

高校基层行政人员激励机制研究

成 雅

博仁大学中文国际学院, 泰国 曼谷

收稿日期: 2023年2月10日; 录用日期: 2023年3月10日; 发布日期: 2023年3月21日

摘 要

在高等教育领域, 高等院校非常重视专业教师和研究人員, 但对行政人員关注度不够, 因此出现高校行政管理工作存在缺乏有效的精神激励活动; 未建立完善的评价考核制度; 缺乏有效的竞争机制; 缺乏行政人員的心理辅导机构等问题。本文以广东省16所高校为例, 结合相关文献资料, 探讨高校基层行政人員激励机制存在的问题, 并给予相应对策。这样可以幫助高校更好地高效率地开展行政工作, 促进高校行政管理发展, 对培养高素质人才具有重要意义。

关键词

行政人員, 激励, 考核

Research on Incentive Mechanism of Grassroots Administrative Staff in Universities

Ya Cheng

Chinese International College, Dhurakij Pundit University, Bangkok Thailand

Received: Feb. 10th, 2023; accepted: Mar. 10th, 2023; published: Mar. 21st, 2023

Abstract

In the field of higher education, colleges and universities attach great importance to professional teachers and researchers, but do not pay enough attention to administrative personnel. In the administrative management of colleges and universities, there are problems such as the lack of effective spiritual incentive activities; the lack of a sound evaluation system; the lack of an effective competition mechanism; the lack of psychological counseling institutions for administrative personnel and other issues. This article takes 16 colleges and universities in Guangdong Province as an

example, combined with relevant literature and materials, discusses the problems existing in the incentive mechanism of grassroots administrative personnel in colleges and universities, and gives corresponding countermeasures. This can help colleges and universities to carry out administrative work better and efficiently, promote the development of college administrative management, and is of great significance to the cultivation of high-quality talents.

Keywords

Administrative Personnel, Motivation, Assessment

Copyright © 2023 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

高校的行政人员是学校的整理管理体系的重要组成部分，高校行政人员的工作积极性，工作效率直接影响了校园管理的质量和计划进展的速度，而校园管理又影响着学校的人才培养，所以高校的行政人员是非常重要的群体，所以对于他们工作效率，工作积极性的研究是非常有意义的，在行政管理过程中，激励机制对行政人员的工作效率，工作积极性，抗压能力，职业心理都产生重大影响。良好的激励机制可以使得高校的行政管理体制得以优化，可以有效激发行政人员的工作积极性和工作效率，更好地实现高校的管理目标和培养目标；相反，不恰当的激励机制会导致一系列不良后果，比如工作怠慢，不积极解决学生问题，组织管理问题，给学校教学工作和学生管理工作带来不良影响，从而影响了教学质量和育才计划。

在高校的行政管理工作中要重视行政人员激励机制的建立和不断完善。本文研究以广东省 16 所高校基层行政人员的激励机制为例，探讨激励机制对于行政人员的影响，通过对高校的行政管理的特点和激励方式的观察，对行政管理体系中的激励机制的不断完善和优化具有重要意义。

2. 激励相关概念

2.1. 激励的定义

激励是一种重要的满足需求的手段，是通过对物质、精神或者其他内外在的需求点的激发来实现活力的不断迸发。[1]组织经常运用的激励手段包括薪酬激励、工作激励、荣誉以及精神激励等构成一个完整的体系，通过规范化和有序化的管理和实施，对员工的物质以及精神的满足，从而实现提高组织人力资源管理效果的目的。具体的内容包括：其中包括第一、精神激励，即通过鼓励性或者赞美性的话语来对员工的努力做出肯定，正面性的评价，以无形的方式进行激励。第二、薪酬激励，这种激励手段就是物质上进行奖励以此来激发员工的动力和潜能。第三、荣誉激励，是目前诸多组织最偏好的方式之一，是管理人员特别喜爱的激励方式，也是他们经常使用的激励方式。通过荣誉不仅可以使得员工自己受到鼓舞，将自己的职业规划与组织的发展联系起来，同时对于组织形象的树立也具有极大的促进意义。第四、工作激励就是传统所提倡的物尽其用、人尽其才，每个人都可以在适合自己的岗位以及自己感兴趣的职位上工作，从而以兴趣和能力进一步激发。这些都是在组织中经常运用的激励方式，为组织的发展提供了良好的借鉴。[2]

2.2. 激励的作用

随着市场经济的发展以及全球经济一体化的推进，在现实社会当中，很多组织认为在人力管理上已

经处于瓶颈处，无法通过在人力资源上的突破来实现组织

发展，这是一个非常普遍的社会问题，究其原因还是在于人力资源没有能够通过科学有效的方法来实行。组织要在激烈竞争中求得生存和发展，就需要一支素质优良的人才队伍，而组织高素质人才队伍的建设，最根本的是员工的激励。目前，组织员工流动性频繁已经成为世界的通病。尤其是各组织为了高技术、高素质人才的竞争，甚至不惜一切代价，而这样就更加助推了高层专业技能人才的频繁流动。**[3]**员工激励就是在这个背景下实现对员工从生理到心理，从物质到精神的多方面满足，从而提高员工对组织的归属和认同感，激发自我潜能，通过自我价值的满足实现对组织的贡献，也只有这样，各个层次的员工也能够充分的感知自己的人生价值。也只有这样，才能最大限度的满足员工的生活和精神的需求，增强员工的归属感，使员工充分发挥自身的潜能，更好为组织所服务。社会发展是瞬息万变，每一个时刻都有组织开张或者倒闭，人才的流动已经成为一种趋势。但是在这个社会发展的潮流当中始终不变的是科学有效的管理理念，换句话说掌握了人才管理的科学方法，那么就能够跟随社会的发展潮流共同发展，为组织赢得生存在这个社会的生存机会。

3. 高校基层行政人员激励机制现状及其存在的问题

3.1. 高校基层人员激励机制现状

经过对广东省 16 所高校基层行政人员的激励机制的调研，发现高校普遍呈现出内容和特征如下：

3.1.1. 行政人员的激励内容

本文中激励的内容主要包括基本收入激励、奖金激励、福利激励、成长激励、关怀激励、职位晋升及其他其他物资激励。

涉及物质方面激励内容有：第一，基本收入激励。行政人员生活费用最重要的部分，激励机制就是说通过特定的方式和管理制度让员工对组织和工作的承诺最大化中的一个过程，基本收入激励作为一种非创新的激励制度，就是要通过合理的薪酬制度体现了激励主体与激励对象之间的相互作用。薪酬激励的方式有两种：一是通过薪酬反映员工的贡献和业务水平；鼓励行政员工多做贡献，多学习业务，获得相应的薪酬；第二，改革工资制度，采用晋升择优、流动资金等激励手段。

第二，奖金激励。已经把奖金变成了工资盈余，而不是“对工作中具有倡导和鼓励价值的表现的额外奖励”，这种激励机制适合各种各样的管理方法以及策略，用以激发员工的积极性，从而可以提高员工的积极性，将组织的目标更好地实现。激励机制应以员工的客观存在为基础，帮助他们在一定条件下确立适当的目标，以调动他们的积极性，鼓励他们进行相关的行动；奖金应该是符合高校物质和经济约束决定的组织奖励，重要的是促进心理作用，即从人的自尊需求水平到激励作用。第三，福利激励。学院管理部门负责教职工的住房、燃气等基本生活设施的建设，在当前和未来很长一段时间以内，住房、燃气、奖励旅游、出境旅游等大型福利项目在福利设施、社会保险、公共卫生等方面还没有实现社会化，通常是通过积累成果和贡献才能形成的，比如一体化体系和一体化系统的评价系数。**[4]**

涉及精神方面激励内容有：第一，成长激励。高校行政管理部门要为管理人员创造更多发挥才干的机会，帮助管理人员在日常工作中找到发挥才干的机会。增长激励往往采取的形式是：利用机会有选择地将员工送到各级学校以及培训中心；将员工送到国外学习；在员工具备了一定的能力之后，再通过进一步的学习，在这之后他们将被授予专业和技术职称。第二，关怀激励。高校行政管理部门需要尽可能地了解清楚教职工的身体状况是否良好、家庭是否存在困难、亲属的身体健康状况是否良好、个人的工作意愿是什么、能力如何以及上下班交通是否便利等各种情况，学校需要经常给予照顾以及给予必要的帮助，这种激励模式对员工的情感有着积极、强烈、持久的影响，对员工的工作培训和良好的工作动机

也有着积极有效的作用。同样，高校的行政工作也需要通过激励机制在行政工作中留住原有的人才，科学的激励机制可以创造良好的竞争环境，从而能够形成良好的竞争机制，以便能够将教职工的潜在能力更好地发挥出来。第三，职位晋升。高校行政管理岗位晋升表明一个人的价值在上升，个人必须承担更重要的责任，更重要的责任，随之而来的是更高的社会地位以及声望，对于所有员工晋升都是平等的，机会也是平等的。因此，晋升可以成为每个人的目标，并作为一种激励。[4]

3.1.2. 行政人员激励方式特征

高校行政人员的激励方式具有以下特征：第一，多角度性。高校行政人员的激励方式具有多角度性，分别从基本收入激励、奖金激励、福利激励、其他物资激励、成长激励、关怀激励、职位晋升七个角度对高校行政人员进行激励。多角度使得激励方式多元化，让高校行政人员工作有激情，积极性高。第二，法规性、权威性、永久性和严肃性。高校的所有机制通过制度条文进行公示，因此具有法规性，在规定的时间内，对符合要求的行政人员进行奖励。从时间，奖励的东西，数量，符合奖励要求的标准都有所规定，具有严肃性和权威性。第三，物质性。高校行政人员激励方式的物质性体现在具体的奖金奖励，节假日的礼品慰问，例如中秋节发放月饼，同时物质性还体现在一些购买优惠上，例如学校的许多赞助优惠给到行政人员。第四，无形性。高校行政人员激励方式的无形性主要体现在高层领导对基层行政人员的日常问候，困难时给予及时的帮助，以及鼓励高校行政人员克服困难，挑战自我。第四，荣誉性。高校行政人员在获得突出表现是时不仅获得物质奖励，同时获得荣誉上的奖励，通过一些荣誉称号鼓舞行政人员再接再厉，此外还通发放荣誉证书，奖状标榜个人突出贡献，使得行政人员精神收到激励。[5]

3.2. 高校基层人员激励机制存在问题

3.2.1. 缺乏有效的精神激励活动

高校在行政管理过程中侧重对物质的激励在精神激励方面比较缺乏。高校在行政管理过程中在激励方面侧重物质，例如学校主要通过物质奖励，一般通过发放奖金达到奖励的目的，还有平时传统节日发放小礼品之类的，虽然物质激励可以直接达到激励的效果，但是缺乏精神上的激励，让行政人员感受到精神上的愉悦，和精神上的鼓舞，所以激励效果不够全面。在实际行政管理活动中主要有两个方面，一是精神活动开展比较少，二是职业道德教育开展比较少。通过研究发现有以下原因导致高校的精神活动开展少，和职业道德教育开展比较。首先行政工作工作量大同时具有复杂性，因此很少有时间组织精神活动开展，让行政人员的精神上感受到愉悦和激励；此外，许多行政人员需要进行会议工作，开展职业道德教育的活动比较少，比较少地受到职业道德教育的熏陶，以精神鼓舞工作斗志，提高工作的积极性。

3.2.2. 未建立完善的评价考核制度

当前高校评价考核制度不够完善，在“勤”考核存在一定的不足，导致了评价考核制度有一定的漏洞，考核不够全面，在“勤”方面的考核问题有两个，所以衡量“勤”的标准欠妥。首先在考勤方面比较不合理，例如高校的行政人员的日常考勤中，如果出现会议缺勤，或者不得以迟到的情况，就会扣除奖金，而对于全勤的衡量则是会议和日常行政工作上班打卡需要每次都要按时才有，其标准相对有点高，对于处理多，杂，难得行政工作来说是比较困难的。除此之外，在衡量“勤”方面，对行政服务质量和数量的恒定欠妥，例如有些行政人员全勤，但是却并没有进行实质的行政工作，存在办公室偷懒，怠工的现象，但是考核结果为优，因此忽略行政服务的质量和数量的考核制度是有所不足的。这样的考评机制会影响后续的奖惩机制的有序开展，导致应该得到奖励的行政人员没有奖励，削弱的实际勤劳的工作人员的工作积极性和工作激情，对整体的高效行政工作的开展产生不良影响。

3.2.3. 缺乏有效的竞争机制

竞争机制是一种优胜劣汰，提高办事效率，克服行政办公软、懒、散的不良习惯，树立行政办公雷厉风行风气，彻底消除稳定的用人制度，当前高校行政管理工作中出现缺乏有效的竞争机制问题的原因是，一是榜样作用不突出，二是职位竞争压力比较小。首先在榜样作用不突出方面，虽然在教师方面有评职称，通过职称评比形成竞争，但是在行政工作方面有所缺乏，缺少先锋模范的引领作用。同时在日常评比中奖励不突出，激励程度比较小，无法唤起行政工作人员内心的竞争欲望，进而影响行政工作人员的行为动机，形成工作竞争的工作氛围，在职位竞争方面，职位相对于稳定，淘汰机制和竞争机制不够明显，许多职位工资稳定，同时享受到一定的工作补贴，因此许多行政人员安于现状，缺少竞争的动机。除此之外，不公平的竞争也会使得竞争效果不尽人意，在职位竞争中存在一些不公平的竞争方式，依靠关系或则私心影响了职位的竞争，使得许多行政管理人員失去竞争的动力。

3.2.4. 缺乏行政人员的心理辅导机构

高校的心理辅导主要面向学生，因此缺乏行政人员的心理辅导机构。因此高校的行政人员在面临学校复杂繁多的工作和压力上，只能自己去排解，当过度的压力面前，一旦一些行政人员缺少缓解压力的经验，就会导致工作焦虑，精神紧张的情况的出现，进而又影响到了工作的积极性和工作的效率。调查发现高校缺乏行政人员的心理辅导机构的原因有以下，一是学校管理体系不够完善，没有意识到行政人员的身心健康问题，因此忽略了行政人员的心理辅导机构的设立；二是存在认识偏差，许多管理者认为成年人都具有很强的自我心理调节能力，却忽视了在面对巨大的工作压力和繁重复杂性给行政工作人员带来身心上的不良影响；三是学校设有心理辅导站，却忽略了心理辅导站的面向的群体是学生，而不是行政工作人员，从事心理辅导工作的同事可以通过日常交流达到帮助缓解行政工作人员工作压力的目的，但是则不是。

3.2.5. 平均主义现象较为严重

但笔者调查发现，高校的绩效的评估绝大多数都是间接性的指标，非常的程式化，同时丧失了公正性，所以无法对行政人员起到良好的激励作用。激励的目的就是满足行政人员需求，通过培训和再教育以及从生理到心理、从物质到精神等多个层次的满足以实现员工自身的发展和对高校的认同。同时，该对行政人员的绩效考核过程不够透明和完善，所以导致了绩效考核的结果不公正。虽然劳动贡献差距较大，但是这些高级行政管理者薪金和普通公认的薪金的差距也仅仅只有一倍而已。例如，同样的工作内容，同样的职位，同样水平的人员在薪酬方面也存在着差异，这种差异的主要因素就是所谓的“资历”。正是因为高校的绩效考核方法过于程式化，同时丧失了公正性，所以无法对行政人员起到良好的激励作用。激励的目的就是满足员工需求，通过培训和再教育以及从生理到心理、从物质到精神等多个层次的满足以实现员工自身的发展和对高校的认同。但是，高校对所有人采用同样的激励手段，就是低工资加奖金。虽然近年来，高校也会根据表现给予行政人员年终奖励，也开始试行具创新性的手段，但是从实际情况来看效果并不理想，制度制定和管理也还不够完善。

4. 构建高校基层行政人员激励机制的措施

4.1. 实现物质激励与精神激励有效融合

面对高校当前的激励机制重物质，缺少精神激励的问题，本论文提出了实现物质激励和精神激励两者相结合的方法。物质激励与精神激励两者相结合的方式，可以实现整体的精神以及物质激励，使激励效果最大化，社会管理中最重要激励手段和方法是物质与精神同时激励理论，只有当物质激励和精神激励达到最高价值时，激励力才是最大的。马克思曾经说过，人们为之战斗的一切都与他们的利益有关。第一，物质需求是人类最基本的需求；第二，紧跟着社会经济的发展以及人类思想的进步，物质需要和

精神需要是同步的，这样才可以激发人们的斗争热情。[6]在高校行政管理的过程之中，加强精神活动的开展和职业道德教育活动的开展，例如多次通过部门旅游，部门参观文化展览，开展行政人员组织间的游戏活动，体育活动等。除此之外，校行政管理过程中广泛开展爱岗敬业的职业道德教育，还有要结合适当的物质奖励，才能够充分激发人们的各种期望，调动强烈的工作积极性，从而取得良好的工作效果。

4.2. 建立适合高校行政人员的评价考核制度

高校管理部门要做好校园管理工作，就要建立适合高校管理者的评价考核体系，因此，应建立对高校管理人员的考核评价体系，这是拉动行政工作行为动机的核心环节。[7]如果没有对高校行政管理人员的考核和评价制度，以下奖惩制度将不会实施或不公平。绩效考核体系主要从两个方面对城市高校管理者进行奖励。首先，双方沟通的过程就是整个绩效考核的过程，并不止是其中的一方面，在这一整个过程中，管理人员不断改进和成长，同时，整个过程应该是公平和公正的，从而使优秀的员工心理感到满意。此外，考核只是对整个行政管理过程的监督，以提高效率，有助于实现高校的行政管理目标，因此，在评估过程中，沟通是非常必要的，通过与管理人员的沟通和讨论，了解工作情况并做出相应的改进，这不仅有助于培养行政人员的责任感、成就感和归属感，也有助于进一步刺激他们的进步。评价考核制度是激励体制的重要部分，真实的考评，公开的，合理的考评可以有效开展激励工作，使得行政人员的积极性得以提高。

4.3. 建立公平的竞争与管理机制

面对高校的行政管理体制中的竞争机制存在的不公平竞争现象，职位竞争压力小，榜样作用小的问题，[8]本文提出了建立公平的竞争与管理机制的方案。这个方案主要有两个部分构成，第一，增强竞争意识，树立经典的竞争模式，如果我们要取得任何成就，我们必须首先唤起人民的意志，合理的竞争可以为高素质人才的培养创造环境。这是因为人才竞争不仅是人与人之间相互联系的一种形式，而且是个人在各个方面力争超越对方成就的相互行为，是促进个体不断进步的精神动力。在这种驱动力的作用下，可以创造更高的劳动生产率，这是人才发挥作用的重要杠杆，通过这次比赛，一定会涌现出一批优秀的人才，为我们树立了典型的榜样，所以在我们的学校管理中，积极树立榜样，公平公开评优，评级，形成强烈的竞争意识以及制造竞争的工作氛围合理利用激励机制至关重要，因人而异，因材施教，调动行政工作人员的主动性、积极性和创造性。在工作中，高层行政人员的模范作用和领头羊作用，形成强大的凝聚力，使得基层管理目标与高层管理目标相结合，形成联动力，从而有效地提高高校的管理效率。

4.4. 建设良好的心理疏导机制

面对当前高校缺少缺乏行政人员的心理辅导机构的问题，建设良好的心理疏导机制是很好的措施。对于行政工作者的身心健康，工作压力的缓解具有重要的作用。因此建设良好的心理疏导机制从两个方面入，首先，我们必须做到“两手”的鼓励，不仅仅要严格，而且还需要关心，根据双因素理论，在人力资源管理中，管理者必须做好两件事：一是了解员工的低层次需求并努力满足；二是关注员工的高层次需求。[9]例如，工作中的表现机会，以及它们带来的快乐，使团队成员意识到工作中更好的表现是高的，而满足其他工作需求是低的。其次是设立心理辅导机构，心理辅导机构的设立是建设心理疏导机制的重要内容，心理辅导机构具有以下优点，在时间上方便提供行政工作人员心理咨询服务，在距离上更是极大程度满足高校行政工作人员的寻求心理咨询的需求。心理辅导机构同时开展心理普查和相关的心理调研活动，收集高校行政工作人员的心理数据，发现一些行政人员的心理问题并及时疏导解决。

4.5. 公平合理薪酬激励手段

在组织的层级结构中，越是处于较高位置，管理的权限以及职位带来的工作挑战性和风险性也相对较大，这样一来，晋升、培训等激励措施所能发挥的作用就相对较小。^[10]所以行政人员对工作的满足感和积极性则更多地来自于贡献和风险向度等的物质报酬。采用绩效工资激励，对于被激励者来说，往往希望组织的薪酬制度能较好的满足自己的需求，使自己在付出努力后及时获得合理的物质保障，并希望自身的能力和價值可以更多地在薪酬中得到认可。而对于行政人员来说，他们更多地是想获得同级员工间的薪酬公平。建议在对行政人员进行激励的时候要充分考虑行政人员的个体差异性，以避免行政人员间的薪酬差距过大而导致出现不公平，引起部分行政人员的不满。加强将行政人员工资直接和他的工作业绩联系在一起，实行绩效工资激励，在其基本工资保持固定不变的前提下，然后依据其在工作中的业绩表现，发放与绩效相符的工资奖金。这样在激励行政人员的同时也保证了行政人员间的公平竞争，可以达到行政人员自身满足感和组织业绩的双赢。

5. 结语

基层管理人员作为学校的一员，对于高校的发展起着举足轻重的作用，是高校实施管理工作的主力军。建立和完善有效的激励机制，对保证高校管理人员的绩效，提高全体管理者的积极性，充分发挥管理者的潜在能力，更好地为高职院校服务，具有非常重大的意义。本文结合了相关文献研究从基本激励的方式和行政人员激励方式的特点分析高校基层行政人员激励机制存在的问题，提出实现物质激励和精神激励的有效结合，建立适合高校管理者的考核评价体系，建立公平竞争和管理的机制，建设良好的心理疏导机制四个对策。这对于高校基层行政激励体制不断完善具有重要意义，也对提高行政管理部门的工作效率，不断发挥学校行政工作生力军作用具有重要意义。

同时，激励机制也是人们的心理需要。首先，人类的动机来自人类的需要，需要动机是人的内在心理状态。其次，我们应该把这种心理上的需求转化为现实目标的外在行为，必须有一定的外在因素来诱导和深化相应的动机，行为的动机是由内而外生成的，动机是可以激发人的潜能的，可以充分发挥人的积极性和创造性，实现组织目标。^[11]管理者应根据本单位发展实际和人才成长规律，制定不同的激励目标，配合一定奖励让员工有一种期待和精神寄托，从而保持良好的工作状态，激励机制是维护和保障企事业单位制度的需要，在行政管理中，人们把激励机制作为行为规范的保障之一。使用激励机制和应用扩大奖励和惩罚系统行政管理不仅能提高人才的积极性和创造性，而且能够培养员工良好的工作行为以及营造友善的工作氛围。坚持以人为本理念，激励机制是管理的核心，重视人和激励机制的关系，让学校的行政人员素质更好的提高。^[12]

参考文献

- [1] 万有林. 我国高校人力资源管理效能提升研究[J]. 江苏高教, 2020(9): 48-51.
- [2] 张蛟, 张玉. 高校基层行政人员激励机制问题探析[J]. 现代交际, 2021(13): 34-36.
- [3] 汪雯, 曾湘泉. 美国公立高校薪酬治理体系的研究与启示[J]. 黑龙江高教研究, 2020, 38(10): 80-85.
- [4] 王焕. “双一流”战略下地方高校行政人员职业倦怠及激励机制改革探析[J]. 高教学刊, 2020(35): 31-34.
- [5] 房金秋, 关兴丽. “双一流”背景下基于需要层次理论的高校基层行政人员激励机制研究——以S大学为例[J]. 黑龙江教育(理论与实践), 2019(11): 16-18.
- [6] 杨新. 高校行政管理人员职业倦怠成因及激励机制对策研究[J]. 宿州教育学院学报, 2019, 22(1): 69-71.
- [7] 肖吴, 李吉豫. 高校青年行政管理人员激励问题探讨[J]. 教育教学论坛, 2018(47): 10-11.
- [8] 陈星. “双一流”建设背景下高校行政人员职业发展研究[J]. 继续教育研究, 2020(1): 97-100.

- [9] 罗少珍. 构建高校行政管理人员激励机制的研究[J]. 湖北函授大学学报, 2018, 31(19): 33-34+39.
- [10] 刘雨欣. 双因素理论视域下高校行政管理队伍激励机制初探[J]. 吉林省教育学院学报, 2020, 36(10): 16-19.
- [11] 黄敏婷. 高校行政管理人员激励机制的构建[J]. 文化创新比较研究, 2020, 4(6): 180-181.
- [12] 张俊, 陈英明. 高校教学管理人员考核评价与激励机制研究[J]. 管理观察, 2019(21): 122-123.