

# Research on the Governance Mechanism of System Resilience for the Part-time Secretary Position in Universities

De'e Liu Lei Zhang Dan Zhao Bo Zhang Yongke Zhao\*

School of Materials Science and Engineering Tianjin Chengjian University, Tianjin, 300384, China

## Abstract

To address the management efficacy dilemma in the scenario of newly recruited teachers undertaking short-term part-time secretarial roles in universities, this study has constructed and implemented a governance mechanism centered on "system resilience". Through process and knowledge standardization, structured handover procedures, digital tools, regular support network, and explicit incentives, this mechanism has systematically resolved issues of administrative discontinuity and knowledge loss caused by high personnel turnover. Practice demonstrated that this mechanism significantly shortened the adaptation period for the position, enhanced service stability and satisfaction, and promoted the formation of systematic knowledge assets within the school. It achieved a crucial shift from an "amnesiac cycle" to a "learning-oriented accumulation", and transformed the secretarial position into a recognized public platform. From the perspective of governance paradigms, this study provided a practical example and theoretical reference for universities to achieve modernization of governance under limited resources.

## Keywords

universities; management efficacy; system resilience; secretary position

## 高校兼职秘书岗位的系统韧性治理机制研究

刘德娥 张磊 赵丹 张博 赵永克\*

天津城建大学材料科学与工程学院, 中国·天津 300384

## 摘要

为破解高校新入职教师短期兼任秘书场景下的管理效能困境,本研究构建并实践了一套以“系统韧性”为核心的治理机制。该机制通过流程与知识标准化、结构化交接、数字化工具、常态化支持网络与显性化激励,系统化解了因人员高频轮换引发的行政断续与知识流失问题。实践表明,该机制显著缩短了岗位适应周期,提升了服务稳定性与满意度;推动学院形成了体系化知识资产,实现了从“失忆型循环”向“学习型积累”的关键转变,并使秘书岗位转型为受认可的公共平台。本研究从治理范式上为高校在有限资源下实现治理现代化提供了实践范例与理论参考。

## 关键词

高校; 管理效能; 系统韧性; 秘书岗位

## 1 引言

在中国特色社会主义高等教育内涵式发展与治理能力现代化背景下,高校学院内部管理效能至关重要<sup>[1]</sup>。专项负责教学、科研及研究生事务的秘书岗位,承担着政策传导、事务协调与质量保障等关键职能,其绩效直接影响学院运行效率与服务质量。然而,受编制资源限制,聘任新入职青年教师短期兼任秘书,已成为许多学院普遍采用的过渡性安排。然而在长期实践中,其缺陷日益凸显:新任教师面临教

学科研与行政事务的双重压力,陷入角色冲突与焦虑;对组织而言,高频的人员轮换使岗位长期处于“新手期”,个体积累的隐性知识持续流失,导致工作流程不稳、服务质量波动,形成“适应-离任-再适应”的管理效能损耗闭环,制约了基层治理效能的提升。

既有研究多聚焦于行政队伍专业化或激励机制,对“兼职化、高频轮换”这一特定情境缺乏系统性解决方案。现代组织管理中的流程管理、知识管理与组织支持理论,为应对类似挑战提供了成熟框架<sup>[2,3]</sup>。因此,如何创造性地应用这些理论,构建一套既能适应资源约束,又能提升治理韧性的长效机制,是一项兼具理论价值与现实意义的课题<sup>[4,5]</sup>。基于此,本研究以天津城建大学材料科学与工程学院为实践场域,通过系统诊断其兼职秘书管理模式在多维度的深层困境,融合相关理论,设计并实施了一套系统韧性治理改革方案。本文旨在系统阐述该方案的理论基础、架构、实施与评

【作者简介】刘德娥(1990—),女,中国山东济宁人,博士,讲师,从事新型绿色低碳建筑材料领域的研究。

【通讯作者】赵永克(1989—),男,中国河北石家庄人,博士,讲师,主要从事高等教育领域的教学与科研工作。

估，以期为面临同类困境的高校学院提供一套经过实践检验、兼具操作性、系统性与可持续性的治理参考范式。

## 2 现状审视：兼职秘书岗位管理困境的多维度剖析

通过对本学院近年秘书岗位运行状况的系统调研（包括深度访谈、工作日志分析及师生满意度调查），发现当前困境是交织于四个维度的复合型问题。

在个体层面，新任教师面临严重的角色冲突与能力焦虑。其核心职责本在于教学与科研，兼职工作带来的海量行政事务与之形成了直接竞争，而且由于普遍缺乏行政管理训练，面对复杂的制度与多元诉求时，他们常陷入认知过载与行动迷茫，这不仅消耗其学术精力，也削弱了对行政工作的价值认同。

在流程层面，学院工作长期依赖非正式惯例。大量业务缺乏文本化操作规范，依赖上传下达与个人经验，呈现“非正式化”与“高情境依赖”特性。这导致工作标准主观化、质量不稳定，新任秘书往往通过高成本的试错来积累隐性知识，易出错且效率低下。

在组织记忆层面，高频人员轮换导致了知识资产的持续性流失。离任者内化的实践智慧与关系网络大多随其离岗而消散，未能转化为组织共有知识。由于缺乏有效的知识管理机制，继任者往往被迫重复探索，使组织陷入“探索—流失—再探索”的低水平循环，造成巨大的隐性效率损失。

在系统支持层面，结构性缺位与激励模糊构成双重制约。兼职秘书常处于“孤岛”状态，缺乏及时、权威的业务支持系统。同时，其付出在绩效考核、职称评审等关键制度中价值界定模糊。“支持缺位”与“激励模糊”并存的局面，严重削弱了其工作动力与可持续性。

## 3 理论框架与核心治理理念的建构

上述困境的实质，揭示了依赖个体经验与责任的“人治”逻辑，与行政事务复杂性、人力资源高流动性之间的根本矛盾。为破解此矛盾，本研究整合流程管理、知识管理及组织

支持理论，并引入“韧性治理”理念，构建以提升“系统韧性”为核心的治理新理念<sup>[4,5]</sup>。

### 3.1 流程标准化：从“经验艺术”到“管理科学”

流程管理理论主张将工作活动标准化、规范化。应用至本场景，即对隐匿于个体的实践经验进行显性化编码，转化为组织共有的标准操作规程。这不仅是降低学习成本的技术手段，更是一种管理哲学转向——旨在确保核心业务输出质量不因执行者变更而产生波动。

### 3.2 知识系统化：从“持续流失”到“代际传承”

静态流程易在动态环境中失效。知识管理理论则将组织视为能创造、存储、应用与转移知识的有机体<sup>[3]</sup>。在人员高频轮换下，必须构建一个动态的知识吸纳与再生产系统，以持续捕获、整合实践中的个体智慧，将其沉淀为组织核心知识资产。从而使人员轮换转化为知识在传承基础上迭代增值的契机，推动组织向持续学习体系演进。

### 3.3 支持网络化：从“执行终端”到“赋能节点”

组织支持理论指出，员工绩效与其感知到的组织支持密切相关。兼职秘书工作极易被教师感知为与主业冲突的“角色外负担”。因此，必须系统构建多层次支持网络，包括数字工具、制度指引及肯定行政价值、鼓励分享的组织文化，旨在将孤立被动的“事务性执行终端”，转变为嵌入支持系统的“主动性赋能节点”，激发其将外部任务转化为内在职责。

总之，本研究核心在于推动从依赖“个体偶然性效能”到塑造“系统必然性可靠”的范式转移。通过流程标准化奠定稳定基线、知识系统化构建传承机制、支持网络化提供赋能环境，三者协同，致力于打造一个不因个体流动而失效、能持续优化与韧性成长的治理生态系统。

## 4 系统韧性治理机制的具体构建与实施

依据上述理念，本研究构建了一套由五个子系统协同运作的韧性治理机制，旨在对前述困境进行根源性、结构化的干预（如图1所示）。

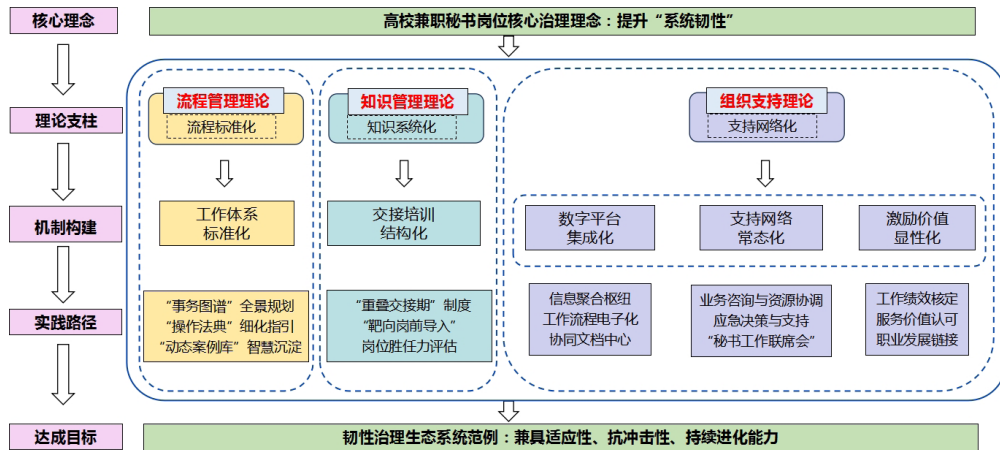


图1 高校学院兼职秘书岗位系统韧性治理机制框架图

#### 4.1 工作流程与知识标准化系统

通过组建专项小组，组织工作坊对核心业务进行梳理，成果凝练为《学院行政事务标准化工作体系》。该体系具备三重功能：首先，它是一幅“事务全景图谱”，可视化呈现年度关键行政事务的逻辑关系、责任主体、时间节点与交付标准。其次，它是一部“精细化操作法典”，针对高频且关键的业务开发附有明确操作步骤、常见风险提示、判断规则及历史经验参考的标准化流程图及配套说明文档。此外，它是一个“动态案例库”，通过制度化渠道持续收集、结构化整理工作中遇到的特殊情境、疑难杂症及其创造性解决方案，使个体应对复杂挑战的智慧得以沉淀为组织的集体记忆。最后，通过建立学期审议与更新机制，确保其能够随着内外部政策环境变化与实践经验的深化而持续演进。

#### 4.2 结构化交接与能力速成系统

为杜绝交接“断裂”，执行岗位“重叠交接期”制度、靶向岗前导入与岗位胜任力评估。新旧秘书需共同工作至少一周，离任者依据详尽的《交接清单》进行“师徒式”实地指导，完成事项、档案、权限及关系网络的全面转移，并签字备案。随后，新任秘书接受“靶向岗前导入”培训，快速建立全局认知、掌握核心流程与数字平台操作、明确初期任务路径与求助渠道。为确保培训实效，在培训结束后立即由分管副院长主持一项简短的“岗位胜任力模拟评估”，通过关键场景模拟问答或系统操作测试，即时检验学习成果并查漏补缺。评估通过后，方可正式独立履职，确保岗位胜任力的“快速启动”与“可靠交付”。

#### 4.3 集成化数字支持平台

打造“一站式行政服务门户”数字平台，其核心功能包括：作为信息聚合枢纽，集成通知、日历、在线工作体系及各业务入口；将线下工作流程改造为线上表单，实现全流程电子化追踪；提供协同文档中心，支持工作体系的多人实时编辑。该平台是推动工作习惯从“问人”转向“查系统”的关键载体。

#### 4.4 由分管副院长主导的支持网络

由分管副院长直接担任首席指导与协调责任人，角色定位于“战略教练”与“最终接口”。其核心职责包括：提供高层次业务咨询与战略资源协调；进行应急决策与支持；定期听取汇报并关注工作绩效；同时组织“秘书工作联席会”，聚焦跨模块信息同步、重大疑难问题现场决策与资源协调，实现从“业务后援”到“领导赋能”的垂直整合。

#### 4.5 显性化激励与价值认可系统

从制度与文化两个层面使秘书贡献“可见、可衡量、有价值”。在制度上，修订内部绩效细则，明确核定其工作量，并据此参与绩效分配。文化上，举行学年末正式的答谢仪式，颁发任期服务纪念证书及院长感谢信。同时，在教师职业发展档案中正式记录并诠释该段经历，将其明确定位为培养系统思维、管理协调与公共服务能力的关键实践，建立行政服

务与个人成长的价值链接。

### 5 实践成效的评估与未来展望

自本研究所构建的系统韧性治理机制在学院投入全面运行一年以来，我们对其成效进行了跟踪评估。结果显示，该机制在多个层面产生了结构性的积极影响。首先，在行政服务效能上，新任秘书的岗位平均适应周期缩短约50%，程序性错误与师生投诉显著减少，服务稳定性根本改善。此外，在组织能力建设上，学院首次形成了包含数十项核心流程SOP与上百个典型案例的体系化知识资产，标志着从“失忆型循环”向“学习型积累”的关键转变。最后，在个体与文化层面，新任教师的焦虑感因清晰的“行动路线图”与支持网络而缓解，师生满意度稳步提升，秘书岗位从“额外负担”积极转变为被认可的公共服务与能力锻炼平台。

本机制验证了系统性设计提升治理韧性的可行性，未来可朝两个方向深化，一是迈向“数据证据驱动”管理，挖掘数字平台过程数据，实现更精准的资源配置与流程优化；二是探索机制的迁移应用，其“以系统化应对个体不确定性”的核心逻辑，对于解决高校中普遍存在的“管理职责泛化”与“专业精力稀释”矛盾，具有广泛的参考价值。

总之，本研究不仅贡献了一个针对“兼职秘书困境”的、经过实证检验的具体解决方案，其更深远的意义在于，倡导并示范了一种面向未来的高校基层治理哲学：即从被动应对、依赖人力的传统管理模式，主动转向依靠系统设计、知识积累与数据智能来构建韧性、激发活力、保障可持续性的现代治理模式。这套治理逻辑，对于正处于深刻变革中的高等教育机构，如何在有限资源下实现内涵式发展与治理能力现代化，提供了具有重要参考价值的实践范本。

### 6 结语

本研究针对高校学院兼职秘书岗位的管理效能困境，从组织系统变革视角出发，整合流程管理、知识管理与组织支持理论，并引入“韧性治理”理念，构建了一套以增强“系统韧性”为目标的综合治理机制。该机制通过工作流程与知识标准化、岗位交接结构化、支持工具数字化、支持网络常态化及激励价值显性化五大子系统的协同，回应了人员频繁轮换带来的行政连续性差、知识流失与支持不足等挑战。实践表明，该机制有效提升了行政服务效能与稳定性，促进了组织知识资产沉淀，并将行政负担转化为助力青年教师能力培养与组织认同的价值平台。

这一探索表明，高校基层组织可通过主动的、系统性的自我革新与机制设计，构建更具适应性、抗冲击性与进化能力的内部治理模式，从而为组织建设提供坚实支撑。本研究提供的理论框架、实施路径，可为面临类似困境的高校学院提供一套经过实证检验、兼具操作性、系统性与启发性的治理参考方案，对推动高校内部治理向更加精细化、专业化与智能化方向发展具有积极的借鉴价值。

## 参考文献

- [1] 林珊. 高等教育治理体系和治理能力现代化的路径与实践研究 [J]. 当代教研论丛, 2025, 11(04): 22-25.
- [2] 张洁梅、党永杰. 管理学理论前沿 [M]. 河南大学出版社, 2023.
- [3] 郝瑾, 杨琳峰. 组织支持感研究综述及展望 [J]. 西藏民族大学学报(哲学社会科学版), 2023, 44(04): 120-127.
- [4] 白莽. 新时代大学韧性治理体系构建研究 [J]. 北京教育(高教), 2025, 4: 28-31.
- [5] 黄文武, 王建华. 数智时代的大学韧性治理: 内涵、目标与路径 [J]. 中国高教研究, 2024, 4: 39-46.