

提高高等学校学生组织管理的积极性

——基于目标管理的心理学理论

宋 妍

苏州大学教育学院, 江苏 苏州

收稿日期: 2024年1月12日; 录用日期: 2024年2月15日; 发布日期: 2024年2月22日

摘 要

目标管理是管理心理学的主要研究内容之一, 其中与目标管理相关联的理论对激发高校学生组织管理的动力具有积极的作用。本文通过对目标导向理论、期望理论及需要满足理论的分析 and 探讨, 结合高校学生工作的特点, 就目标制定、实施、检查和评价方面如何激发动机、维持动机、延长动机提出有针对性的建议。

关键词

高等学校, 学生组织管理, 目标管理

Improving the Enthusiasm of Students' Organization Management in Colleges and Universities

—Based on the Theories of Management by Objectives in Psychology

Yan Song

School of Education, Soochow University, Suzhou Jiangsu

Received: Jan. 12th, 2024; accepted: Feb. 15th, 2024; published: Feb. 22nd, 2024

Abstract

Management by objectives is one of the main research contents of management psychology, in which some theories associated with management by objective have positive effects on motivating the management of student organization in the university. Through analyzing goal orientation

theory, theory of expectancy, need satisfaction theory, and combining with the characteristics of university students' work, some advices are offered on how to stimulate, maintain and extend the motivation in the phase of setting, implementing, checking and evaluating goal.

Keywords

Institution of Higher Learning, Student Organization Management, Management by Objectives

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

高校学生组织是自愿的非营利性的自治组织，它不同于现代企业或其他社会组织具有高度的约束力。高校学生参加学生组织往往是出于自身锻炼和奉献精神的自愿考虑，且对于所在的学生组织没有金钱依附关系，加之在生活、学习和工作的精力分配上难免有所偏颇，这些因素往往导致学生干部对于组织工作态度随意，工作积极性不高。学生组织对组织成员的管理也是“有心无力”，组织内部呈现一种比较松散的状态。有关学者也认为，我国高校学生组织管理的积极性和自主性不强[1]。笔者认为，要想解决高校学生组织管理问题，关键是激发学生组织成员的工作热情和参与组织管理的积极性，将组织里所有成员的力量拧成一股绳，将组织的目标与组织成员个人的目标结合起来，在实现个人目标的基础上为学生组织的目标而共同奋斗。然而如何更好地实现组织目标和个人目标，这就需要高校学生组织对目标的制定、实现和评价进行管理。

2. 目标与管理

目标是组织(或个人)活动预期要求达到的目的或结果。根据层次可分为愿景、使命和具体目标[2]。彼得·杜拉克说：“并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。”也就是说，一个组织或个人在确定愿景和使命之后，还需要具体目标对比较模糊的愿景和使命的具体实现条件和步骤做进一步规定。目标可以根据不同的标准进行分类，而分类采用的思路一般是化整为零、化繁为简、化笼统为具体等，将总体的目标分解为若干个小目标，便于操作和实现。比如，根据内容，目标可以分为总目标、中间目标和具体目标；根据时期，分为长期、中期、短期；当然，也有的分类思路是根据数量，分为单元目标和多元目标；根据稳定性，分为静态目标和动态目标。因此，每一个目标都有其自身的属性。而就一般而言，目标具有预测性、可计量性、具体性、可接受性、困难性和激励性等特点。组织的整体目标、单位目标、部门目标到个人目标构成了目标的层级结构。高校学生组织目标设置应根据目标分类思想合理地制定不同属性的目标，以便组织总体目标的有层次、有计划地实现，使得组织制定的所有大小目标具有系统性，能够将组织目标的层级结构、内容结构和时期结构都包含进组织目标体系中，相互联系，相互影响。

目标在管理中的地位十分重要，目标管理的思想和方法就是基于目标对管理活动中人的心理活动和行为规律及整个组织的运行规律的作用而提出的。美国著名管理学家德鲁克(P. F. Drucker)对于目标管理理论的形成做出了巨大的贡献。他在上世纪 40 年代首次明确提出了“目标管理”这一概念。1954 年，德鲁克出版了《管理的实践》一书，进一步提出了“目标管理与自我控制”的主张。他认为，企业的各

级主管必须以“目标”来统合各个成员的工作，以达成企业的总体目标。因此，每个成员都必须在了解企业总体目标的基础上，明白自己在实现企业目标中的作用。也就是说，通过企业管理权力下放和民主协商，相信员工自我控制，将企业员工的个人目标与企业目标统合起来，在实现个人目标的同时推动企业总体目标的达成[2]。目标管理理论在德鲁克之后有经理论和实践的淬炼，得到相应的发展，逐渐被工商业界广泛接受。目标管理理论将管理的重点由任务管理转移到目标管理，其特点是有统一的目准网络、重视协商和参与、强调成果注重实效[3]。

3. 目标管理心理学的相关理论

目标导向理论，又称目标理论，主要是研究目标和目标行为之间关系的理论。目标导向理论将目标引发的行为主要分为目标导向行为和目标行为。目标导向行为是将人们的行动引向目标的行为，主要是人们为实现目标而所做的努力；而目标行为是指向目标的行为，一般表现为达到目标，满足需要时的行为。对于目标导向行为而言，距离目标越近，动机强度越强，直到达成目标或遭受大挫折时才会停止。而目标行为一旦开始，行为动机强度反而越来越弱，甚至消失。而为了保持行为动机一直处于较高的水平，需要经常交替运用目标导向行为和目标行为。因此，当人们达成某个目标后，应及时提出新的更高的目标，以便激发更强的行为动机。行为科学的研究表明，目标导向行为的时间不宜过长，过长的目标导向行为容易使人产生挫败感，进而失去信心。而目标行为的时间可以适当延长，使得实现目标的愉悦感觉能够保持得长久一点。

期望理论是研究认定期待与行为积极性关系的理论。期望理论认为，人的行为是对目标的追求，行为的激发力决定于目标价值的高低和实现目标可能性的大小，即： $\text{激励力量} = \text{目标价值} \times \text{期望概率}$ 。（其中，激励力量指目标使人的积极性、内部潜力被激发的强度；目标价值又称效价，指实现目标对满足个体需要的价值；期望概率指根据经验对实现目标可能性的估计。）公式说明，一个人把目标的价值看得越高，估计实现的可能性越大，则目标所激发的力量也就越大。为了使激励力量达到最佳值，弗鲁姆提出了人的期望模式(见图1)。他认为，根据这一模式，要想有效地激发职工生产的积极性，就要处理好3种关系，即努力与成绩之间的关系、成绩与奖励之间的关系、奖励与需要之间的关系[4]。

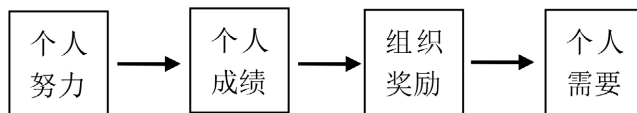


Figure 1. Expected pattern

图1. 期望模式

需要满足理论是在马斯洛需要层次理论的基础上发展而来的，又称为希望满足的技巧。它的基本内容就是，一个人的需要可以通过两个渠道得到满足，一种是职务内的满足，即人的需要从工作过程本身得到的满足，因此又被称为直接满足；另一种是职务外的满足，又叫间接满足，即人的需要是在工作过程之外得到的满足。如果想要得到职务内的满足，就必须让职工在工作的同时能够满足其个人的需要，即工作过程和满足个人需要的过程相结合[4]。但是，如何将工作过程和满足个人需要的过程相结合呢？这就需要及时奖励，即在职工取得工作突出业绩之后，及时给予嘉奖和奖励，满足其个人需求。因此，得到职务之外的满足，就可以理解为在职工取得工作突出业绩之后，隔一段时间给予嘉奖和奖励，满足其个人需求。国外的一些专家研究认为，相比于职业外的满足，职务内的满足更能激发职工的积极性，而职业外的满足则比职业内的满足更能凝聚职工对企业的向心力。因此，需要满足理论启示我们，在研究人的需要，调动人的积极性时，不要考虑一个人工作以外的需要，而且还要考虑工作以内的需要。一

个人的需要是从直接(职务以内的)和间接(职务以外的)这两个方面得到满足的。一般地讲,职务以外的满足是比较清楚、突出和可以看得见的,而职务内的满足却往往不被意识到,容易被忽视,但这方面的满足恰恰是非常重要的[5]。

4. 高校学生组织目标管理的建议

管理心理学认为,管理中的最大问题就是调动人的积极性的问题,人的积极性是以合理的需要得到满足为基础的,是由动机推动的[6]。因此,在对高校学生组织进行目标管理的同时,必须考虑到学生干部的个人需要以及动机的激发、维持和延长,尽可能高地激发学生干部进行组织管理的积极性。

(一) 目标制定: 激发动机

1) **目标难度适宜**。目标的制定应当是高于现实水平,需要组织成员共同努力奋斗才能达到的。过高的目标使人望而生畏,敬而远之;过低的目标没有挑战性,即使达成了也没有太多的成就感。因此,过高和过低的目标都影响组织成员积极性的调动,不利于组织管理。同时,过高的目标需要长时间的努力才能实现,然而根据目标导向理论建议,不宜制定努力时间过长的高难度目标,否则努力过长时间的目标行为会使人产生挫败感,失去信心,进而降低个人行为动机的强度。现实生活中,人们因为目标制定过高而导致目标导向行为终止,中途放弃的例子屡屡可见。因此,目标制定的难度要适宜。那这个“适宜”的度又在哪里呢?笔者认为,高校学生组织在制定目标时,要清楚、客观、全面的了解所有组织成员的实际能力和潜在力量,根据组织成员的实际能力来确定目标的难度。

2) **目标制定需具体化**。高校学生组织需要制定可量化的目标。所谓量化目标管理就是用一套能客观地衡量目标的达成度和实现成效的量标作为检验工作情况的一种方法。它是将组织目标分解成若干个子目标与小目标,以有形的方式,将客观指标按部门和个人再层层分授,然后按量化要求进行考核评估,最后兑现奖惩[7]。首先,量化的目标是具体、明确的,这有利于高校学生组织部门甚至个人都明白自己的目标到底是什么,从而想方设法、自觉地朝着自己的小目标前进,形成人人有目标,人人齐努力的良好氛围。其次,量化的目标有利于目标的考核,让每位组织成员都知道自己到底有没有达成目标,使得成绩考核更加具体化、明朗化,无形之中保证了目标评价的公平性。

3) **组织目标和个人目标相结合**。在高校学生组织目标制定时需要注意的是让组织全体成员共同参与,将目标制定的权力从最高管理层处得到下放,通过民主协商的方式共同制定组织目标。这样的目标制定方式有利于组织内的各个成员了解组织的总目标,明白自己在实现组织目标的过程中起到什么作用,从而将个人目标与组织目标相结合,在实现个人目标的同时推动组织目标的实现。根据期望理论,目标满足个体需要价值越高,对目标实现的可能性估计越高,那么激发的力量就越强。这也启示高校学生组织在制定总体目标的同时,需要考虑组织成员的个人需要,从而激发组织成员为满足需要而产生的动力,进而调动组织成员进行组织目标管理和个人需要满足的积极性。

目标制定难度适宜和可量化,能够使得高校组织成员知道自己的目标是什么,明白自己达成目标的可能性和目标满足个人需要的价值,从而实现一定的压力到动力的转换,激发高校学生干部实现组织目标的积极性,从而使得高校组织管理焕发活力。

(二) 目标实施: 维持动机

1) **及时制定下一个更高的目标**。目标导向理论认为,当目标行为开始后,个体行为动机将会逐渐减弱,甚至消失。因此,为了使得高校学生组织成员的士气不至低落而能是行为动机强度保持在一个比较高的水平上,就必须经常交替运用目标导向行为和自激行为。也就是说,当组织的一个目标实现后,应及时制定下一个更高要求的目标,以保证目标导向行为的发生,促进组织行为动机强度维持在较高水平,呈现一种较好的精神状态。另一方面,根据需要满足理论,职务内的满足更能激发职工的工作积极性。

因此, 高校学生组织要注意, 在组织成员实现目标的同时, 不宜仅进行下一个目标的制定, 要更具组织成员完成目标的事实, 有根据地进行及时嘉奖, 奖出组织成员的荣誉感和积极性, 为已达成的目标和下一个更高目标之间架起动力和积极性的桥梁, 保证组织成员的积极性处于只升不降的状态。

2) 充分发挥目标的控制和凝聚作用。对于组织成员行为的影响而言, 目标的心理功能除了定向、激励、反馈功能外, 还有控制和凝聚功能。目标的控制功能主要表现在纠正目标实施过程中的偏差和抑制不符合目标的其他需要, 确保组织成员向既定的方向和目标前进。组织成员能够杜绝诱惑, 进行自主管理和自我控制, 坚定不移地向既定的目标前进, 这就是目标的控制功能起到的作用。目标的凝聚功能主要体现在共同的目标是组织群体的动力源泉。一个组织通过沟通协调各部门及各部门人员之间的关系, 形成一个团结的统一体, 彼此协作, 从而产生组织的向心力。这也可以理解为一根筷子易折, 十根筷子不易折的道理。另一方面, 目标的凝聚力还体现在个人将自身的精力全部调动起来, 形成一股合力, 为达到目标而不懈奋斗。

3) 营造一种具有人文关怀的组织氛围。情感是人们行为活动的直接诱因。美好的情感可以激励人们不断朝着目标前进。而组织内的情感主要是通过组织的人文关怀来培养的。麦克雷戈认为, 内部激励, 如说服教育、感情投入、关心体贴、形象影响、传统舆论、激励尊重、心理沟通等其他以潜在的方式在人们心目中形成深刻的、持久的影响, 从而把管理者的心愿和组织的目标变为人们自觉的行为[8]。而在西方管理心理学中, “社会人”假设也主张培养员工的归属感。这也就需要组织营造一种具有人文关怀的组织氛围, 让每一位组织成员都能生活在一个“大家庭”里面, 围着“大家庭”未来而不断奋斗。

(三) 目标检查与评价: 延长动机

目标管理的最后一个阶段就是目标的检查和评价。在日常生活中, 目标管理的最后一一般都是采用奖惩的评价方法。这不仅可以使达到目标者得到嘉奖, 激励他们下次做的更好, 还可以惩罚那些未达成目标者, 督促, 鞭策他们加紧脚步, 争取下次工作达成目标。也有的学者认为, 奖惩是公平体现的手段。不仅如此, 为了体现公平, 还应注意奖惩合理[9]。这些说法都具有一定的合理性。但是, 笔者认为, 在高校学生组织管理中, 不宜采用奖惩的目标评价方式, 即“宜奖不宜惩”。这主要是由于高校学生组织是自愿非营利性组织, 学生干部完全是自愿为广大老师和学生服务的, 这样看来, 学生工作就有点类似于做志愿活动。如果我们因没有做好志愿活动就要受到惩罚, 这是于情于理也说不过去。而且, 评价的最终目的不是奖优惩劣, 而是促进工作的改善。惩罚的方式不仅违背了目标评价的最终目的, 而且还会严重挫伤高校组织成员的积极性。因此, 高校学生组织目标管理的最后评价环节应采用“宜奖不宜惩”的方式。需要满足理论认为, 职务外的满足更能增加职工的企业向心力。因此, 奖励目标达成的优秀者, 不仅可以使他们内心愉悦, 渴望下次还能得到嘉奖, 还可以是他们积极向组织中心靠拢, 维持和延长了他们向组织目标前进的动机。同时, 这也让目标未达成的人, 对获得嘉奖的优秀学生干部产生羡慕心理, 激发自身内在成就动机, 这在某种程度上也延长了目标未达成者的目标行为动机。

目标管理的过程不可能总是一帆风顺的, 在目标管理的过程中也存在着各种“突发事件”。这就需要组织管理者冷静对待、机智地处理。然而如何迅速处理好紧急事件, 这就体现了组织管理者思维的敏捷性, 即思维活动的速度。因此, 对于组织的管理者, 职位层级高且组织责任重, 更需要具备高于或多于组织其他成员的素质和能力。当然, 这也不是说, 组织里的其他成员就只需要埋头向前冲, 不管身边事。毕竟组织就是一个小群体, 需要群体中的人共同维护, 防微杜渐, 为组织的未来献出自己的一份力量。

5. 结语

本文关注高校学生组织管理中积极性不高的问题, 结合目标导向理论、期望理论及需要满足理论的

相关内容对高校学生组织管理工作的实际情况进行分析,最终在目标的制定、实施、检查和评价这四个方面详细阐述了激发高校学生进行组织管理动机的建议。本研究不仅对高校学生组织管理中存在的积极性问题提供了改进思路,还为高校教育工作者和管理者在促使高校学生积极参与学校活动和有效进行自我管理方面提供启发。

基金资助

江苏省研究生科研与实践创新计划项目(Postgraduate Research & Practice Innovation Program of Jiangsu Province) (KYCX22_3150)。

参考文献

- [1] 俞以撒. 高校学生组织绩效管理问题研究[J]. 成功(教育版), 2011(5): 172.
- [2] 朱永新. 管理心理学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2006: 63, 65.
- [3] 冯鹤鸣. 中国企业文化建设[M]. 南京: 南京大学出版社, 1991: 180-181.
- [4] 杨鸿声. 管理行为学(修订本)[M]. 福州: 福建人民出版社, 1990: 123, 126.
- [5] 焦书武. 行为科学简介[M]. 长春: 吉林省文化厅, 1983: 58.
- [6] 李新华, 耿国柱, 陈志敏. 管理心理学在学生管理工作中的应用[J]. 现代教育科学(高教研究), 1995(7): 49-50.
- [7] 远征. 学校量化目标管理心理机制透视[J]. 新疆大学学报, 1992, 20(4): 23-25.
- [8] 王雪梅, 赵立雨. 管理心理学视角下的企业文化建设[J]. 内江科技, 2006(1): 28.
- [9] 庄怀庭. 目标管理中奖惩的心理心理学[J]. 中国人才, 1990(7): 14-15.