

# 高职院校学生团干部“选用育留”的建设现状、现实困境及优化路径

刘小文<sup>1</sup>, 杨舟<sup>1</sup>, 冯旭芳<sup>1</sup>, 余汪洋<sup>2</sup>

(1. 浙江工业职业技术学院, 浙江 绍兴 312000; 2. 上海体育学院, 上海 200438)

**摘要:**学生团干部是全面从严治团的“关键少数”, 完善学生团干部选配管理是新时代全面从严治团的重要路径。通过问卷调查、半结构化深度访谈等研究方法对高职院校学生团干部“选用育留”的调查发现: 高职院校学生团干部以个体需求、素质能力来匹配岗位, 工作责任心与任务执行力较强, 期待思想认同与交互式学习, 期望更多发展空间与成长积淀。但也存在选拔模式单一、工作质效不佳、思想统一度不高、成长积淀不足等问题。因此, 高职院校学生团干部选拔要融合量化、质化工具; 工作要强化理论与价值引领; 思想要注重“四大文化”建设; 成长要构建“五级联动”全链条, 进一步提升学生团干部队伍建设水平。

**关键词:**高职院校; 学生团干部; 选用育留; 验证性因素分析

**中图分类号:**G717      **文献标识码:**A      **文章编号:**2095-9303(2023)03-0009-11

## 一、问题提出

习近平总书记指出, “要改革完善团干部选拔、培育、管理、使用机制, 锻造忠诚干净担当的团

干部队伍”<sup>[1]</sup>。学界历来重视高校学生团干部(以下简称: 学生团干) 培养研究, 并随着不同青年群体与时代背景演变出新的内涵与特征。对当前团干部素质内涵的把握将直接影响新时代全面从严治团建设。在实践中, 高职学生与本科学生在生

收稿日期: 2023-01-05

**基金项目:**2020 年度浙江省青少年和青少年工作研究课题“高职院校青年团干部队伍建设路径和模型”(ZQ202084); 2022 年度中国机械职教教研会立项课题“5P 模型视角下高职院校学生干部‘识选用育留’模型构建与实证研究”(SZ22B024); 2021 年度浙江工业职业技术学院学科一体化课题“高职院校学生干部队伍建设路径研究——基于识—选—用—育—留 5P 模型”(XKC202123027)

**作者简介:**刘小文(1988—), 男, 江西丰城人, 浙江工业职业技术学院讲师, 研究方向: 学生干部理论与实践。

杨舟(1984—), 男, 浙江诸暨人, 浙江工业职业技术学院讲师, 二级学院副书记, 研究方向: 思想政治教育。

冯旭芳(1983—), 女, 浙江慈溪人, 浙江工业职业技术学院副研究员, 浙江师范大学教育学院博士后, 研究方向: 职教教师专业发展。

余汪洋(1991—), 男, 浙江金华人, 上海体育学院体育人文社会学 2021 级博士研究生, 研究方向: 学生干部管理。

源、学制、综合素质、组织管理等方面仍有差距,这意味着高职院校学生团干“选用育管”难度更大,需要加强并优化高职院校学生团干队伍建设。

近年来,我国学者对高校学生团干开展了一系列卓有成效的研究,主要有宏观、中观和微观三方面。宏观方面主要分析学生团干工作现状,如学生团干是师生纽带、关键少数,不同年级学生团干呈现出不同思想与行为特征,如工作动机多元化、思想偏功利、工作较被动,面对工作的抗压力、责任心与竞争性还有待加强<sup>[2]</sup>。中观方面主要探讨学生团干素质能力,如高素质的学生团干队伍是新时期高校共青团开展工作和发展壮大的迫切需要,要重点改进或培养其政治素质、理论素质、思想素质、道德素质和业务素质等<sup>[3]</sup>。微观方面主要探讨意识形态,如新时代和新形势对学生团干提出更高要求,在从严治团背景下学生团干要增强“四个意识”,培养团队意识、大局意识、自主意识和创新意识等<sup>[4]</sup>。总体而言,我国学者对高校学生团干工作现状、素质、意识等方面研究居多,但从人力资源管理视角探赜高职院校学生团干“选用育留”的研究偏少,对其缺乏足够重视,故有必要以问题为导向,聚焦高职院校学生团干“选用育留”展开创新性的实证研究,以期完善高职院校学生团干管理机制提供针对性意见与建议。

## 二、理论依据

人力资源管理范畴点多面广,涵盖人力资源规划、开发和关系等多模块。在20世纪80年代,西方学者试图以不同职能分类或简化方式,探寻其内在规律和关键矛盾,以发挥人力资源管理最大功能。Huselid用因子分析法将人力资源管理简化为“员工技巧、组织结构、员工激励”<sup>[5]</sup>。Ostroff根据HR职能归纳出5种HRM系统模块,虽与HR实证不一致,但在雇佣、激励

和授权上达成共识<sup>[6]</sup>。国内有4种常见的人力资源管理分类法。一是在技术微观化与结果导向盛行背景下,林泽炎首次提出3P模型,这代表了一种传统的人力资源管理分类法。二是随着全球化、信息化和知识化发展,提出以组织战略为基础,以人岗匹配为目标的4P模型。三是面对本土实践问题与实际需求,廖建桥在3P模型基础上,增添选拔与积极性模块,构建适合国情的5P模型<sup>[7]</sup>。四是在人力资源配置和管理决定战略目标实现的语境下,郑晓明提出5P理论模型<sup>[8]</sup>,即识人(Perception),强调素质测评;选人(Pick),侧重招聘选拔;用人(Placement),突出配置任用;育人(Professional),关注培训开发;留人(Preservation),注重绩效考核。

在现代人力资源管理中,“各组织应构建完整‘识选用育留’机制,最大限度发挥人力资源管理功能”<sup>[9]</sup>。高职院校团学组织同样涵括人力资源管理5P模型结构,说明5P模型对高职院校学生团干的人力资源管理有借鉴意义。从文献来看,现有研究有从5P模型视角分析烟草、建筑和政府等领域的人才队伍建设问题与策略<sup>[9]</sup>,有从5P模型视角探讨老年人力资源开发和中青年教师保留策略<sup>[10]</sup>,有将5P模型融入辅导员育人或大学生人才共享新模式开发<sup>[11]</sup>。可见,5P模型具有一定的理论適切性和实践应用性,可运用于完善高职学生团干管理机制。然而,在工作实践中,诸多高职院校学生团干招录尚未充分应用识人系统,多为“选用育留”系统运用,即缺少识人环节,仅有“选用育留”环节。从主体特征视角看,高职院校学生团干身心样态、岗位表征及组织架构与社会人相异,不能简单沿用企业人力资源管理5P模型分析高职院校学生团干,而要根据高职院校学生团干现有主体特征展开研究。因此,本研究以郑晓明教授提出的人力资源管理5P模型为理论依据,围绕在高职院校学生团干招录中实际运用的“选用育留”(即4P模型)展开调查研究。

### 三、研究设计

#### (一) 研究框架与方法

本研究依据人力资源管理 5P 模型理论, 基于高职院校学生团干主体运行特征, 以词汇学理论阐释高职学生团干“选用育留”(即 4P 模型) 四大概念的核心内涵与研究框架, 见图 1。其中, 人岗匹配潜变量代表选人(Pick), 借鉴翁清雄制作的量表进行测量; 任务绩效潜变量代表用人(Placement), 借鉴涂红伟等人制作的量表进

行测量; 组织学习潜变量代表育人(Professional), 借鉴邹国平等制作的量表进行测量; 工作成长潜变量代表留人(Preservation), 借鉴翁清雄等人制作的量表进行测量。在采用问卷调查法的基础上采用半结构化深度访谈法, 随机选取高职院校团委书记 11 人、辅导员 11 人、学生干部 24 人进行访谈, 访谈内容包括访谈对象对学生团干选拔、任用、培育和稳留等 4 个核心问题的看法与建议, 每个访谈对象的访谈时间控制在 1—1.5 小时, 以期全面把握学生团干“选用育留”现状、问题和建议。

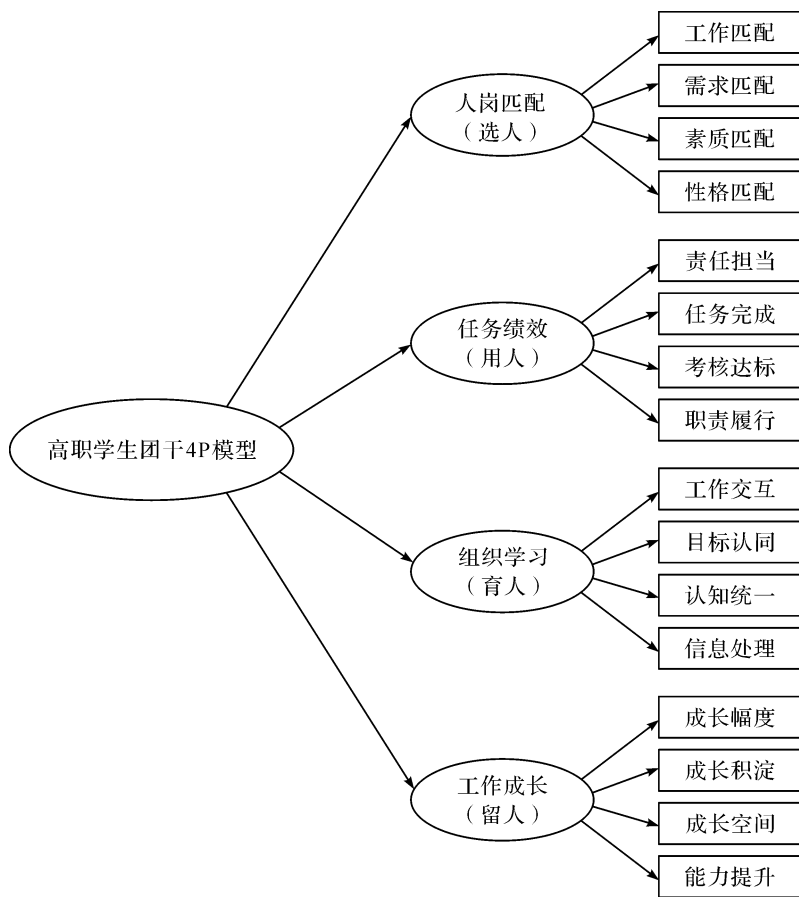


图 1 高职学生团干 4P 模型框架

#### (二) 问卷开发与验证过程

首先, 从国内成熟量表中摘录测量指标, 并根据研究目标和对象等特征修调, 经研讨确定高职学生团干 4P 模型的 31 个测量题目。其次, 邀请专

家、团委负责人、辅导员和学生团干讨论测量题目, 进行有效性打分, 从而遴选 25 个测量题目。再次, 随机选取 300 个样本进行预调查, 对预调查数据进行检验发现, 人岗匹配、任务绩效、组织学

习均符合理论预期,但工作成长却聚类为两大公因子,超出理论预期范畴,剔除相关度较低的8—14题,再进行探索性分析,最终整体问卷KMO值为0.945, Bartlett球形度检验的相关系数为0.00,呈非常显著水平。为完整解释4个潜变量的因子含义,采用Kaiser标准化正交旋转,聚类分析结果为四大公因子,说明问卷量表符合理论预期。最后通过结构方程模型修正指数发现,个别测量指标因子载荷值较低,存在共线性相关,遵循模型理论与简约原则,剔除载荷较低且有共线性的题项,再进行检验发现,各问卷量表因子载荷均在0.76—0.91, Cronbach's $\alpha$ 系数均大于0.9,说明调查问卷信效度达标,最终确定为16个题目的正式调查问卷。

### (三) 数据收集与统计

本研究采用分层抽样法,分层选取金华职业技术学院、浙江工业职业技术学院、宁波职业技术学院等11所高职院校的学生团干进行问卷调查,采用网络问卷与纸质问卷发放相结合的方式,以学生团干隶属性质为分层标准,发放给校级学生团干(指校团委宣传部、组织部成员)210份(30%)、院级学生团干(指院团委宣传部、组织部成员)245份(35%)、班级学生团干(指团支书、

组织委员、宣传委员)245份(35%)。截至2022年12月,共发放问卷700份,剔除52份无效问卷,回收有效问卷648份,男生327份(51.47%)、女生321份(48.53%),剔除答题规律性、矛盾性和时间少于80秒问卷,有效回收率为92.57%,有效问卷数量大于问卷量表题目数的10倍,符合结构方程模型样本数量要求。调查IP地址含有不同地市,样本有广泛代表性。数据收集后利用SPSS22.0软件对数据进行统计分析,以图表形式呈现高职院校学生团干“选用育留”的基本状况。

### (四) 信效度检验

本研究采用Amos22.0软件检验调查数据的信效度,4个潜变量的组合信度值(CR)均在0.893—0.940区间,整体信度系数为0.960,均大于0.6这一临界值,说明调查数据信度良好。经探索性因子分析,得出旋转因子成分载荷矩阵均大于0.5的最低可接受水平,各量表收敛效度显著性P值和PNFI(简约调整后的规准适配指数)值均大于0.05, RMR(残差均方和平方根)值均小于0.05, CFI(良适性适配指数)值和NFI(规准适配指数)值均大于0.90(见表1)。这说明调查数据效度良好,可进行下一步结果分析。

表1 高职院校学生团干4P模型问卷题项与信效度值

潜变量及测量题项	信度检验	效度检验	测量文献
人岗匹配:		RMR = 0.005	
r1 我感觉自己和当前的工作非常匹配	0.893	GFI = 0.998	翁清雄,2020 <sup>[12]</sup>
r2 目前工作要求与我所具备的经验、能力和知识相符		NFI = 0.999	
r3 组织提供给我的工作环境与我的需求相符		PNFI = 0.333	
r4 我的性格和气质特征与我的工作相匹配			
任务绩效:		RMR = 0.010	
x5 我能承担部门工作中规定的工作责任	0.924	GFI = 0.979	涂红磊等,2011 <sup>[13]</sup>
x6 我能按照组织要求和标准完成工作		NFI = 0.913	
x7 我的工作表现符合部门考核规定		PNFI = 0.304	
x8 我能积极和充分地落实各项工作职责			
组织学习:		RMR = 0.041	
z9 组织内部的上下级部门之间经常进行信息交流与共享	0.947	GFI = 0.910	邹国平等,2017 <sup>[14]</sup>
z10 我对组织工作愿景和工作目标有比较一致的认同		NFI = 0.509	
z11 组织鼓励不同部门和干部对新信息达成统一理解		PNFI = 0.396	
z12 我有足够的能理解理和处理新信息			

潜变量及测量题项	信度检验	效度检验	测量文献
工作成长:		RMR = 0.023	
g13 目前工作使我离自己的成长目标更近一步		GFI = 0.895	
g14 目前工作为我的成长目标的实现打下基础	0.956	NFI = 0.953	翁清雄等,2011 <sup>[15]</sup>
g15 目前工作为我提供较好的发展机会		NFI = 0.636	
g16 目前工作促使我掌握新的与成长相关的知识和技能			

## 四、高职院校学生团干“选用育留”的建设现状

### (一) 高职院校学生团干以个体需求、素质能力来选择岗位

如表2所示,需求匹配、素质匹配的标准化因素负荷值最高,分别为0.857分、0.855分,说明高职学生团干更加看重个体需求、素质与岗位的匹配。实践证明,若工作岗位符合自身需求与素质特点,那么,工作主动性与能动性会更高。这要求组织选拔学生团干时要格外考虑竞聘者内在需求、素质是否符合岗位,以学生团干需求与素质特质匹配工作,从而激发其动能,发挥其优势。

### (二) 高职院校学生团干工作责任心与任务执行力较强

如表2所示,责任担当与任务完成的标准化因素负荷值最高,分别为0.899分、0.871,这说明学生团干工作中的责任担当意识和任务执行力较强,也反映出责任担当与任务完成意识越强,则任务绩效就越高,两者呈正向关系。高职院校应当重视学生团干责任意识和担当精神培养,强化工作责任感的言传身教,使其形成“能、会、善、敢”的精神品质;在工作过程中,要格外关注其任务执行进度与动态反馈,做到管理张弛有度、“情、理、规”灵活运用,进一步提升其工作绩效。

### (三) 高职院校学生团干期待思想认同与交互式学习

如表2所示,思想统一、工作交互的标准

化因素负荷值最高,分别为0.898分、0.895分,这说明学生团干更加重视思想共识度与交互式学习。事实上,只有思想达成共识,经常交流互动,才能统一思想和行动,增强互信互助、互学互进,从而有效开展组织学习。高职院校应当强化学生团干价值引领与交往互动,规避“重技能、轻人文、少交互”的现实倾向,培养学生团干交互、协同和分享意识,鼓励组织内外部开展联谊、团建等活动,搭建多群体、多渠道和深层次的线上线下交互联络平台,运用新媒体、新技术创新交互模式、载体和内容,促进成员思想统一、行动一致和情感一体。

### (四) 高职院校学生团干期望获得更大的发展空间与成长积累

如表2所示,成长空间、成长积淀的标准化因素负荷值最高,分别为0.921分、0.913分,这说明学生团干期望获得更大的成长空间与更多的成长积淀。每个人都向往更多的发展机会与更大的发展空间,期许更多的培养与磨炼,获得更深层次的阅历和经验,赢得更加美好的生活。高职院校学生团干亦不例外,甚至渴望成长空间与积淀的欲求更强烈。因其基础知识薄弱、学历条件和素质能力不占优势,唯有掌握过硬本领,积蓄经验资本,才有搏击青春的能量。高职院校为推动学生团干成长,要敢于破解体制机制桎梏,创造更多向上、平行和向下的流动空间,分层分类搭建挂职锻炼、基层锤炼和多岗位历练平台,夯实学生团干成长根基。

表2 高职院校学生团干“选用育留”系数分析

潜变量	测量变量	标准化因素负荷值	均值
人岗匹配	工作匹配	0.757	4.986
	素质匹配	0.855	4.917
	需求匹配	0.857	4.967
	性格匹配	0.820	4.944
任务绩效	责任担当	0.899	5.242
	任务完成	0.871	5.293
	考核达标	0.836	5.237
	工作执行	0.867	5.291
组织学习	工作交互	0.895	5.156
	目标认同	0.831	5.139
	思想统一	0.898	5.107
	信息处理	0.793	5.126
工作成长	成长幅度	0.853	5.030
	成长积淀	0.913	5.010
	成长空间	0.921	5.061
	成长素质	0.884	5.096

注:标准化因素负荷值越大反映测量指标对潜变量贡献越大,均值越高则表示对测量指标的认同度越高。

## 五、高职院校学生团干“选用育留”的现实困境

### (一) 高职院校学生团干选拔模式有待优化

如表2所示,工作匹配与需求匹配的均值较高,分别为4.986分、4.967分,但素质匹配与性格匹配均值较低,分别为4.917分、4.944分。说明高职院校学生团干素质、性格与岗位匹配不佳,间接反映其选拔模式较为单一。究其原因有三方面:一是多数高职院校尚未运用学生团干识人系统。当前的学生团干选拔偏重笔面试打分评价,少有量化、质化融合选拔,面试虽能折射竞聘者外显素质,但无法深入透视学生团干性格、潜能等内隐素质。“学生干部选拔情况较为合理,主要通过外在表现打分,有些同学可能因急切又紧张的心情,没能在现场发挥平时的水平导致没有被选拔上,面试的表现不能反映实际工作

的表现。”(受访者:ZN)二是学生团干综合素质还有待加强。高职生源质量参差不齐,多数学生虽有工作热情和主动性,但在思想觉悟、经验阅历和能力素质方面与岗位要求仍有差距,如工作经验、自律意识、抗压抗挫能力不足,若不常教育督促则会敷衍塞责,从而影响素质与岗位的匹配度。“我认为选拔学生团干前要对他有一定了解和实践考验,多考虑学生综合素质与问题处理能力,如礼仪礼貌、人际沟通及随机应变能力。”(受访者:LZR)三是学生团干选拔方式有待进一步优化。目前的选拔方式较为单一,尚未运用素质、性格测量和无领导小组讨论工具;岗位宣介力度不够到位,导致部分学生错过招聘机会或不了解岗位;岗位选拔数量相对偏少。“我认为选拔宣传力度不大,一些同学不知道有招聘,一些同学不清楚招聘岗位的职责。以问答式选拔难以选出特别优秀的人才,可适当扩大选拔人数比,经实践后再淘汰。”(受访者:ZXR)高职院校应当优化学生团干选拔模式,进一步把握学生素质、性格特征,强化素质、性格与岗位匹配度。

### (二) 高职院校学生团干工作质效有待跃升

如表2所示,任务完成的均值最高,为5.293分,但任务达标均值最低,为5.237分。这说明高职院校学生团干考核达标度不足,侧面反映其工作质效不高。究其原因,高职院校学生团干偏重短期利害得失,忽视长远历练成长,在工作中的责任心、进取心和积极性不强,主观能动性不足,导致只满足于任务的执行,而非任务的完成效果。“我觉得学生团干基本能很好地完成任务,而在责任心、进取心不强时,及遇繁忙事务或难题却不会处理时,就会影响工作积极性与表现。”(受访者:DUQ)其次,学生团干外在激励与内在成就需求尚未满足。学生团干岗位晋升、评奖名额有限,尤其在岗位适应后,工作的挑战性

下降,会影响自我成就的满足,造成付出与回报不成正比,进而弱化工作质效。某校团委书记在访谈中表示,他所带的一名部门副部长工作表现不错,但因某些原因失去部门推优评奖资格,后期工作干劲和主动性明显下降,出现工作应付现象,只专注自身的学业。最后,学生团干的工作分工、交往和情绪会影响到工作质效水平。学生工作千头万绪,需分工协作完成。单靠个人力量会损伤个体能动性,并挫伤群体积极性;工作交互不足,会影响成员合作的默契,难以形成工作合力;情绪不稳定会带来人际冲突与工作矛盾,进而影响组织凝聚力。“我觉得组织有时候没有合理分配工作,把事情压在个别团干身上,会降低其工作干劲。成员之间缺少沟通交流,就会缺少对工作的了解与合作的默契。工作情绪也会影响我们的工作状态与关系。”(受访者:CCQ)

### (三) 高职院校学生团干思想认识有待统一

如表2所示,工作交互均值最高,为5.156分,但思想统一均值最低,为5.107分。这说明高职院校学生团干思想统一度不够理想。首先,团学组织的成员多,流动大。在团学组织精简化发展趋势下,为推进团学工作,庞大的组织被分界为不同部群。这塑造了同一组织不同部群的管理方式、运行环境和行事风格的差异,在利于小班化集中管理的同时,也加剧了成员间的思想分化,弱化了部群间的工作默契度。对某校辅导员访谈后得知,团学组织不断精细化发展,大型组织被分解为多个小型组织。不同组织由不同负责老师管理,形成了相对独立的组织形态、运行机制和人员构成,会影响大家的思想与行为的一致性。在数字时代,学生团干运用互联网技术和信息化手段开展工作,虽提高了工作便捷性与时效性,但虚拟网络交互将削弱人与人的情感黏性和信息精准性,制约多方位、深层次和高质量

交互,不可避免地影响成员间的思想共识和信任度。对某校团委书记访谈后得知,在后疫情与数字化时代,线上布置工作与开展交互已成为常态,面对面交流越来越少,导致情感关系比较淡,遇到问题有时候容易产生冲突,需要老师来调和或拍板。其次,团学组织成员想法差异大。当代大学生是数字原住民,思想多元且接触多样社会思潮,生活在崇尚平等开放的年代,期望独立地判断和决断,追求个性彰显与表达,多以自我为中心,常因心智不成熟而产生非理性认识和行为。学生团干的这些自我的思想特性与组织内严格的等级规约产生矛盾,当其初入组织且欠缺经历经验时,易在思想上产生排异反应,影响思想的统一性。对某辅导员访谈后得知,大学生热衷互联网,思想开放,“三观”尚不成熟,易受网络思潮影响,其个性张扬,自我意识较强,有时候听不进他人的意见,对事物认识不够全面,往往有较强的主观意识。

### (四) 高职院校学生团干成长积淀有待提升

如表2所示,发展空间均值最高,为5.096分;但成长积淀均值较低,为5.010分,说明高职学生团干成长积淀有待提升。一是任职时间短。高职学制周期短,部分2+1或3+2学制的学生干部仅有1年半到2年在岗时间,工作刚步入正轨要创新突破时,就会因毕业实习或专升本等诸多不可控因素而退居二线,制约了学生团干的成长积淀水平。对某校团委书记访谈得知,不少学生团干经组织两年培养,工作能力日益突出,可独当一面带领部门完成各项任务,但因大三要实习,在大二下学期就要准备退岗,因此无法委以重任开展深入实践历练。二是高职学生团干培养、晋升机制尚不健全。团学工作纷繁复杂,团委书记主要由二级学院辅导员兼任。在繁重的团学事务与辅导员工作的双重压力下,团委书记往往自顾不暇,时间精力主要放在落实工作任务

上,在团干培养上投入相对不足,存在“重使用、轻培养”现象。目前对学生团干的激励主要以职务晋升为主。因传统职务晋升名额有限,当若干学生团干综合素质持平时就较难取舍,部分未能晋升的学生团干开始工作懈怠或干脆辞去职务。高职院校学生团干流动制度、淘汰机制尚不健全。学生团干岗位有限且固定,不同部门工作有所差异,多岗位轮换需要团干适应新工作,影响部门工作进展,因而多层次、多岗位流动机制仍在探索阶段。团学组织制定了淘汰办法,但受工作需求、复杂程序和问题性质等因素影响,目前淘汰办法尚未有效执行或执行成效不佳,影响了负向激励功能的发挥。一位校辅导员在访谈中表示:“纵观近几年学生团干流动情况,他们进入组织后一般通过竞聘成为部门副部长。若竞聘失败,能向上流动的机会就很少了。仅少部分副部长能流动到主席团或部门部长职务。一些团干认为,进入组织就可高枕无忧,只要不犯原则性错误就可最后光荣退岗,以致工作竞争意识与危机感还不强。”

## 六、高职院校学生团干“选用育留”的优化路径

### (一) 融合应用量质化工具,优化人职匹配度

人的决策多依靠运筹学中的对策论,即简化人的复杂性、社会性、身心不确定性,这在人才选拔史中发挥重要作用。然而,人、社会和教育日趋复杂、多元和差异化,唯有交叉融合方能破解复杂问题。因此,高职院校学生团干选拔可引入量化、质化工具,优化素质、性格在选拔中的占比,避免过往“重素质、轻性格”的失衡倾向,以质化工具提高量化工具的效率和深度,用量化工具保障质化工具的规范和规律,发挥两者聚合、补充和拓展等功能。一是以量化工具识人。大

力应用职业测评、第三方素质测评和岗位胜任力模型,测量学生团干身心特征,通过 VR(虚拟现实)和 AR(增强现实)技术仿真工作场景,提升其临场应变能力;把岗位职责、资质和要求等标签导入 BERT 语言模型,测算人岗匹配指数,使组织选人更为简便化、数智化和科学化。二是以质化工具识人。设计不同岗位选聘说明书,开展不同阶段选人访谈和田野调查,结合工作观察、日志和考评等文字资料分析,深度探查人岗适配度。三是量化、质化融合选人。学者赵建伟认为要运用量化、质化手段开展人才选拔,量质化融合方法分为“整合式”和“分解式”<sup>[16]</sup>,在此借鉴赵建伟的量质化融合法进行论述。一方面,用整合式选拔高职院校学生团干。用量化、质化方法同步选拔学生团干,但两者保持独立,可以用先后、平行或交叉顺序整合选人。对竞聘者先进行量化测评,再进行质化分析,最后整合分析两部分信息。若选人量大,则量质化平行选拔,部分用量化、部分用质化,或在质化选中穿插量化测评。另一方面,以分解式选拔高职院校学生团干。将量质化选拔分解为两部分,用一种选拔法,但使用过程要综合运用量质化法,使之成为量质化融合的完整选拔方式。如用量化工具选拔高职学生团干,在量化测评前或后,综合运用观察、访谈等质性分析辅助量化选人,质化选人同理。

### (二) 强化理论与价值引领,优化工作绩效水平

高职院校学生团干要创造高绩效,离不开科学理论武装,要通过马克思主义理论学习获得认识、改造世界的科学立场、观点和方法,把握事物本质与规律,破除认识迷雾,指引行动方向。首先,树立马克思主义实践观。以问题为导向,结合工作实际问题来开展工作实践,引导高职院校学生团干学会用马克思主义立场、观点和方法来分析并化解工作中的疑难,善于透过事务表象探寻工作本质规律,避免陷入自我中心场域,阻碍个



体成长与组织发展。与此同时,引导高职院校学生团干从发展与辩证角度认识问题、推动工作,理性把握工作是在曲折中前进、矛盾是对立统一的规律特性,更加理性平和地应对学生工作的各种问题,提升工作质效水平。如在工作中既看到道路曲折,又看到前景光明;既知晓时间精力付出,又想到经验能力收获,从而正确处理得失、成败、苦乐的辩证关系。

其次,提高思想站位。引导高职院校学生团干确立高远的理想信念目标,始终用习近平总书记关于青年工作的重要思想指导实践、推动工作,把目光聚焦社会、学校和组织发展需求,把个人成长融入组织发展之中,以组织发展带动个体成长,将引领、组织和服务青年作为工作主线,做到能吃苦、敢担当、有理想、肯奋斗。学生团干加入组织的终极目标是自我与组织价值的双向实现,这要求学生团干要有超越自我的意识,以出世态度做入世事情,从全局、组织和长远利益考虑问题、开展工作,做到物质与精神、自我与社会、个人利益与集体利益相得益彰,在全心全意为学生服务中实现自我与组织价值的双向奔赴。

最后,建立人岗合一价值观。价值观实则是利益观,是考察、分析和处理问题的立足点<sup>[17]</sup>。要以人岗利益联结推动组织思想趋同和行为协同。一是引导高职院校学生团干树立人岗利益共同体意识,认清个体与组织的相辅相成关系,准确定位自身角色、责任和使命,既要考虑自我需求,也要兼顾组织利益,在组织目标实现中加速个体成长。二是建构“组织—班团—学生团干”利益联结机制。组织要创设多元培训、锻炼和实践平台,满足团干成长诉求,激发内驱力。三是建立正负向反馈机制。围绕班团组织和学生团干开展仪式化、活动化和差异化的正负向反馈,强化班团激励效应,促使团干认清自我。最后,开展正负向反馈教育。运用正负向反馈结果开展一对一帮扶、问题式引育和个性化激励,将

学生团干反馈结果纳入班团综合测评系统,鞭策改进不足,发挥激励与教育功能。

### (三)注重“四大文化”建设,深化思想共识度

组织文化主要由精神、制度、行为和物质文化构成,对组织结构运转、成员行为和战略规划影响深远,是推动组织发展最为深层、持久的力量。

精神文化是组织文化的灵魂,是塑造组织文化的先决条件,因此,高职团学组织要强化组织思想共识度,首先要塑造团组织精神文化。一是价值观统一。用共同价值观营造组织协同氛围,发挥组织协作效应,通过集体酝酿、商讨和整合等方式,提炼组织与成员公认的显性的核心价值观,落细、落地“选用育留”各环节。二是工作理念一贯。工作理念是认识标准与行动先导。要坚持学生为本的一贯理念,始终联系、凝聚、服务学生,把学生需求视为第一信号,将服务学生作为第一职责,将学生满意作为第一标准,满足学生多样化需求,力避工作功利化、自我化和倦怠化。三是工作目标聚合。高职院校学生团干要清晰把握团组织工作总目标,通过 SMART 原则推动个人与组织目标趋同。组织要细化任务目标、分解任务指标和责任、倒排任务时限,量质化结合评价任务绩效,引导学生团干围绕总目标,有重点、够精准、可落地地推进各阶段任务目标达成。

其次,健全团组织制度文化。制度文化对组织成员思想、关系和行为塑造有显著影响。高职院校团组织应结合时代方位,锚定组织中心任务,完善组织“识选用育留”的制度体系,细化从严治团规章制度,使制度向规范化、标准化和数智化发展,发挥制度文化的规约、导向和激励功能。

再次,激活团组织行为文化。行为文化是团组织工作、学习和教育等的具象显现,寓于工作交互、实践和活动之中。可通过组织蓝图规划、

团建和主题团日等多样化活动,促进学生团干无界化、多样化、多频次交互,增进主体间的情感黏性和团组织文化向心力。

最后,彰显团组织物质文化。物质文化是组织文化的外在显现,要统一组织外显文化符号,如徽章、着装、证件等;营造关爱、人本和友善等的物质环境,如建立团队风采墙、榜样人物墙、活动文化墙等,发挥物质文化激励效应,激发学生团干的角色认同、身份认知和归属感。

#### (四) 构建“五级联动”全链条,提升工作成长能级

人的成长不能只有单一的成长路径,理应构建多级联动的全链条成长机制。高职院校应结合学生团干的类型特点,构建锻炼—辅导—晋升—轮动—退出的“五级联动”成长链,规避单维成长,实现其全链条联动成长。

一是多元锻炼机制。高职院校学生团干要自觉投入多元化锻炼,自主创设多载体、多渠道和多形式的历练机会,提升综合素质能力。高职团学组织应遵循“富脑子、搭台子、压担子、指路子”原则,创设调研、实践和竞赛等活动,搭建借调用、挂兼职和培学练等平台,锤炼学生团干的业务本领。

二是二元辅导机制。在高职院校学生团干常规培训基础上,吸纳学生党员、骨干兼任团干,朋辈间互帮互育,实施一对一或一对多的传帮带策略。同时,团学组织为团干选聘业务导师,或指定教师联系与培育学生团干,形成三全育人格局,拓宽组织成长空间,提升岗位吸引力。

三是双线晋升机制。除传统职务晋升外,可增设岗级晋升通道,形成上升流动空间。如某一岗位设定不同等级以指代业务水平,干事分1—3级。当学生团干1年任期满,可参与岗位竞聘以获得职务晋升。若晋升职务受阻,可申请岗级晋升,这不仅能彰显能力本位的激励,也能规避职务晋升名额受限造成的人员积极性下降或人员流失等风险,打通职务与岗级双向晋升通道。

四是水平轮动机制。建立高职院校学生团干横向轮动制度,借鉴香港青年组织一年轮动制,学生团干工作满一年申请轮岗;实施校内外、专兼职、单多岗的横向轮动策略,设置轮动时限,细化轮岗要求、程序 and 标准等,制定轮动申诉、双向考核和申告等机制,注意水平流动的衔接性和适应性,实现多层次水平流动空间。

五是竞争退出机制。一要健全岗位竞争机制,明确任职期限、竞岗原则和流程,以届满竞聘决定是否续任,通过量质化、师与生、短中长相结合的考评方式,遴选上岗学生团干。二要开展阶梯式退出预警。根据高职院校学生团干综合表现、业绩及预警频次,建立具体、多元且统一的退出量化标准、评价细则和操作程序,确保阶梯式退出预警。第1次问题为表现预警:及时反馈学生团干,重点在于谈话教育—传授方法。第2次问题为停职预警:反馈班团组织和团干,重点在于思想引育—分析辅导—优秀团干—一对一互助。第3次问题为辞退预警:组织公示通报,重点在于教师警示教育—教师跟踪帮扶—教师检查指导。当第3次辞退预警无效,则停职见习工作1个月,若停职反思后仍无法胜任工作,则予以辞退处理,形成下降流动空间。通过五级联动的全链条机制,全员、全方位、全过程激励与引导高职院校学生团干成长,使其工作成长能级水平进一步跃升。

#### 参考文献:

- [1] 共青团中央办公厅. 共青团中央关于印发《新时代全面从严治团实施纲要》的通知[EB/OL]. <https://www.gqt.org.cn/documents/zqf/202201/P020220130550347798202.pdf>.
- [2] 田为龙. 培养高素质的学生团干部队伍[J]. 经济师, 2005(6): 87-88.
- [3] 臧运蕾, 王磊. 浅谈新时期高校学生团干部队伍建设

- [J]. 中国电力教育,2010(34):200-201.
- [4]倪宇,戈誉阳.“从严治团”背景下高校学生团干部培养模式探析[J]. 高校共青团研究,2019(4):53-56.
- [5]MA HUSELID. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corp-rate financial performance [J]. Academy of Management Journal,1995(38): 635-672.
- [6]OSTROFF C. Human resource management and firm performance: Practices, systems, and contingencies [Z]. Working Paper, Arizona State University,2000.
- [7]廖建桥. 5P 模型——一种新的人力资源管理分类方法[J]. 管理学报,2004(1):71-75.
- [8]郑晓明. 人力资源管理导论(现代企业人力资源管理实务)[M]. 北京:机械工业出版社,2017:11.
- [9]徐东华,李静,战斌.“5P 模型”视角下的政府组织信息网络安全人员管理体系研究[J]. 云南行政学院学报,2013(2):145-147.
- [10]张志伟. 基于 5P 模型的民办高校中青年骨干教师保留策略研究[J]. 人力资源管理,2015(8):158-159.
- [11]陈雨竹. 基于人力资源管理 5p 模型的大学生人才共享模式[J]. 劳动保障世界,2019(12):56+63.
- [12]翁清雄. 自我职业生涯管理对职业决策质量的作用机制[J]. 管理评论,2010(1):82-93.
- [13]涂红伟,严鸣,周星. 工作设计对知识型员工和体力工作者的差异化影响:一个现场准实验研究[J]. 心理学报,2011(7):810-820.
- [14]邹国平,郭韬,任雪娇. 区域环境因素对科技型企业规模的影响研究——组织学习和智力资本的中介作用[J]. 管理评论,2017(5):52-63.
- [15]翁清雄,席西民. 企业员工职业成长研究:量表编制和效度检验[J]. 管理评论,2011(10):132-143.
- [16]赵建伟,何玲. 人员素质测评理论与方法[M]. 成都:四川大学出版社,2019:60-63.
- [17]兰亚宾. 以党建为载体构建利益联结机制:实践·作用·启示——以四川省宜宾市为例[J]. 中共云南省委党校学报,2017(4):88-92.

(责任编辑:丁小文)

(上接第 8 页)

- [6]汪家擎,高书杰. 新时代推进高校学生会组织改革与建设研究[J]. 现代商贸工业,2021(21):110-111.
- [7]郭广春,周静,马晓琼. 微案例视角下的高校学生会组织改革创新策略[J]. 巢湖学院学报,2020(5):159-164.
- [8]杨智博,吴莎. 高校学生会组织改革攻坚的难点和对策[J]. 教育观察,2018(13):71-72+131.
- [9]李彤彤,王景瑞. 高校学生会组织参与校园民主治理模式的研究[J]. 高教学刊,2017(15):141-143.
- [10]郭广春,冉昆玉,李海林.“一心双环”团学组织格局构建背景下的“相关学生组织”再整合[J]. 安徽工程大学学报,2018(3):53-57.
- [11]董磊明,李柯涵,李欣灿. 高校学生会干部身份符号的自我塑造[J]. 中国青年研究,2018(11):98-104.
- [12]李辉,丁磊. 新时代背景下我国高校学生会组织“改革再出发”问题研究[J]. 高校共青团研究,2019(Z1):161-165.
- [13]庞世华. 新时代高校学生会组织深化改革路径探究[J]. 湖州职业技术学院学报,2021(4):9-13.
- [14]共青团北京大学委员会. 北京大学学生会章程[EB/OL]. <http://youth.pku.edu.cn/tzgg/zytz/359222.htm>.
- [15]李辉. 学联学生会组织改革背景下高校学生会“三级联动”困境问题研究[J]. 青少年学刊,2018(2):48-51.
- [16]李艳. 从革命、建设到改革:共青团与学联关系研究[J]. 中国青年研究,2016(3):12-17.

(责任编辑:宋鑫)