要是基层公务员最基础的需求层次。以现实样本为切入点来看, L 县的基层公务员的薪酬体系主要是由基本工资、规范性津贴补贴和年度考核绩效奖励等部分共同构成。其基本工资严格执行国家统一的规定标准, 区域差异较小, 整体水平相对偏低, 仅能够维持基本的日常生活开支, 同时, 津贴补贴的发放水平受地方财政能力的制约明显, 其保

作者简介: 梁绿游 (2001-), 女, 硕士研究生, 研究方向为行政管理理论研究。

江 涛 (2002-), 女, 硕士研究生, 行政管理理论研究。

通讯作者: 梁绿游

障力度很有限，很难形成有效的激励。因此，从整体上来看，L县的基层公务员的生存需处于“基本保障到位，但激励支撑不足的状态。其容错机制也不完善，这会导致公务员的职业安全感不强，其生存维度的激励功能未能充分释放，这就会难以形成对工作投入的有效补偿与正向激励。”^[4]

（二）关系维度的激励机制现状

关系需要主要体现为组织归属感、人际和谐、上级认可、社会尊重等，这是提升公务员组织认同和激发其内在动力的最为关键的环节。从L县实际情况上来看，其基层单位管理的模式长期以任务执行、督查落实和目标考核为核心导向，其在组织文化建设、团队氛围营造和人文关怀等软性激励供给方面明显存在着不足。同时，基层公务员的合理诉求与真实想法也缺少常态化的表达渠道。其精神激励仍然以年度评优和表彰奖励等传统形式为主，存在着激励滞后、形式单一和覆盖面窄等问题。与此同时，在高压和快节奏的基层工作环境下，其部分单位内部的人际关系呈现出了理性化和边界化的特征，同事之间的协作多于情感交流，其团队的凝聚力与情感联结不强。这对于大量的年轻基层公务员而言，其关系需要的满足程度普遍不高，这直接影响了其工作的满意度与对组织的忠诚度。

（三）成长维度的激励机制现状

成长需要是ERG理论最高层级需求，指个人谋求能力提升、职业发展与自我价值实现，是维系基层干部队伍稳定、激发长效工作动能的关键，主要依托晋升、考核、奖惩、培训四类制度落地。^[5]首先是，L县已落实职务职级并行政策拓宽晋升渠道，但受编制层级、职数比例限制，基层干部晋升周期久、上升空间狭小，年轻干部职业发展易遇瓶颈，长期发展预期不足。其次考核以日常与年度考核为主，考核指标笼统空泛，难以量化实际工作成效。同时制度约束问责严苛、正向激励力度不足，奖励覆盖面窄，干部获得感与公平感欠缺，干事主动性不足。^[6]最后培训多侧重政策理论，贴合一线实操岗位需求不足，职业发展路径模糊，干部综合能力提升缺乏系统化保障。

三、ERG视角下L县基层公务员激励机制存在的困境

（一）生存需要层面：保障体系严重失衡

L县基层公务员在生存需要这一层面主要面临的是其基础性保障和高强度治理任务存在严重的不匹配。首先，L县基层公务员长期处于付出多，而回报少的失衡状态，无法形成有效的补偿性激励。其次，L县基层公务员的福利保障呈现出明显的普惠化和碎片化的特征，住房、子女教育和医疗等与基层公务员生活密切相关的现实难题缺乏系统性的解决方案。^[7]再次，基层工作的问责极其严格，同时，其容错纠错的机制不健全，政策执行、信访维稳和项目推进等领域均存在较高的履职风险，这使得基层公务员普遍存在着多干多错和少干少错的消极心态，其职业安全需要长期无法得到有效的满足。^[8]

（二）关系需要层面：组织支持投入不足

首先，L县基层公务员的组织管理模式长期偏向于管控型和任务型，其在人文关怀方面也严重缺乏制度化和常态化的支撑，因此，组织对个体的情感支持、心理支持和生活支持等明显不足。^[9]其次，L县基层公务员意见表达、利益诉求和工作建议等缺乏有效的反馈监督的渠道，其民主参与程度比较低，因此，在这种情况下，其被尊重和被重视的心理需要难以实现。最后，L县基层公务员的精神激励存在着形式化和同质化现象突出的问题，其多以年度评优和集中表彰为主，严重缺乏及时性和差异化的认可与激励，在这种情况下，年轻公务员难以形成稳定的组织归属感与职业认同感。^[10]因此，从整体来看，L县基层公务员的关系维度激励的长期缺位，直接导致了基层公务员的工作满意度下降、组织承诺弱化和职业倦怠加剧。

（三）成长需要层面：发展通道明显受阻

成长需要是激发基层公务员内生动力的最核心的来源，而L县在这一层面却面临着发展通道受限、激励导向失灵和价值实现不足的多重困境。首先，L县基层公务员的职务与职级并行制度在基层落地严重受限，这就会使得基层公务员的职业成长的“天花板”更为明显，同时由于其长期发展的预期非常薄弱，导致其晋升激励的牵引作用显著被弱化。^[11]其次，L县基层公务员的绩

效考核体系存在着科学性不足, 指标设置粗放和过程管理形式化等问题, 因此, 这难以真实的反映工作的努力与实际治理的成效, 这同时也会导致其考核的激励与约束功能同时失灵。最后, L 县基层公务员的奖惩机制存在结构性失衡的问题, 主要体现为其惩戒力度大和覆盖面广, 这会导致难以形成奖优罚劣和奖勤罚懒的鲜明导向。^[12]与此同时, L 县基层公务员的培训体系和职业发展支撑严重不足, 这主要体现在其培训内容和基层实际严重脱节, 其方式也单一, 同时, L 县基层公务员的能力提升也缺乏较为系统性的规划, 这会导致其个人的价值和其职业成就难以通过工作本身来实现。在多重因素叠加的情况下, 使得基层公务员的成长需要满足度偏低, 长期处在想发展缺空间的困境之中。

四、ERG 理论视角下 L 县基层公务员激励机制的优化路径

首先是需求导向原则, 这一原则以 ERG 理论生存、关系和成长这三维需求为起点和核心依据, 进一步推动了传统激励模式从组织单向供给导向到个体精准需求导向的深刻转型。^[13]也进一步摒弃了同质化的激励思维, 通过区分不同年龄和岗位人员的需求差异, 能更好的实现按需激励和靶向发力, 让激励措施真正契合干部最关心和最现实的利益诉求。其次是公平公正原则。通过坚持程序公平、机会公平和结果公平三者的有机统一, 能够更好的以制度刚性保障激励全过程的公正性, 与此同时, 通过进一步完善激励制度的设计, 能够更好的破除隐性的壁垒, 进一步强化激励过程的公开透明, 使其主动接受监督, 这能更好的提升激励结果的公信力,^[14]从而可以进一步杜绝平均主义和人情激励, 再通过全流程的公平建设, 能够让基层公务员在政治待遇、经济待遇和发展机会上进一步感受到公平正义, 进而可以从根源上消解工作人员消极怠工和心理失衡等问题。再次是多元协同原则, 能够在立足 ERG 三维需求的内在关联性的前提下, 进一步统筹物质激励和精神激励, 从而构建多维度和多层次的激励体系, 从而能帮助强化其职业发展和自我实现等成长层面的价值牵引, 进一步实现各类激励手段互补互促和同向发力。最后是务实可行原则。^[15]立足于 L 县的基层治理任务繁重和资源禀赋有限的客观实际, 必须要坚持实事求是和量力而行的制度设计。

(一) 生存需要层面: 健全基础保障体系

生存需要不仅是 ERG 理论的底层需求, 更是基层公务员履职尽责的底线。对于 L 县基层公务员而言, 生存与安全需要的满足, 能够直接决定队伍的稳定性和归属感。因此, 从这一方面构建优化路径就需要从薪酬、保障、职业安全和减负这四个层面, 来进一步构建稳固可靠的基础激励体系。^[16]首先是健全差异化薪酬福利增长机制。结合县域财力适度上调基本工资与关键岗位津贴, 薪酬分配向基层一线倾斜, 将薪酬与工作量、工作成效挂钩, 破除平均主义, 以薪资匹配劳动付出与岗位职责。其次是落实精准生活保障。针对基层公务员住房、子女入学、就医、通勤等痛点, 因地制宜推出帮扶政策。修建乡镇周转房解决住宿, 协调优质教育资源化解子女入学问题, 完善医疗体检机制, 优化乡镇通勤条件。^[17]再次, 要健全包容式的职业安全与容错纠错机制。要针对基层问责泛化和一刀切等问题, 进一步规范问责标准和简化问责程序, 坚持严管与厚爱结合, 进一步筑牢职业安全底线。最后是进一步深化基层减负和心理疏导。要坚决整治形式主义和文山会海等突出问题, 要严控非必要的工作负荷, 让基层干部把更多精力投入到主责主业, 从而能够建立起基层公务员的心理健康服务体系, 进一步缓解基层工作高压带来的心理疲惫, 进而提升职业安全感。

(二) 关系需要层面: 强化组织支持与认同

这一层面则需要从组织文化、沟通机制和精神激励这三大方面进一步提升组织凝聚力和职业认同感。首先要建设温暖型的组织文化。不断地推动基层管理模式从传统管控式向服务式转变, 要摒弃生硬和官僚化的管理思维, 不断强化人文关怀和情感支持。^[18]同时, 通过关注干部的工作状态、生活困难与思想动态, 进一步让组织成为基层公务员的坚强后盾, 从管理约束转向激发活力, 进一步营造有温度的组织氛围。其次要健全制度化民主的沟通机制。要不断拓宽基层公务员的意见表达、民主参与和诉求反馈的正式渠道, 要建立定期座谈和意见征集等制度, 不断保障干部的知情权、参与权和监督权。^[19]尊重基层一线的实践经验和合理诉求, 让干部的话语权得到重视, 从而不断强化主人翁意识。最后是要构建多元化的精神激励体系。要不断强化日常认可、专项表彰、典型宣传和社会荣誉等多元激励手段, 要对工作成效有突出贡献者及时肯定和现场激励,

同时,还要选树基层先进典型,不断加大宣传的力度,还要授予贴合基层工作的荣誉称号,从而让精神激励成为常态化的动力来源。

(三) 成长需要层面: 拓宽职业发展空间

成长需要是激发基层公务员长期干事热情的最核心要素。在这一方面更需要从晋升、考核、奖惩和职业发展这四大方面,让干部在成长中实现价值。首先要优化实绩优先的职务与职级并行制度。要适度的向L县基层一线倾斜职数资源,不断地简化晋升流程和缩短晋升周期,同时,要进一步强化实绩导向、打破基层干部晋升无望的困境。^[20]让治理成效突出的基层公务员有奔头、有通道。其次是要构建实绩型的绩效考核体系。要摒弃基层一刀切的考核指标,还要进一步结合L县农业农村、乡村振兴和基层治理等核心任务,不断细化考核内容、强化过程管理和突出治理实效。将考核结果和薪酬、晋升直接挂钩,杜绝考核流于形式。再次是要健全公平高效的奖惩机制。^[21]不断加大正向的激励力度,强化即时奖励和专项奖励,对表现优秀者及时褒奖,最后是要建立系统化的职业成长体系。要立足基层治理需求和干部能力短板,进一步推行实战化的培训,避免形式化培训,同时,还要建立个性化职业发展指导机制,为不同的干部规划成长路径,支持基层公务员在岗位上提升能力,进一步实现自我价值。

结语:

本文以ERG理论为研究框架,对L县基层公务员的激励机制展开了系统性的研究,进一步从生存、关系和成长这三个维度剖析了其激励机制的运行现状和现实困境。研究发现L县基层公务员的激励机制存在着物质保障失衡、组织支持缺位和职业发展受阻等结构性问题,而这些问题在我国中西部欠发达县域基层治理实践中具有非常典型的共性特征。基于此,本文立足L县财政资源有限和治理任务繁重的客观实际,进一步遵循需求导向和公平公正的基本原则,构建起了生存稳固—关系融洽—成长可持续的协同激励体系,同时从健全基础保障体系、强化组织支持与认同和拓宽职业发展空间这三个层面提出了具有针对性的优化路径,以期实现激励机制从制度供给导向向个体需要导向的转型。^[22]同时,基层治理的活力主要源于基层公务员的干事热情,唯有以科学的激励理论为指导,才能构建贴合基层实际和契合干部需求的激励机制,这样才能真正稳定基层干部队伍,进一步激发基层公务员的担当作为意识,让基层公务员在基层治理实践中实现职业价值与个人成长,进而为推动国家治理体系和治理能力现代化筑牢基层根基。^[23]

参考文献:

- [1] 张帆,魏凌,叶剑平.我国公务员的激励机制与优化策略研究——以自然资源督察为例[J].理论与现代化,2021,(01):91-97.
- [2] 苏鹏.基层公务员激励机制优化策略探索[J].产业与科技论坛,2016,15(02):238-239.
- [3] 冯英.政府部门人力资源优化配置与激励机制研究[J].商讯,2024,(19):167-170.
- [4] 欧阳雨岑.欠发达地区乡镇公务员人力资源管理激励机制探析——基于结构功能主义视角[J].现代商贸工业,2021,42(19):53-54.
- [5] 熊斌,余柳桦.90后基层公务员激励机制问题研究——基于双因素理论的分析[J].湖北经济学院学报(人文社会科学版),2021,18(06):55-60.
- [6] 赵辰光,王恒.我国聘任制公务员激励机制研究——基于服务型行政文化视角[J].边疆经济与文化,2020,(12):45-47.
- [7] 华霄,袁谊璠.双因素理论视角下乡镇临退休公务员激励机制研究——以元谋县部分乡镇为例[J].时代金融,2020,(33):109-111.
- [8] 赵冉冉.我国公务员激励机制研究[J].合作经济与科技,2020,(15):132-133.
- [9] 谢丹.新时期我国基层公务员激励机制探析[J].现代商贸工业,2020,41(24):84-86.
- [10] 魏浩然.浅谈基层公务员激励机制[J].中外企业家,2020,(10):237.
- [11] 崔晴鹤,蔡晶波.探究新时代我国基层公务员激励机制构建[J].智库时代,2020,(06):268-269.
- [12] 王珊珊.人性假设理论视角下基层公务员激励机制的完善——以S县为例[J].经济研究导刊,2020,(04):91-92+94.
- [13] 李竹莹.公务员激励或绩效考核研究[J].山西农经,2020,(02):110-111.
- [14] 吴超.我国基层公务员激励机制探析[J].管理观察,2019,(32):48-50.

- [15] 韦植朗. 民族地区乡镇公务员激励机制存在的问题与对策[J]. 区域治理, 2019, (45): 83-86.
- [16] 木合塔尔·万力. 我国基层公务员激励机制问题及对策研究[J]. 商讯, 2019, (31): 189+191.
- [17] 郭辉. 公共部门人力资源管理激励机制探析[J]. 商讯, 2019, (26): 186-187.
- [18] 王宁宁. 探究我国青年公务员激励机制的创新[J]. 管理观察, 2019, (22): 75-76.
- [19] 李晓晖, 李梦苏. 医药卫生体制改革背景下护理人员激励机制研究——基于ERG理论视角[J]. 大庆师范学院学报, 2025, 45(05): 44-59.
- [20] 孙旭珺, 吴家春. 基于ERG理论的医务人员激励机制研究[J]. 中国医院, 2025, 29(02): 79-82.
- [21] 王婷, 陈小云. 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[J]. 数字农业与智能农机, 2023, (10): 13-16.
- [22] 王彩霞. ERG理论视角下高职教师激励机制创新的路径研究[J]. 九江职业技术学院学报, 2022, (02): 56-59.
- [23] 唐艳华, 胡娟. ERG需要理论视域下乡镇干部激励机制探析——以中部某省X县为例[J]. 长沙大学学报, 2018, 32(01): 19-22.

Optimization of Incentive Mechanisms for Grassroots Civil Servants in County L from the Perspective of ERG Theory

LIANG Luyou*, JIANG Tao

(Yunnan Minzu University, Kunming, Yunnan 650000, China)

Abstract: Against the backdrop of comprehensively advancing rural revitalization and deepening reforms in grassroots governance systems, underdeveloped counties in China commonly face challenges such as overlapping administrative tasks, an imbalance between authority and responsibility, insufficient institutional support, and limited career development opportunities among grassroots civil servants. Based on Alderfer's ERG theory, this study develops an analytical framework consisting of three dimensions: existence needs, relatedness needs, and growth needs. It systematically examines the current status and practical challenges of incentive mechanisms for grassroots civil servants in County L and proposes a systematic, coordinated, and practical optimization pathway. The findings reveal that the current incentive mechanism in County L suffers from insufficient material support, a mismatch between remuneration and workload, and weak occupational security in terms of existence needs. Accordingly, this study constructs a coordinated incentive system characterized by secured existence, harmonious relationships, and sustainable development. The proposed framework aims to provide theoretical insights and practical guidance for stabilizing grassroots civil servant teams, enhancing endogenous motivation for grassroots governance, and promoting the modernization of governance systems and governance capacity.

Keywords: ERG theory; grassroots civil servants; incentive mechanism