



高职院校教学秘书激励模式研究

李卓君, 邹玲艳, 郑伟银, 方志薇, 朱晓博, 李 雪

(广州华夏职业学院, 广东 广州 510935)

摘要:在高职院校教学管理工作当中,构建教学秘书激励模式,是促进教学管理工作实现科学、合理、规范、有序开展的重要手段。通过引入波特-劳勒激励模式,对高职院校教学秘书激励问题进行详细分析,提出高职院校教学秘书激励模式的研究模型,并由此得出研究启示,为提升高职院校教学秘书激励效果起到重要的借鉴和指导作用。

关键词:高职院校;教学秘书;教学管理;激励模式;激励机制

中图分类号: G719.2

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2015) 02-0024-05

在高职院校中,教学秘书工作是构成学校整体教学管理工作的重要环节,教学秘书是教学管理工作重要的执行力量,他们对保证教学秩序的顺利进行发挥着关键性的作用,规范有序的教学管理活动都离不开他们的辛勤付出。然而,目前根据调查发现,高职院校教学秘书在教学管理工作中的地位和作用并没有得到足够的重视,工作繁重琐碎,职责分工不明确,工作责任重大,薪酬待遇相对较低,职业发展空间相对狭窄,这些状况严重影响了工作积极性,导致队伍不稳定。在这种情况下,如何激励和稳定教学秘书队伍,确保教学管理工作科学、合理、规范、有序地开展,成为高职院校急需解决的重要问题。本文以波特-劳勒激励模式为研究基础,对高职院校教学秘书激励模式的构建进行探讨,为提升高职院校教学秘书激励效果和稳定教学秘书队伍提供理论研究基础和实践指导作用。

一、理论基础

(一)波特-劳勒激励模式^[1]

美国著名的行为科学家莱曼·波特和爱德华·劳勒在《管理态度和成绩》一书中提出了波特-劳勒激励模式,该激励模式在需求层次理论、期望理论、公平理论以及强化理论等研究基础上进行提炼、归纳和概括,比较全面地说明了各种激励理论的主要内涵,其理论模型如图1所示。

波特-劳勒激励模式能够直观地反映出个人的努力工作与达成绩效、获得奖励以及满足需求之间存在的逻辑关系:即个人通过努力工作能够达成良好的绩效,达成绩效后能够获得相应的奖励,获得奖励能够满足个人需求并产生满意感,获得满意能够促使个人更进一步地努力工作。如此一来,在努力工作、达成绩效、获得奖励与满足需求之间形成一种不

收稿日期:2014-12-19

基金项目:2013年广东省高等职业教育教学改革项目“高职院校教学秘书激励机制构建与应用研究”(项目编号:20130301044)。

作者简介:李卓君(1984-),男,湖北武汉人,广州华夏职业学院教务处,研究方向:教学管理;邹玲艳(1988-),女,广东广州人,广州华夏职业学院财政经济系,研究方向:教学管理;郑伟银(1983-),女,广东江门人,广州华夏职业学院管理工程系,研究方向:教学管理;方志薇(1990-),男,广东潮州人,广州华夏职业学院车辆与信息工程系,研究方向:教学管理;朱晓博(1990-),女,辽宁抚顺人,广州华夏职业学院建筑与艺术传媒系,研究方向:教学管理;李雪(1985-),女,湖北荆州人,广州华夏职业学院思想政治理论课教学部教学秘书,研究方向:教学管理。

断反复的循环关系,如图 2 所示。

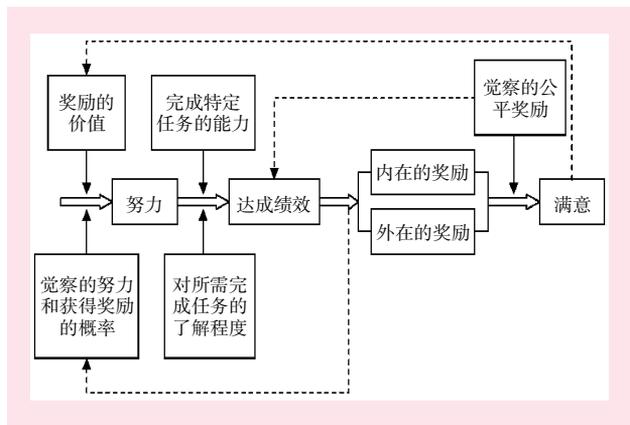


图 1 波特-劳勒激励模式

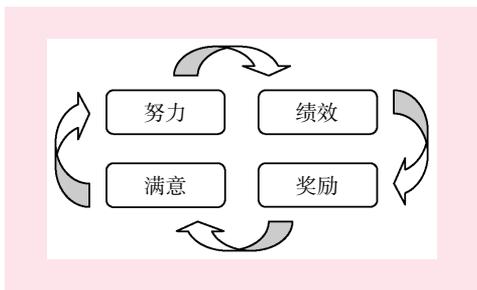


图 2 波特-劳勒激励模式的逻辑关系

(二)波特-劳勒激励模式的核心思想

波特-劳勒激励模式核心思想的内涵主要包括以下五个要点。

1. 个人的努力工作取决于三个方面的因素：一个是奖励的价值，即给定的奖励对满足个人需求的程度；另一个是觉察的努力和获得奖励的概率，即个人根据给定的奖励，判断自己应当付出努力的程度，以及付出努力之后预测能够获得给定奖励的可能性的大小；此外，个人的努力还受到过去经验的影响，也就是说，如果个人在过去完成类似任务并能够获得相当价值的奖励、使个人需求得到满足的话，那么他现在同样会付出相当程度的努力。

2. 个人达成的绩效除了受到努力程度的影响之外，还受到其他两个方面因素的影响：一个是完成特定任务的能力，即个人完成组织特定任务所需的专业知识、技术技能及相关素质；另一个是对所需完成任务的了解程度，即个人对所需完成的组织任务在工作目标、需求分析、业务流程、资源配置、预期效果、工作难易程度等方面的认识和分析。这些都是获得绩效的自身主观内在条件。

3. 奖励指的是个人达成绩效后所获得的报酬，分为内在奖励和外在奖励两种形式。其中，内在奖励指的是个人在工作上的成就感、满意度、受到重视、工作意义与价值体现等方面获得的精神奖励，而外在奖励则是指个人在工资待遇、职务地位、提拔晋升、工作环境和工作的安全等方面获得的物质奖励。这

里需要注意的是，奖励必须要以绩效作为前提条件，也就是说，个人必须先要完成组织任务并达成绩效之后，才能获得精神和物质上的奖励。

4. 个人对所获得奖励公平性的感觉，决定了个人对所获得奖励是否满足个人需求以及满足的程度。根据公平理论^[2]，判断个人获得奖励的公平性，可以通过纵向和横向两个方面来进行比较。其中，纵向比较就是将自己现在所获奖励与自己过去所获同类奖励进行比较，从而判断奖励的公平性。而横向比较则是将自己所获奖励与别人所获同类奖励进行比较，以此来判断奖励的公平性。如果个人认为自己所获奖励符合公平性原则的话，那么，他会对自己获得的奖励表示满意，否则会导致他不满足于这种奖励。

5. 个人对获得的奖励表示满意，会促使个人将工作的积极性和努力程度投入到今后的工作任务当中，更进一步地努力工作，反之，则会在工作中降低工作的积极性和努力程度。

(三)波特-劳勒激励模式的特点

通过对波特-劳勒激励模式核心思想的分析，可以得出该模式具有以下特点：

1. 该模式是一种过程激励模式

详细考察整个行为过程中对行为起激励作用的关键因素，系统研究行为的起点、动力、终点和结果，以及结果对起点的影响，并且深入分析这些因素之间的相互关系。

2. 该模式是一种综合激励模式

在需求层次理论、期望理论、公平理论以及强化理论等研究基础上进行提炼、归纳和概括，比较全面地说明了各种激励理论的主要内涵。并且指出，要使激励产生预期效果，就必须考虑与努力、绩效、奖励以及满意等相关的一系列综合性因素。只有综合考虑到各个方面的因素，才能得到满意的激励效果。

3. 该模式明确了努力、绩效、奖励与满意之间的逻辑关系

即努力达成绩效，绩效获得奖励，奖励产生满意，满意促进努力，并指出激励是一种动态变化的循环过程：努力→绩效→奖励→满意→努力。

二、研究模型

(一)高职院校教学秘书激励模式的构建

波特-劳勒激励模式的引入，为高职院校教学秘书激励模式的构建奠定了理论基础，本文在借鉴波特-劳勒激励模式的基础上，提出高职院校教学秘书激励模式的研究模型，如图 3 所示。

(二)高职院校教学秘书激励模式的主要观点

高职院校教学秘书激励模式主要有以下几个观点：

1. 教学秘书在努力工作、达成绩效、获得奖励与

满足需求之间构成一种不断反复的循环关系: 教学秘书通过努力工作能够达成良好的绩效, 达成绩效后能够获得相应的奖励, 获得奖励能够满足个人需求并产生满意感, 获得满意能够促进自己更进一步地努力工作。

2. 影响教学秘书努力工作的因素: 第一, 奖励的价值, 即给定的奖励对满足教学秘书个人需求的程度, 奖励主要来源于高职院校给定的物质和精神奖励, 教学秘书表现为对这些奖励满意的程度; 第二, 觉察的努力和获得奖励的概率, 教学秘书根据给定的奖励, 判断自己应当付出努力的程度, 以及对自己付出努力之后能够获得给定奖励的可能性的进行预测; 第三, 受过去经验的影响, 教学秘书考虑过去完成类似任务并能够获得相当价值的奖励、满足个人需求的经历, 以此来作出是否继续投入努力的决定。

3. 影响教学秘书绩效的因素: 第一, 教学管理工作中投入努力的程度; 第二, 完成特定任务的能力, 主要体现在教学秘书自身的专业技能与素质, 包括教学管理工作所需的管理学、教育学、心理学、信息技术等专业知识与技能, 教学水平与科研能力, 人际交往与沟通能力, 职业道德与素养等; 第三, 对所需完成任务的了解程度, 即教学秘书对所需完成的组织任务的认识和分析, 包括工作目标、需求分析、业务流程、资源配置、预期效果、工作难易程度等方面; 第四, 角色感知与角色定位, 角色是高职院校赋予教学秘书的特定身份, 以及该身份所承担的职责和发挥的作用, 教学秘书需要通过角色感知, 明确本职工作的范围和职责, 以及做好本职工作所需付出努力的程度, 此外教学秘书还要通过角色定位, 明确自己在组织中所处的位置, 明确本职工作的目标, 以及本

职工作目标与组织目标的关系, 将自己承担的工作任务内化为自己工作角色赋予的责任和义务, 从而激发自己为达成良好绩效而努力工作的行为驱动力; 第五, 工作环境, 即对教学秘书工作绩效产生影响的各种环境因素的集合, 既包括教学秘书办公的空间大小、装饰设施、环境温湿度、照明度、噪音干扰、粉尘异味等在内的物理环境, 还包括教学秘书工作所在的组织文化氛围、价值观念、行为规范、领导作风、人际关系等在内的精神环境。

4. 对教学秘书工作的奖励主要采用正强化和负强化两种方式^[9]。其中, 正强化是对教学秘书完成的工作任务符合组织要求来进行奖励, 促进教学秘书工作进一步加强。正强化的奖励包括内在奖励和外在奖励两个方面: 内在奖励是指通过对教学秘书个人的内在心理状态进行调节而达到激励效果的奖励, 体现为情感关怀、提升积极性、增强责任感等精神上的奖励; 而外在奖励则是指通过对教学秘书工作的外在基本条件采取激励措施的奖励, 体现在提升薪酬待遇、明确职责分工、实行绩效考核与培训晋升等物质上的奖励^[9]。对教学秘书实施的外在奖励和内在奖励是相辅相成、互相促进的。高职院校在实施激励措施时, 需要同时兼顾这两个方面, 只有在这两者的共同作用下, 才能达到良好的激励效果。负强化是对教学秘书完成的工作任务不符合组织要求来进行惩罚, 促使教学秘书避免以后再犯类似错误, 包括批评、记过等非经济方式, 以及罚款、降级等经济方式。这里需要注意的是, 高职院校在对教学秘书进行惩罚时要讲求适度原则和合理的方式方法, 使教学秘书能够认真反省自己工作中的不足之处, 找出导致工作失误的原因, 化消极因素为积极因素, 成为个人成长的动力, 增强归属感。

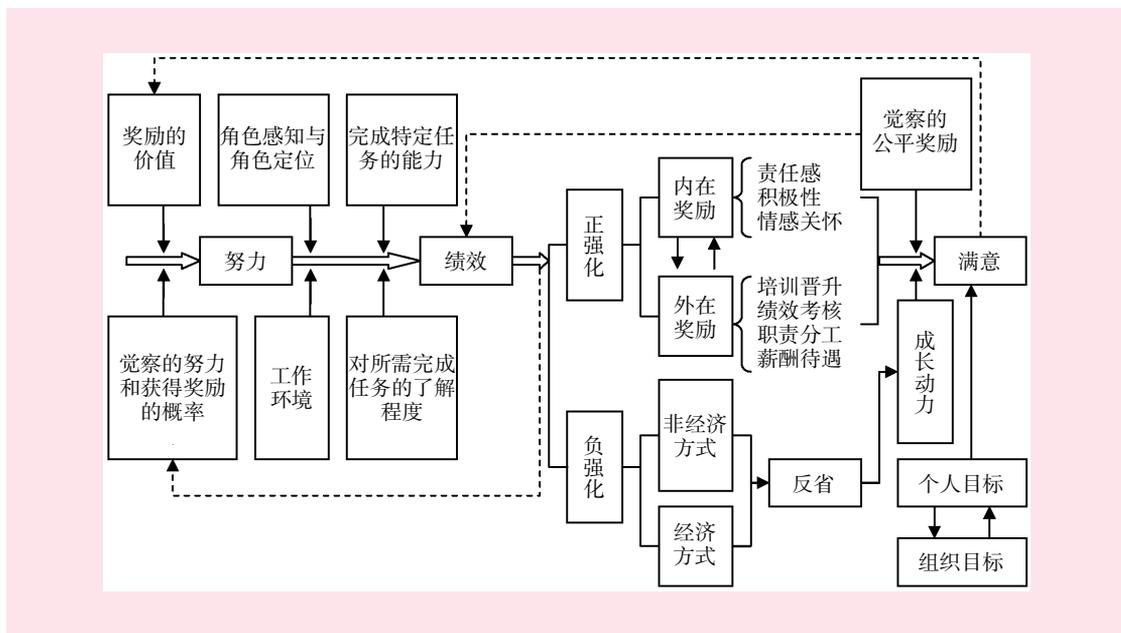


图3 高职院校教学秘书激励模式

5. 高职院校关于教学秘书对所获得奖励公平性的感觉, 需要遵循差异化的原则。差异化主要表现在纵向和横向两个方面: 纵向的差异化, 由于教学秘书会将自己现在所获奖励与自己过去所获同类奖励进行比较, 从而判断奖励的公平性, 因此, 高职院校应注意教学秘书工作的长期性, 要根据教学秘书在不同的职业发展阶段存在的不同需求表现, 采取不同的激励方式; 横向的差异化, 因为教学秘书会将自己所获奖励与别人所获同类奖励进行比较, 以此来判断奖励的公平性, 所以, 高职院校应根据工作性质的不同以及工作量的大小, 适当拉开教学秘书同本校其他行政工作人员之间的薪酬差距, 用以保证奖励的公平性。

6. 教学秘书对获得的奖励表示满意, 会促使自己将工作的积极性和努力程度投入到今后的工作任务当中, 更进一步地努力工作, 反之, 则会在工作中降低工作的积极性和努力程度。另一方面, 公正适度、合情合理、利于接受的惩罚也能够对教学秘书起到积极的促进作用, 并收到良好的效果, 帮助教学秘书产生信心, 化消极因素为积极因素, 从心理层面上起到激励作用, 否则, 过重的惩罚或采取不合情理、不利于接受的解决方式, 只能是适得其反。

7. 学校的教学管理目标能够通过教学秘书的努力工作来实现, 而教学秘书的个人发展则需要得到学校的支持和引导。对教学秘书实施激励措施不是一成不变的, 而是一项长期工作, 需要根据学校的不断发展, 同时兼顾学校和教学秘书两者的利益, 适时地对激励措施进行调整和优化, 同时满足两者的需求。当教学秘书的个人目标与学校组织目标相一致、个人发展与组织发展相一致的时候, 能够实现激励效用的最大化^⑨。

三、研究启示

高职院校教学秘书激励模式的构建, 为高职院校实施教学秘书激励措施提供了重要的借鉴和指导作用。

(一) 引导角色感知, 树立责任意识

角色是高职院校赋予教学秘书的特定身份, 以及该身份所承担的职责和发挥的作用。高职院校应当与教学秘书之间建立一种心理契约^⑩, 即在教学秘书个人期望与所得跟学校组织期望与所得之间形成一种相互满意的心理状态。也就是说, 高职院校要从教学秘书岗位制度抓起, 明确教学秘书工作岗位的职责和范围, 积极引导他们充分感知自己的角色所赋予的责任和义务; 而对于教学秘书来说, 要明确本职工作目标与学校组织目标之间的关系, 并对学校组织目标产生认同感, 树立责任意识。教学秘书个人与学校组织之间的所欲所求能够达到相互满足的平

衡状态, 有利于促进教学秘书充分发挥工作积极性和主动性, 达成良好绩效。

(二) 建立科学有效的考核评价制度

实行考核评价制度, 能够对教学秘书起到正激励和负激励的效果。其中, 正激励能够增强教学秘书的工作成就感和满意度, 而负激励能够促进教学秘书改进工作方式方法, 提高工作效率。高职院校建立科学有效的考核评价制度, 需要解决三个方面的问题^⑪: 第一, 评价标准, 即判断教学秘书工作业绩好坏的标杆; 第二, 指标体系, 即由相互关联的评价标准构成的评价系统, 能够系统反映教学秘书工作业绩目标、工作状态、技能水平与能力等级; 第三, 评价方法, 即采取定性和定量相结合的考核评价方式, 得出教学秘书工作业绩评价结果。考核评价制度决定了教学秘书工作努力的方向。因为人具有自利性, 教学秘书通常都会朝着有利于自身利益的方向去努力^⑫。考核评价制度的制定, 有利于教学秘书积极进取, 努力提高工作水平。

(三) 外在奖励和内在奖励相结合

对教学秘书实施的外在奖励和内在奖励是相辅相成、互相促进的薪酬待遇的提升、合理的职责分工、科学的绩效考核与培训体系, 以及良好的职业发展空间, 能够促进教学秘书提高工作积极性和责任感, 反过来, 教学秘书内心潜在的积极动机和工作热情被激发起来, 必定会表现出强大的工作动力, 以更加积极的心态投入工作, 从而取得更好的绩效考评, 获得更多的发展机会。外在奖励和内在奖励互为补充, 缺一不可。因此, 高职院校在实施激励措施时, 需要同时兼顾外在奖励和内在奖励, 使教学秘书既能获得物质上的奖励, 又能感受内心的满足感, 在这两者的共同作用下, 能够达到良好的激励效果。

(四) 做到公平激励, 提高满意度

教学秘书觉察奖励的公平性是影响其工作满意度的关键因素, 高职院校应重视教学秘书的内心感受, 设法减少或者避免教学秘书内心失衡的状态。要做到公平激励, 首先, 需要根据教学秘书岗位工作性质和工作量的不同, 将教学秘书考核指标与其他行政工作人员进行区别对待, 体现差别化考核的区分度, 避免考核评价的模糊性。其次, 应注意教学秘书工作的长期性, 要根据教学秘书在不同的职业发展阶段存在的不同需求表现, 采取不同的激励措施。此外, 要做到公平激励, 还应增强学校激励政策实施过程的透明度, 政策的制定、政策的执行以及执行的结果都要公开透明, 教学秘书只有感受到学校组织的公平氛围, 才会以平稳的心态投入工作。

(五) 建立个人和组织的共同愿景

高职院校要建立教学秘书和学校的共同愿景, 使教学秘书个人目标与学校目标趋于一致。也就是

说, 学校要让教学秘书意识到自己本职工作的重要性, 树立高度的责任意识, 对学校组织目标产生认同感, 并且明确本职工作目标与学校教学管理目标之间的关系。而高职院校在实现教学管理目标的同时, 要使其个人需求得到满足, 个人价值得到体现, 充分发挥教学秘书的潜能, 形成发自内心的工作意愿。教学秘书工作的成就感和个人目标的实现, 来自于积极负责地参与有关自己本职工作和组织管理的决策^[9]。只有当教学秘书拥有高度愿景, 认为自己的工作能够体现个人价值, 促进个人与组织共同发展, 那么必然会承担起达成最高绩效的责任^[10]。

参考文献:

[1] 周三多, 陈传明, 鲁明泓. 管理学——原理与方法[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2009.
 [2] 周三多. 管理学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005.
 [3] (美) 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 北京: 中国人民大学

出版社, 2004.

[4] 李卓君, 等. 高职院校教学秘书激励因素研究[J]. 武汉职业技术学院学报, 2014, (4): 42-46.
 [5] (美) 杰拉尔德·格林伯格, 罗伯特·A·巴伦. 组织行为学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
 [6] 朱晓妹. 创新型人才激励机制研究: 基于心理契约的视角[M]. 北京: 中国经济出版社, 2013.
 [7] 魏钧. 绩效考核指标设计[M]. 北京: 北京大学出版社, 2010.
 [8] 李训. 激励机制与效率: 公平偏好理论视角的研究[M]. 北京: 经济管理出版社, 2007.
 [9] (美) 彼得·德鲁克. 卓有成效的管理者[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.
 [10] (美) 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.

[责任编辑: 石芬芳]

Research on the Incentive Model of Teaching Secretaries in the Vocational Colleges

LI Zhuo-jun, ZOU Ling-yan, ZHENG Wei-yin, FANG Zhi-wei, ZHU Xiao-bo, LI Xue
 (Guangzhou Huaxia Vocational College, Guangzhou510935, China)

Abstract: A very important means to promote the teaching management scientifically, reasonably, normatively and orderly is building the incentive model of teaching secretaries in the vocational colleges. By introducing Porter - Lawler incentive model, this paper discusses incentive problems of teaching secretaries in the vocational colleges in details, and puts forward the research model. Based on this study, some revelations are concluded to promote incentive effect of teaching secretaries.

Key words: vocational colleges; teaching secretary; teaching management; incentive model; incentive mechanism

(上接第 23 页)

Study on the Problems in Selection System of Vocational College Sports Course and Countermeasures

DUAN Lian-e
 (Wuhan Polytechnic, Wuhan430074, China)

Abstract: In this paper, the literatures are reviewed; interviews with expert, questionnaire survey and statistical analysis are used to study problems that higher vocational students encounter in campus online course selection system. It is found that students are not familiar with the operation procedure; they have doubts about the way of curricula selection or have no clear information about courses; they have no knowledge about teachers and etc. Aiming at these problems, the paper proposes diversifying the course selection system; the principle of first come first obtain should be implemented for the rest after random filtration; online sports course selection information should be released openly and transparently.

Key words: higher vocational sports; course system; teaching management; information system