

# 高校学生事务团队管理的 理论基础与实践创新<sup>\*</sup>

——基于重庆邮电大学学生事务管理的个案研究

游敏惠<sup>1</sup>,朱方彬<sup>2</sup>,黄悦<sup>3</sup>

(重庆邮电大学 1. 校长办公室, 2. 研究生院, 3. 通信与信息工程学院, 重庆 400065)

**摘要:**随着我国高等教育从精英教育转向大众化教育以寻求学生发展与社会需要之间新的平衡,组建高绩效的学生事务管理团队已逐渐成为众多高校改革的新选择。高校学生事务团队管理既有适应学生发展与社会需要的现实基础,又有符合学理的理论基础。高校学生事务团队管理以“团队工作”模式代替传统的“单兵工作”模式,其中包括构建、运行、激励和考核四个关键环节。重庆邮电大学狠抓这四个关键环节,在高校学生事务团队管理方面进行了积极的探索和有益的尝试。

**关键词:**高校管理;学生事务;团队工作模式;构建;运行;激励;考核;重庆邮电大学

**中图分类号:**G647 **文献标识码:**A **文章编号:**2095-8129(2015)02-0073-07

近年来,随着团队管理的理念日益普及和深化,团队管理已成为管理理论研究的热点。“团队在经营管理等方面发挥着 20 世纪 80 年代流行的组织文化所无法比拟的作用,并把组织理论朝纵深方向推进了一步。美国管理学家皮特博士指出:人的价值,除了具有独立完成工作的能力外,更重要的是富有和他人共同完成工作的能力。”<sup>[1]</sup>团队管理的理念已深入社会生活的各个方面,各行各业纷纷效仿,引入团队管理模式以提高自身管理水平和工作效率。在高校学生事务管理领域,随着我国高等教育从精英教育转向大众化教育以寻求学生发展与社会需要之间新的平衡,传统的高校学生事务“单兵工作”模式越来越捉襟见肘。因此,组建高绩效学生事务管理团队,实施组织架构团队化,将学生事务工作者个人的知识结构、技能技法以及经验、智慧按“团队工作”模式进行整合、优化,提升学生事务管理整体水平,进而提高学生事务管理对人才培养的贡献率,已逐渐成为众多高校改革的新选择。高校学生事务团队管理既有适应改革与发展需要的现实基础,又有符合学理的理论基础。

<sup>\*</sup> 收稿日期:2014-12-20

**作者简介:**游敏惠,教育学博士,重庆邮电大学党委副书记,教授。

朱方彬,法学硕士,重庆邮电大学研究生院副院长。

黄悦,法学硕士,重庆邮电大学通信学院党总支副书记,副教授。

**基金项目:**重庆市教委人文社会科学研究项目“高校院系学生事务工作团队管理模式的实践与研究”(12SKSZ24),项目负责人:游敏惠;重庆市教委人文社会科学研究项目“高校辅导员校内职级制研究”(12SKSZ25),项目负责人:朱方彬。

## 一、高校学生事务团队管理的现实基础

推行高校学生事务团队管理,首先要了解团队的内涵、特征。关于团队的概念,有的学者认为它是由“有着互补技巧的少数人所组成的群体,他们致力于共同的目的、绩效目标以及以共同的方式而努力奋斗”<sup>[2]</sup>;还有一些学者认为它是由“有知识和技能互补,愿意为共同目标而合作的个人组成的群体,其特征是目标共识、知识共享、团结协作和文化认同”<sup>[3]</sup>。有学者指出:“团队是指一定的、有互补技能、愿意为了共同目标而相互协作的个体所组成的正式群体……以任务为导向,拥有共同的行为目标和有效的交流与合作,构成团队本质特征。”<sup>[4]</sup>基于此,高校学生事务团队管理应该“不是一个人去战斗”,而是在深入理解团队内涵的基础上,结合高校学生事务管理实际需要,组建知识架构合理、专业互补、人职匹配、岗位职责分明、绩效目标明确、交流渠道畅通的高校学生事务管理团队,以高校学生事务“团队工作”模式代替传统的学生事务“单兵工作”模式,有效地提高学生事务管理水平,进而促进学生的发展、成才与学校人才培养质量的提升。

重视和强化高校学生事务团队管理是高校借鉴管理学最新成果、加强和改进大学生思想政治教育的客观需要,也是提升学生事务工作对人才培养的贡献率、促进大学生成长成才的现实需要,并且还是促进高校学生事务管理专业化、科学化发展的内在需要。

### (一)高等教育大众化发展需要推行高校学生事务团队管理

当前我国高等教育已经从精英教育发展到大众化教育阶段,这对高校学生事务管理提出了前所未有的挑战。一方面,学生规模不断扩大,学生事务工作者的工作量成倍增加,其工作主动性、积极性的调动越来越难;另一方面,学生多样化的成长需要学校因材施教,提供个性化管理与服务。然而,学生事务工作者依靠个人力量显然已经不能适应高等教育大众化发展需要,因此,必须推行高校学生事务团队管理,让不同领域、有不同专长的老师及优秀学生干部组成团队,形成合力,迎接工作中的各种挑战,共同克服困难。

### (二)学生事务管理专业化发展需要推行高校学生事务团队管理

从高等教育发展角度来看,高校学生事务管理由粗放型向精细化、专业化发展的趋势已不容置疑。学生思想政治教育、日常行为管理、创新创业教育、心理辅导、学业辅导、就业辅导、生活辅导等各项工作已呈现纵深发展趋势,越来越需要专业组织、专业人员进行统一管理。因此,学生事务管理专业化发展需要推行高校学生事务团队管理,从而更好地促进学生事务工作者按其兴趣和特长选择专业发展方向,各司其职又密切合作,真正成为学生发展与成长所需的良师益友,真正为学生提供专业化的指导、咨询和服务,切实提高学生事务管理的针对性和实效性。

### (三)学生事务工作者角色冲突的化解需要推行高校学生事务团队管理

高校学生事务工作者往往集教育者、管理者、服务者、协调者、研究者等多种角色于一身,他们既是学校制度的执行者,又是学生利益的维护者,扮演着多种社会角色。一方面,由于他们面临多种角色的不同压力,个人往往难以承受;另一方面,由于这些角色之间存在较大冲突,如管理者角色与服务者角色、执行者角色与维护者角色之间的冲突,并且个人所学专业、精力和能力有限,往往很难扮演好所有角色,反而易使工作陷入困境。因此,学生事务工作者角色冲突的化解需要推行高校学生事务团队管理,由团队成员各自承担不同角色,分担角色压力,从而避免角色冲突,提高学生事务管理实效。

### (四)学生事务管理队伍整体素质的提升需要推行高校学生事务团队管理

我国高校学生事务管理队伍的现状是人员缺少、层次单一、专业界限模糊,而这支队伍面对的

则是综合性强、繁杂的学生事务工作。在传统的“单兵工作”模式下,学生事务工作者疲于应付各类事务性工作,往往难以集中精力进行专业提升,整体素质也难以提高。因此,学生事务管理队伍整体素质的提升需要推行高校学生事务团队管理,组建结构合理、职责分明、工作有侧重、术业有专攻的多元化专业管理团队,让学生事务工作者在感兴趣的领域专心工作,有效促进其专业化、职业化发展,提升其职业归属感和认同感,进而有效提高学生事务管理队伍的整体素质。

## 二、高校学生事务团队管理的理论基础

### (一)从人性论视角分析高校学生事务团队管理

从马斯洛需求理论来看,人的内在需求从低到高可以分为生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求、自我实现需求共五个层次。当一个人的低层次需求得到满足后,自然就会产生较高层次的需求,进而在高层次需求得到满足后产生长久的激励力量。学生事务工作者既有生理、情感、安全方面的基本需求,更有尊严、成就、自我实现方面的高层次需求,追求实现自我价值。追求自我实现的人往往把达到组织目标作为自己的追求,他们会主动承担组织职责,为实现组织目标而发挥自己的积极性、主动性、想象力和创造力。团队管理是一种建立在对人性深刻认识基础上的现代管理方式。因此,推行高校学生事务团队管理,尊重个人兴趣,以适当的组织形态将学生事务工作者安排至合适的岗位,让其发挥各自的特长,分工协作,能够最大程度激发学生事务工作者的内在需求和工作热情,培养团队精神和协作意识,实现个人价值和社会价值的统一。

### (二)从管理学视角分析高校学生事务团队管理

从管理学角度来分析,团队的工作绩效明显高于个体的工作绩效,集体力量往往大于个人力量,团队的优势能够产生 $1+1>2$ 的效应。在团队协同环境里,团队合作往往能够更便捷地获取解决问题的关键信息,更迅速地激发团队成员的热情和动力,更高效地整合团队成员的经验和智慧,进而适应个体难以适应的新环境,达到个体不易达到的高效率。著名科学家李政道先生曾明确指出:“我们(指与杨振宁)共同的工作激发出我们最佳的能力,结果远比我们各自分开来工作的总和要好得多。”<sup>[5]</sup>因此,推行高校学生事务团队管理,能够形成团队合力,实现协同效应,有效应对高等教育大众化发展和知识经济时代对高校学生事务管理提出的新挑战。

### (三)从激励理论视角分析高校学生事务团队管理

从赫茨伯格的“激励-保健双因素”理论来看,保健因素和激励因素以不同的方式影响着人们的行为和工作成效,其中保健因素往往影响个体工作成效,而激励因素才真正决定个体工作成效。保健因素主要指基本待遇,当一个人在工作中因为保健因素缺乏而基本待遇得不到保障时,个体一般会感到不满意。即使基本待遇得到保障,个体一般也不会因此感到非常满意。而激励因素的作用则完全不同,当激励因素具备时,个体会感到满意、受到激励,这种激励效应还会长期持续。因此,推行高校学生事务团队管理,让单个的学生事务工作者融入团队,朝专业化、职业化方向发展,能够发挥激励因素的作用,增强学生事务工作者的职业归属感与成就感,提高其工作成效。

## 三、高校学生事务团队管理的关键环节

目前学界在团队建设路径方面主要有三种观点:“其一,认为团队建设具有四个基本途径——角色途径、价值观途径、任务导向途径以及人际关系途径;其二,认为团队建设具有七项基本原则,即确定团队规模、完善成员技能、分配角色、树立共同目标、明确领导与结构、建立绩效评估与激励体系和培养相互信任精神;其三,认为团队建设具有‘5P’要素,即 Purpose(目标)、Place(定位)、

Power(职权)、Plan(计划)和 People(人员)。”<sup>[6]</sup>这些途径、原则和要素,大多数都源于企业团队的管理实践和经验总结,同样也适用于高校学生事务团队管理。鉴于此,高校学生事务团队管理可分为构建、运行、激励和考核四个关键环节。

### (一)构建环节

通过构建环节着力构建扁平化高校学生事务团队。推行高校学生事务团队管理,在构建环节应抓住 Place(定位)、People(人员)要素。首先,学校应按照人职匹配的团队成员选拔思路,从知识互补、团队梯度发展等维度出发,确定团队规模,注重成员之间技能的搭配与组合,形成知识架构合理、专业互补的团队;其次,应明确岗位职责和角色定位,构建柔性扁平化的组织管理机构,形成纵向与横向结合、广度与深度融合的扁平式管理团队。

### (二)运行环节

通过运行环节着力加强高校学生事务团队管理。推行高校学生事务团队管理,在运行环节应抓住 Power(职权)要素。首先,学校应从建立和完善沟通机制、保障机制和团队文化建设机制等维度出发,掌握充分授权技巧,将任务层层分解,让任务承担者既有处理问题的权力,又承担相应的责任;其次,加强团队整体能力建设,注重信息共享,通过信息共享使团队保持最佳运行状态。

### (三)激励环节

通过激励环节着力稳定高校学生事务团队骨干成员。推行高校学生事务团队管理,在激励环节应抓住 People(人员)这个核心要素,运用激励理论,从全员激励、全程激励、全素激励(综合多种激励因素)等维度出发,通过多方激励,稳定团队骨干成员。团队管理中最核心、最活跃的因素是团队骨干成员,因此,稳定团队骨干成员,培育团队带头人,切实解决其职称、职务晋升的问题,是团队成长与发展最基础、最重要的工作,也是激励效应能长久持续的关键。

### (四)考核环节

通过考核环节着力强化高校学生事务团队目标管理。推行高校学生事务团队管理,在考核环节应抓住 Purpose(目标)要素,改变过分依赖工作总结和主观论断的传统评价与考核方式,从绩效管理出发,建立绩效考核体系,强化年度目标管理,加强绩效目标考核,培养相互协作精神,形成共同价值取向和团队文化。

## 四、重庆邮电大学学生事务团队管理实践

近年来,重庆邮电大学紧跟时代步伐,锐意改革,大胆创新,狠抓学生事务团队管理的四个关键环节,将学生事务工作者个人技能、经验和智慧按“团队工作”模式进行优化组合,组建高绩效学生事务管理团队,以团队的组织形式开展工作,在高校学生事务团队管理方面进行了积极的探索和有益的尝试。

### (一)在构建环节制定学生事务团队构建基本原则并组建扁平式管理团队

重庆邮电大学在学生事务团队管理实践中,从团队应该具备的特点出发,注重共同愿景、问题解决、知识互补,制定了构建学生事务团队的原则,即“三个坚持”的构建原则。一是坚持人职匹配的构建原则,要求团队成员不仅具有共同的工作信念和价值观,能够遵守团队规范,而且在性格方面能够相互补充,从而形成和谐的团队文化氛围;二是坚持团队梯级发展的构建原则,选拔不同专业、不同年龄、不同经历的人员加入团队,使团队在学缘结构、专业结构、职称结构、年龄结构以及学历结构等方面都具有均衡性,进而保证团队工作的持续性、团队规模的稳定性;三是坚持分级、分层、分类组建学生事务团队的构建原则,根据学生培养目标与要求以及长期性工作与临时性工作相

结合的需要,组建多元化的学生事务团队,使纷繁复杂的学生事务工作呈现规范、有序、高效的状态,从而帮助学生“学会认知、学会做事、学会共同生活、学会生存”。

在具体做法上,重庆邮电大学实行学校和院系两级管理,其中院系学生事务团队以“小组”命名,以“任务流”或“专项工作流”来组织团队,形成院系学生事务工作团队的组织架构(如图 1 所示),通过年级组、专项工作组从横向与纵向两个维度开展工作。年级组由专职辅导员、兼职辅导员、班导师、科研导师、社团导师、学生干部和研究生助管七种力量汇集而成,由该年级工作经验最丰富的专职辅导员担任组长,整合其他力量共同做好年级事务管理工作。专项工作组则围绕学生思想政治教育、日常事务管理、学业辅导、心理咨询、职业生涯规划、创新创业教育等内容,由专职辅导员、专业教师共同组建专门工作团队,在思政教育引导、日常事务管理、评优资助管理、学业发展辅导、心理咨询辅导、职业生涯指导、科技竞赛指导等方面为所有学生提供专业化指导、咨询与服务。近年来,在这种专业化的团队管理模式下,学生事务管理在提升人才培养质量方面发挥了重要作用,使学生在各种高水平比赛中不断取得良好成绩。以学生科技竞赛成绩为例,最近三年学生在各类科技文化竞赛中荣获全国性奖励 200 余项、省部级奖励 500 余项,其中,在第十三届“挑战杯”全国大学生课外学术科技作品竞赛中荣获二等奖和三等奖,在第八届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛中荣获金奖。

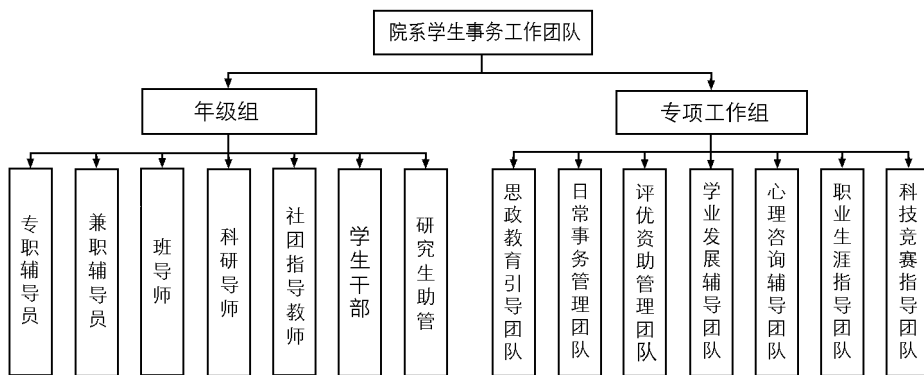


图 1 重庆邮电大学院系学生事务工作团队组织架构

## (二)在运行环节完善学生事务团队管理机制

重庆邮电大学在学生事务团队管理实践中,按照高绩效团队的组织形式开展工作,力争实现从部分授权向充分授权的转变、从相对封闭系统向高度共享系统的转变、从竞争性战略向合作性战略的转变,注重团队沟通、政策和物质保障以及团队文化建设,不断完善学生事务团队管理机制。

### 1. 网上网下相结合的沟通机制

在学生事务团队管理的沟通方式上,重庆邮电大学一方面强化传统的网下沟通方式,以学生工作例会、辅导员沙龙、专题工作坊、学术研讨会、经验交流会等多种方式加强团队成员之间、团队与团队之间、团队与其他单位之间的沟通,使信息交流渠道畅通,共享信息资源;另一方面利用新媒体创新沟通方式,通过重庆邮电大学手机报的点对点交流、飞信群短信沟通、学生工作 QQ 群在线交流、微博加关注、学生信息管理系统资源共享等多种有效形式,让团队成员在第一时间掌握大量信息,快速、主动采取行动。

### 2. 政策与物质双保障的保障机制

在政策保障方面,重庆邮电大学在打造科研团队、教学团队的同时,重视学生事务团队建设,在干部任职及晋升方面优先考虑,在学校绩效改革七个工作量计算办法中单独计算学生工作量。在物质保障方面,重庆邮电大学特别重视团队成员的学习培训,为学生事务团队的发展提供了较好的

人力、物力、财力支持。团队成员中近百人先后参加了赴英考察团、赴美考察团、赴港培训班的专门学习培训,通过了心理咨询师、职业生涯规划师等职业资格认证。

### 3. 团队文化建设机制

重庆邮电大学在学生事务团队管理中注重将思想政治教育工作队伍的政治优势、组织优势转变成团队文化建设优势,结合工作特有的育人职责,使团队成员自觉或不自觉地产生产强烈的使命感,进而自觉坚持正确的政治方向,增强工作责任心和组织纪律性。同时,重庆邮电大学积极引导团队成员成长,通过十佳辅导员巡展、优秀青年教师评选和“华为奖学金”评选等途径,以学生工作案例编撰、社科基金学生工作专项立项、头脑风暴式研讨等方式,既认可团队成员价值,又营造团队文化氛围,激励团队成员以学生为本,从学生实际需要出发,设计个性化管理方案,开辟服务新领域。

近年来,重庆邮电大学在学生事务团队管理运行环节积累的实践经验和取得的成果,特别是学校运用新媒体所创新的沟通方式日益受到校内外多方关注和认可。重庆邮电大学被推选为中国大学手机媒体联盟副主席单位,学校建成的“红岩网校”(http://hongyan.cqupt.edu.cn)被教育部评为全国高校百佳网站、全国高校十佳思政类网站,被中宣部授予“党的理论基层宣讲先进集体”,被《人民日报》《光明日报》和中央电视台多次报道,得到原中共中央政治局常委李长春、教育部部长袁贵仁等领导的表扬。

#### (三)在激励环节推行高校学生事务工作者校内职级制

高校学生事务工作者虽然具备高校教师与管理干部双重身份,但在实际工作中却存在认识不足、价值迷失、发展尴尬等问题。特别是在职称、职务晋升方面,不仅由于工作性质和工作内容的差异,学生事务工作者的职称评聘往往很难与专业教师相比,而且由于干部职数毕竟有限,无法满足所有学生事务工作者的成长愿望,由此形成影响高校学生事务工作队伍稳定和专业化发展的现实困境和发展瓶颈。重庆邮电大学在学生事务团队管理实践中,针对高校学生事务工作者的实际情况,基于高校绩效工资改革的大背景,合理运用激励理论,把握“激励度”,找准“激励点”,大胆提出了具有全员激励(涵盖所有学生事务工作者)、全程激励(贯穿学生事务工作者整个职业生涯)、全素激励(综合多种激励因素)特色的高校学生事务工作者校内职级制,设定首席辅导员、高级辅导员、中级辅导员、辅导员和见习辅导员五个岗位级别及相应档次,其中首席辅导员甚至可以获得与教授级教师或正处级干部相当的校内绩效工资待遇。同时,学校还制定了相应的任职条件、岗位职责、考核标准等。特别是在岗位任职条件、岗位职责要求方面,学校既考虑学生事务工作者的管理干部身份,使管理工作成效和管理工作年限有所区分,又考虑他们的高校教师身份,要求学生事务工作者取得一定的科研业绩,从而促进团队骨干成员的成长,培育团队带头人,打造敬业、稳定、高效、精干和职业化、专业化、专家化的高素质学生事务工作队伍。近年来,重庆邮电大学推行校内职级制,稳定了学生事务工作队伍,提升了学生事务工作者的素质和能力,涌现出重庆市高校辅导员年度人物、重庆市优秀高校辅导员等杰出代表,并且在重庆市第二届辅导员职业技能大赛、第三届全国高校辅导员职业能力大赛中硕果累累,在重庆市学生工作论文评比中多次名列全市第一,在全国高校优秀辅导员博客评选中获奖数名列全国第五。

#### (四)在考核环节创新学生事务工作量计算办法与考核体系

重庆邮电大学在学生事务团队管理实践中,结合高校学生事务工作者校内职级制的推行和高校绩效工资制度改革的推进,改变了过分依赖工作总结和主观判断来评价工作的传统考核办法,要求团队成员树立绩效观念,重视目标管理,自觉对照绩效目标调整自己的工作态度和行为方式。在

具体做法上,重庆邮电大学创造性地提出了《重庆邮电大学学生工作量计算办法》和《重庆邮电大学学生工作考评体系》。其中学生工作量包括带班工作、专业性指导工作、创新试点工作和团队基础管理工作四大部分,每个部分都有相应的计算公式予以明确和细化。考评则从工作状态、工作运行、工作成效和特色工作四个维度进行评价,使全校学生事务工作者和每个学生事务团队都明确共同的绩效目标、考核标准以及绩效工资计算办法,进而在共同愿景的感召下不断进取,超越自我,相互信任,相互支持,整体配合,实现团队共同目标,提高团队绩效水平,使学生事务管理成效凸显。重庆邮电大学通过推行学生事务团队管理取得了显著的成效,被评为全国毕业生就业工作50强高校,连续三年被评为重庆市普通高等学校学生管理工作先进集体,获得全国高校校园文化建设优秀成果一等奖、国家级教育教学优秀成果二等奖、全国首届平安校园建设优秀成果二等奖等殊荣。

#### 参考文献:

- [1] 黄金华. 论知识经济时代高校的团队建设[J]. 合肥工业大学学报:社会科学版,2003(12):74-76.
- [2] 张卫良. 论大学“创新团队”的合规律性建设[J]. 现代大学教育,2005(1):87-92.
- [3] 饶敏,潘琳. 基于SWOT分析的高校团队建设研究[J]. 社会科学论坛:学术研究卷,2009(4):187-192.
- [4] 张峰. 高校师资队伍的团队建设[J]. 扬州大学学报:高教研究版,2000(4):11-13.
- [5] 吕晓俊,俞文钊. 团队研究的新进展[J]. 人类工效学,2001(3):51-54.
- [6] 朱龙飞,阮财斌,寿萌吉. 院系学生工作团队建设刍议[J]. 牡丹江教育学院学报,2008(1):88-89.

## Theoretical Basis and Practical Innovation of the Team Management of the Student Affairs —A Case Study of Chongqing University of Posts and Telecommunications

YOU Min-min<sup>1</sup>, ZHU Fang-bin<sup>2</sup>, HUANG Yue<sup>3</sup>

(Chongqing University of Posts and Telecommunications, 1. The principal's office, 2. Graduate School,  
3. Communication and Information Engineering School, Chongqing 400065, China)

**Abstract:** With the new changes of China's advanced education from elite education to popular education and the effort to ease the tension between the students' development and social needs, an effective performance team management of the student affairs has gradually become a new choice of University reformation. The team management of the student affairs not only adapts to the need of realistic foundation, but also is consistent with the theoretical foundation. The management of the student affairs applies "team work" model, consisting of four critical steps: construction, operation, incentive, and assessment, instead of individual work mode. Chongqing University of Posts and Telecommunications vigorously promotes the four key nodes, and has actively explored and attempted such team management of the student affairs.

**Key words:** university management; student affairs; team work model; construction; operation; incentive; assessment; Chongqing University of Posts and Telecommunications

责任编辑 秦 俭