

# 组织行为学在研究生教育和管理中的应用

马臻

**摘要：**导师不仅要在业务层面指导研究生做科研，还要识别研究生积极性下降的原因、调动研究生的积极性、帮助解决研究生的困难、形成指导研究生的风格。组织行为学对提升导师的管理水平有借鉴价值。本文介绍 MARS 模型、期望理论、路径-目标理论和情境理论在研究生教育中的应用，并提及组织行为学对院系管理的启发。

**关键词：**组织行为学；管理；研究生导师；研究生

年轻人在成为高校教师之前，往往缺乏带课题组的经验。等到进入高校任教，就会发现带课题组并不简单——导师不但要思考科研选题、申请项目基金、指导研究生做科研，还要面对“不听话”、“不好使”、“不出活”的研究生。于是，青年导师可以阅读一些关于如何指导研究生的书，并参加相关的培训。

《导师论导——研究生导师论研究生指导（第3版）》汇编了发表于《学位与研究生教育》杂志的经验介绍文章。一些导师培训讲座也大多从经验角度出发，讲述课题组是怎么运行的（比如多久开一次组会、发挥“大师兄”的传帮带作用），并配以具体的科研或者培养案例。指导研究生究竟有没有可以借鉴的理论模型？

组织行为学是管理学的一个分支，它研究在一个组织（企业、事业单位、政府、非政府组织等等）中，有哪些因素会影响员工的行为和效能。学习和运用组织行为学（或者与之相近的管理心理学），管理者不但可以明白员工为何工作效率降低、积极性下降，而且能采取措施提升员工的工作效率和积极性，还能化解组织内部的矛盾。导师学习组织行为学，有助于自己观察和分析研究生的种种行为，并想办法提高他们的工作效率和积极性，使研究生朝好的方向发展。

## 一、MARS 模型

MARS 模型认为，影响员工的个体行为和绩效有四个因素——员工动机（M）、能力（A）、角色感知（R）、情境因素（S）。MARS 模型对于指导研究生有借鉴意义。

刚进校的研究生往往缺乏角色感知（R）——对“读研应该做什么”的正确认知。比如：导师让一名研一新生在课余，到课题组办公室看文献、每周向导师汇报，但该生说她的同学嘲笑她“坐班”，因此对导师的安排产生抵触情绪。

有些研究生缺乏科研激情（M）。研究生的科研能力（A）也有待提升。科研能力包括寻找课题、阅读文献、整理文献、构思点子、做实验、分析数据、绘图、撰写论文、口头汇报的能力。

情境因素（S）就是开展工作的支撑条件。研究生做科研不顺，除了自身的原因，还在于缺乏实验仪器、缺乏科研经费、缺乏导师的指导、缺乏科研补助等。

要使研究生有好的科研表现，导师得从动机（M）、能力（A）、角色感知（R）、情境因素（S）四个方面发力——要开展科研能力培训，要让学生有正确的角色感知，要调动学生的积极性，还要创造做科研的良好条件，防止学生因为不理想的“情境因素”而影响学业进度。

比如：经过观察，一位导师发现课题组新招的博士生在科研动机和角色感知方面没有太大问题，主要的问题是科研能力和情境因素。科研能力不足的表现是：有的博士生提出的科研点子没有创新性，写出的科研论文也不堪卒读。对此，他反复告诫博士生：没有创新性的实验不能做，博士生做没有创新性的实验不但发不出论文，而且毕不了业。他让学生在看文献的基础上，提出几个科研点子，之后他逐一“否决”了学生的点子，直到学生想出合适的点子。他还指出博士生科研论文的很多问题，让学生补做实验，并反复修改论文。课题组博士生做科研的情境因素不理想表现在：课题组虽然有一些催化测试和表征仪器，但没有做表征所需的别的仪器，而把样品到校内测试平台之后需要排队等待测试，并且课题组科研经费不足。为了加快科研进度、提高效率，他让博士生在借助校内测试平台做部分表征的同时，把样品寄到校外测试机构做别的表征。为了解决学生经济困难，他除了向学校交培养费（这笔培养费会由学校按月发给学生），还把自己在内外作报告获得的部分酬金发给学生。虽然他培养的博士生并非出类拔萃，但他们在原有基础上取得了很大的进步，获得了各种奖学金和荣誉，也顺利完成了学业。这个例子说明：可以借鉴 MARS 模型对课题组研究生的现状进行分析，然后“循规蹈矩”地培养研究生，加强问题导向，有针对性地发力。

## 二、期望理论

指导研究生不仅仅涉及具体的科研业务，还涉及调动研究生的积极性，这里说的“积极性”就是 MARS 模型中的“动机”（M）。研究生的很多问题可以归结为缺乏积极性，导师需要想办法调动研究生的积极性。

举个例子：一名博士生的一篇科研论文投到一个著名学术期刊后，导师收到了“修改后可以接收”的编辑意见。编辑还说：欢迎根据这篇论文的研究内容，设计期刊封面提供给编辑部；作者提供的设计图需要通过竞争才能被采用，即别的论文的作者也有可能提供他们设计的封面，编辑有最终的决定权。我们知道，一篇学术论文如果被著名的学学期

刊评为封面论文，无论对于教师申请科研基金、开展项目汇报、晋升职称，还是对于学生找教职、通过学位论文答辩、毕业后申请青年基金都有一定的用处。但这名博士生不愿意设计期刊封面。

稍后，导师了解到：这位博士生曾经为另外一个学术期刊设计了封面，花了很大的精力，也有很高的期望值，但最终那个封面没有被编辑选中；如果这次编辑强烈邀请他们设计封面，并百分百保证能够采用，她才有积极性，但这样的“如果”并不成立；她最近还有别的实验要做，也许把时间花在科研上，在毕业前还能产出一篇科研论文，而再出一篇科研论文对她找教职有用；她也不清楚设计期刊封面对她的毕业、职业发展有什么好处。那么，导师该如何劝说这位学生？

期望理论认为，一个人是否有积极性做一件事情，取决于三个变量的乘积。变量 1：他认为凭他的能力能否达到某个目标（比如：设计出期刊封面并被编辑采用）；变量 2：他认为他达到这个目标后能否获得奖励（比如：获得现金奖励、找到教职、申请到青年基金）；变量 3：他对这个奖励或者最终的结局有多在乎。

可以根据期望理论，通过调节三个变量来调动研究生的积极性。以上述事情为例，导师可以向该生表达几层意思。第一，强调产生封面论文对于课题组的发展以及学生通过学位论文答辩、找工作、将来申请青年基金很重要，使学生对此更加在乎（变量 3）。导师还可以说：在人生的旅途中，并非每一次尝试都会产生理想的结果，但“功不唐捐”；为不同的学术期刊多次设计了封面，哪怕最终只有一个封面成功入选，都值了。第二，承诺只要设计出封面，无论编辑是否采用，导师都将给学生奖励，并会尽一切努力，帮助该生找教职、写推荐信（变量 2）。第三，如果学生觉得自己能力有限，那么学生只需设计出草图，之后导师会联系专业的科研绘图公司开展后续设计，并游说编辑采用这个封面；这样，就降低了“设计封面”这件事在学生心中的难度（变量 1）。导师还可以补充说：设计这个封面，其实学生只需要花几天时间；如果把这几天时间花在做实验，也远远达不到发表论文的程度，还不如坐在电脑前设计封面，希望能对论文成果的展示和学生的职业发展起到“画龙点睛”的作用。

再比如：一名博士生进入课题组后，做科研很努力，但突然消沉起来。导师了解到，该生非常想进高校任教（变量3），他认为必须在高档学术期刊发表论文才能进高校任教（变量2），但他对自己能否在高档学术期刊发表论文缺乏信心（变量1）。于是，导师告诉他：导师指导的另一名博士生通过努力，发表了高档次论文并获得国家奖学金。研究生得合理设定目标，并非一定要在高档学术期刊发表论文才能进高校任教；要一步一个脚印地把眼前的事情做好，而不能说丧气的话。导师将努力帮助他发表论文，并支持他找教职。听了这番话，该生努力做科研，发表了几篇论文，获得了国家奖学金，找到了高校教职。

### 三、路径 - 目标理论

路径 - 目标理论提出领导者要做到四个方面——给员工设定一个目标，告诉员工实现目标的路径，提供有力的支持，移除路上的障碍。这句话看似简单，但对导师指导研究生颇有参考价值。

很多研究生都会有困惑——导师把研究生招进来后，把研究生交给“小导师”代管。“大导师”没有给研究生布置具体的课题，而“小导师”为了评职称、申请科研项目，催着研究生跟他做课题。研究生很困惑：做这个课题能产生科研论文吗？研究生是论文的第一作者吗？如果“小导师”署名第一作者，那么研究生靠什么毕业呢？自己赖以毕业的课题是什么呢？在这个常见的例子中，目标和实现路径都是不清楚的。

再比如，一些研究生做科研陷入了僵局——导师把研究生招进来之前，说硕士生必须在高档学术期刊发表一篇论文才能毕业，学生当时是同意的；但导师在学生进校后只是让学生自己去看文献、做实验而没有每一步都提供详细的指点，学生在摸索和等待中耗费了大量时间（比如实验设计错了、没有及时送样测试），无法正常毕业。在这个常见的例子中，导师只是给学生设定了一个目标并给出粗略的路径，但后续的指导和支持是不够的。

每个导师对学生的期待、对研究生教育的定位是不同的。有的导师就是想让学生自己去闯、经受

挫折。如此这般，“存活”的学生科研能力非常强，毕业后能独当一面，而无法“存活”的学生就被淘汰了，或者在课题组非常难受。有的导师采取强势的方法，就是规定：学生必须要在高档学术期刊发表论文才能毕业。这样严格要求之后，有的学生还真的达到了要求。

也有的导师采用了“循规蹈矩”的方法。就是先给研究生设定一个合理的目标——在学制期限内发表科研论文、完成学位论文，顺利毕业。为了达到这个目标，就要把该修的课完成，在课余还要调研课题。导师给学生具体的课题方向，让学生构思实验点子。导师和学生讨论实验点子，找出有创新性、可行性的点子，让学生先做起来。导师在学生做科研的过程中经常找学生讨论、提供指导（避免因为整个学期没有讨论而导致学生走弯路），及时修正学生的科研方向，并提供测试费、科研补助、仪器设备等，帮助学生修改论文稿、论文答辩信。这种做法符合路径 - 目标理论。

路径 - 目标理论和 MARS 模型是吻合的。“给研究生设定一个目标，告诉研究生实现目标的路径，提供有力的支持，移除路上的障碍”能使研究生有更好的角色感知、提高研究生的科研能力、改善情境因素，进而使研究生更有积极性，因为看到了自己的目标、知道自己该怎么做、感受到了导师的支持和投入。

### 四、管理风格：情境理论

在管理方格理论中，关心生产和关心下属是描述领导者管理风格的两个维度。在一个二维图上，横坐标是关心生产的程度，纵坐标是关心下属的程度，可以得到四个象限。

二维图的右上方是“既关心生产，又关心下属”的理想型管理。

二维图的右下方是“只关心生产，不关心下属”的任务型管理。

二维图的左上方是“只关心下属，不关心生产”的“乡村俱乐部”型管理。

二维图的左下方是“既不关心生产，也不关心下属”的贫乏型管理。

在理想情况下，导师既关心科研产出，又关心研究生。但也有很多导师只关心科研产出，不关心研究生。

组织行为学还有情境理论，又称权变理论——对于员工进入组织后不同的成熟、发展阶段，要采取不同的管理风格。

当员工刚加入组织时，经验、能力不足，管理者要采用任务型管理。

当员工成熟一点后，管理者需要适当减少对生产的关心，增加对下属的关心。

当员工继续成熟后，管理者需要维护和下属的人际关系，并更少地关心生产，因为这时员工已经能够自己开展工作。

最后，当员工非常成熟时，管理者可以更大程度地减少对生产和下属的关心，放手让员工自己去开展工作。

情境理论给我们的启发是：研究生刚开始做科研时，导师要管得紧，要给研究生定规矩、布置任务、检查进度，确保把他们导入正轨。当研究生科研能力逐渐提升并且顺利开展科研时，导师可以逐渐放手，让学生更加独立地做研究。

而且，每个研究生的能力不同。有的博士生刚进校就能非常独立地开展科研，那么导师可以给予这位学生更多的自由度，从而腾出精力指导别的研究生。笔者就曾遇到这样的博士生——该生能独立做科研，他两次获得国家奖学金，后来进高校任教。

当然，每个导师处于的职业发展阶段不同。有的导师进校后面临“非升即走”，急需实现科研业绩，那么他采用任务型管理——他提出实验点子，催着研究生做实验，并亲自写科研论文。等课题组慢慢走上了正轨，导师可以减少催促的程度，增加团建活动，打造课题组文化。当课题组发展态势良好，导师经费、论文不愁，也功成名就了，那么他更会“放手”。

## 五、拓展应用

学习组织行为学，有助于导师了解研究生的行为和心里，并改变研究生的行为。学习组织行为学，还有助于院系管理层推动研究生教育。

比如：根据 MARS 模型，院系可以围绕科研动力、科研能力、角色感知和情境因素这四个方面开展工作。针对研究生缺乏科研动力，一方面可以请科学家、系友作关于科研成长和职业发展的报告，倡导“认真读研、顺利毕业、找到工作”；另一方面对开题报告、中期考核、预答辩、学位论文送审等环节严格把关。针对研究生缺乏角色认知，可以加强新生教育，告诉研究生培养方案和培养要求，并把历年学位论文盲审不通过、延期毕业的情况告诉学生，还请高年级优秀研究生进班会介绍读研经历和注意事项。针对研究生缺乏科研能力，可以开设科研技能类课程，组织学生参加院系公共仪器设备的使用培训和实验室安全培训，开设关于论文写作、时间管理、科研方法的讲座。针对研究生在“情境因素”方面的不利条件，可以创造条件给研究生提供更多的奖学金、扩大奖助范围，加强院系公共测试平台建设，加强导师培训，经常开座谈会解决研究生提出的问题。综上所述，MARS 模型给院系管理提供了一个分析问题、提出对策的框架。

再举个院系管理的例子。一位分管教学的系主任想发动教师积极申报研究生课程思政项目、配套教材建设项目、教育部学位中心主题案例项目。他根据期望理论，向教师强调了获得各类教学项目对于院系和教师的重要性（变量 3），说明会有激励机制（变量 2），并强调获批这些项目的可能性很大，他会帮忙修改申请书（变量 1）。如此发动后，教师纷纷申报教学项目，并成功获批。这个例子也符合路径-目标理论，在于他为了达到让教师踊跃申报教学项目的目标，注重打消教师的顾虑、移除障碍、提供支持。他起到了“催化剂”的作用。

总之，组织行为学对于课题组和院系管理都有参考价值，以往一些经验做法和古话也能用组织行为学来解释。比如，“工欲善其事，必先利其器”对应于 MARS 模型中的能力培训和情境因素，也符合路径-目标理论中的“移除障碍”和“提供支持”。“动之以情、晓之以理、诱之以利”符合期望理论。“因材施教”符合情境理论。学习了组织行为学之后，经常分析、思考，能加深理解并指导实践。

(作者简介:马臻,复旦大学环境科学与工程系教授、副主任,上海市课程思政教学名师,主讲的研究生课“学术规范和科研技能”入选上海市课程思政示范课程。专长环境催化,发表科研论文200多篇。在《人民日报》《中国青年报》《文汇报》《南方周末》《科学》《科学时报》《中国科学报》《科学新闻》《科技导报》《大学生》《中国研究生》《中国大学教学》《学位与研究生教育》《大学》等报刊和文集发表通俗文章230多篇。电邮:zhenma@fudan.edu.cn。上海,200438。)

## Application of Organizational Behavior in graduate education and management

MA Zhen

**Abstract :** Graduate advisors not only need to teach graduate students how to do research, but also need to know why graduate students are not motivated, motivate graduate students, help solve the difficulties faced by graduate students, and form their own mentoring styles. Organizational Behavior can help uplift graduate advisors' management levels. This article introduces the application of MARS model, expectancy theory, path-goal theory, and situational leadership theory in graduate education and management.

## 简讯

# 中国研究生创新实践系列大赛执委会 2023 年度工作会议召开

2023年3月2日,中国研究生创新实践系列大赛执委会2023年度工作会议在京召开,总结2022年赛事运行工作成效,并就2023年新增主题赛事、工作要点、大赛十周年庆典活动等事项进行商讨。会议由大赛主办单位中国学位与研究生教育学会和中国科协青少年科技中心组织召开,来自全国公共管理专业学位研究生教育指导委员会秘书处、全国工商管理专业学位研究生教育指导委员会秘书处、全国工程管理专业学位研究生教育指导委员会秘书处、全国农业专业学位研究生教育指导委员会秘书处、中国电子学会、清华大学、北京航空航天大学、北京邮电大学、哈尔滨工业大学、东华大学、东南大学、浙江大学、中国石油大学(华东)、西北工业大学、清华海峡研究院、清华深圳国际研究生院等各主题赛事组委会秘书处以及大赛媒体支持单位《中国研究生》、《学位与研究生教育》的负责人50余人参加会议。会上,各主题赛事秘书处单位对2022年赛事组织情况、办赛亮点、成果经验进行总结,并交流了2023年工作设想。与会代表纷纷表示赛事为研究生创新成果展示、人才供需对接提供优质平台,并在健全竞赛机制、提升赛事质量、打造赛事品牌等方面献言献策。

学会赛事与合作部对2022年度系列大赛总体运行情况作汇报,并简要介绍了《中国研究生创新实践系列大赛十周年发展报告》内容和研究生培养单位十年贡献力量量化模型。同时,会议就2023年工作要点、工作安排及十周年庆典等事项征求意见,与会代表重点在“强本推新,加强赛事统筹”“强化效应,推动成果转化”“提质增效,完善工作平台”“系统总结,谋划未来发展”“塑造品牌,扩大赛事影响力”等方面进行深入交流研讨。

2023年是中国研究生创新实践系列大赛创办实施十周年。学会将深入贯彻党的二十大精神,落实立德树人根本任务,发挥竞赛平台作用,进一步提升影响力,为人才强国战略贡献一份力量。赛事安排上,除现有13大主题赛事之外,拟筹划新增中国研究生“美丽中国”创新设计大赛、中国研究生工程管理案例大赛、中国研究生企业管理创新大赛3个新赛事,实现赛事多学科交叉融合,通过政产教协同,着重在人才供需对接、推动成果转化上发力。学会还将筹备十周年庆典活动暨“拔尖创新人才自主培养”主题论坛。

(本文转自中国学位与研究生教育学会网站)