

“三全育人”视域下高校学生组织办公室团队 激励困境与优化路径

——基于双因素理论的实践反思

李子悦, 章菲菲

浙江越秀外国语学院应用外语学院, 浙江 绍兴

收稿日期: 2026年3月15日; 录用日期: 2026年4月14日; 发布日期: 2026年4月23日

摘要

在“三全育人”理念深入推进的背景下, 高校学生会办公室作为学生组织的行政枢纽, 其团队激励效果直接影响育人实效与学生干部成长。然而, 当前办公室团队激励存在机制不健全、方式单一等问题, 制约了部门职能发挥。本文以笔者担任办公室部长期间的实践为例, 运用双因素激励理论, 诊断团队激励在“保健因素”与“激励因素”上的不足, 并提出针对性优化方案。作为部门负责人, 如何依托双因素理论、结合“三全育人”要求, 优化激励机制、破解管理困境, 实现部门工作效能提升与学生干部全方位成长的双重目标, 是本文的核心关切。研究表明, 通过制度透明化、激励过程化、任务自主化等路径, 可推动办公室从“事务执行型”向“育人成长型”转型。

关键词

三全育人, 双因素理论, 学生会办公室, 团队激励, 学生干部, 实践反思

Team Incentive Dilemmas and Optimization Paths of University Student Organization Office under the Perspective of “Three-Wide Education”

—Practical Reflections Based on Two-Factor Theory

Ziyue Li, Feifei Zhang

School of Applied Foreign Languages, Zhejiang Yuedong University, Shaoxing Zhejiang

Abstract

Against the backdrop of the in-depth implementation of the “Three-Wide Education” philosophy, the Office of the Student Union in colleges and universities serves as the administrative hub of student organizations. Its team motivation effectiveness directly impacts the educational outcomes and the development of student cadres. Nevertheless, the current team motivation in the office is plagued by problems such as an unsound mechanism and monotonous methods, which restrict the performance of departmental functions. Taking the author’s practice as the director of the office as an example, this paper diagnoses the deficiencies of team motivation in terms of “hygiene factors” and “motivator factors” based on the Two-Factor Theory, and proposes targeted optimization strategies. As a department leader, the core concern of this paper is how to optimize the motivation mechanism, address management dilemmas, and achieve the dual goals of improving departmental work efficiency and facilitating the all-round development of student cadres by relying on the Two-Factor Theory and aligning with the requirements of “Three-Wide Education”. The study indicates that approaches including institutional transparency, procedural motivation, and task autonomy can drive the transformation of the office from a “task-execution-oriented” department to an “education-and-growth-oriented” one.

Keywords

Three-Wide Education, Two-Factor Theory, Office of the Student Union, Team Motivation, Student Cadres, Practical Reflection

Copyright © 2026 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. 绪论

1.1. 研究背景与问题提出

2020年,教育部等八部门联合印发《关于加快构建高校思想政治工作体系的意见》,明确提出要“建立完善全员、全过程、全方位育人体制机制”[1]。在此背景下,高校学生会组织被赋予新的使命——不仅是服务同学的桥梁,更是落实“三全育人”的重要载体[2]。

学生会办公室作为行政枢纽,承担着物资管理、活动保障、日常值班等核心职能,其团队建设水平直接影响育人实效。然而,在实际管理中,作为部门负责人,笔者经常面临这样的困境:新干事刚加入时热情高涨,但面对每周1.5小时、内容单一的青年之家值班任务,逐渐出现抱怨、推诿、敷衍等现象;学期末评选“优秀干事”后,未获奖的干事积极性明显下滑,私下议论评选标准“不清楚”“靠印象”;有干事在问卷中直接写“想要义工时”“奖励能不能更明确一点”。

这些管理困境背后,折射出的是团队激励的深层问题:如何依托双因素理论,结合“三全育人”要求,优化激励机制,既提升部门工作效能,又促进学生干部全方位成长?这正是本研究的核心关切。

1.2. 研究意义

理论意义:将双因素激励理论引入高校学生组织管理研究,为“三全育人”理念在基层学生组织的

微观实践提供具体案例, 丰富组织育人理论的应用场景。

实践意义: 从部门负责人的视角出发, 探索一套可操作的团队激励优化方案, 既解决当前管理中的现实困境(值班动力不足、评优公平性质疑等), 又为学生干部提供成长通道(自主策划机会、成果展示平台等), 实现“工作效能提升”与“学生干部全方位成长”的双重目标, 为同类学生组织提供实践借鉴。

1.3. 研究内容与方法

研究内容: 第一章阐述研究背景与问题; 第二章梳理“三全育人”理念与双因素激励理论; 第三章描述办公室部门激励现状与存在问题; 第四章运用双因素理论进行诊断分析; 第五章提出优化方案; 第六章总结研究结论与不足。

研究方法: 采用案例研究法, 以笔者担任部长的办公室部门为研究对象; 结合行动研究法, 在真实管理情境中发现问题、分析原因、提出方案, 并将在后续工作中检验优化措施的有效性。

2. 理论基础

2.1. “三全育人”理念的内涵

“三全育人”即全员育人、全程育人、全方位育人[2]。在本研究中, 全员主要指指导老师、主席、部长、干事; 全程是从干事进部门到离开的整个阶段; 全方位则包括工作技能、沟通协调、责任意识等不同方面。杨晓慧指出, “三全育人”体现了立德树人的内在要求, 顺应了人才培养的发展趋势, 契合了高校育人工作的发展规律[3]。梁伟等进一步阐释, “全员育人”要求高校全体教职工强化育人意识, 自觉将育人要求落实到各岗位, 形成全校、家庭、社会、学生协同参与的育人格局[4]。

2.2. 双因素激励理论

赫茨伯格双因素理论认为, 影响工作态度的因素可分为“保健因素”与“激励因素”[5]。保健因素(如政策、管理、人际关系)缺失会导致不满, 但满足后不一定能激励; 激励因素(如成就、认可、工作本身)才能带来真正的满足感和动力。双因素理论强调, 保健因素缺失会导致不满, 而激励因素满足才能带来真正的满意感[6]。该理论在高校学生组织管理中有较强的适用性[7], 有研究者将其应用于系学生会管理, 通过改善保健因素和强化激励因素, 有效提升了成员积极性[8]。需要指出的是, 双因素理论在应用于学生干部群体时需注意其特殊性。学生干部的动机具有复合性特征: 既有自我实现、服务同学的内在动机, 也包含评奖评优、积累经历的外在动机。问卷调查中“增加工时”“明确奖励机制”等诉求, 反映出外部激励在学生群体中的重要性。因此, 在运用双因素理论时, 要重视工作本身的激励意义, 同样也要回应学生对公平、透明激励制度的现实期待。这为本研究后续诊断分析奠定了理论基础。

3. 现状与问题: 办公室团队激励案例分析

3.1. 部门概况与既有激励措施

现有激励措施包括: 例会公开表扬、年度“优秀干事”评选、任务分配、occasional 团队建设。为增强研究的可信度, 本研究采用多种数据收集方法: 一是对学院学生会全体成员进行问卷调查, 回收有效问卷 125 份, 其中办公室部门 25 人; 二是对前任部长进行深度访谈, 了解其任期内激励措施的成效与不足; 三是对现任副部长进行访谈, 获取当前管理实践中的真实反馈。多种证据来源相互印证, 提升了研究的信度。

3.2. 存在的主要问题

当前高校学生干部激励管理普遍存在选拔任用有失公平、培训机制不完善、考核机制不健全等问题

[9]。部分高校对学生干部培养目标不明确,导致功利心较重、服务意识差[10]。本研究在办公室部门的调查中也发现了类似情况。

问题一(激励失效):“优秀干事”评选后,部分未获奖干事积极性明显下滑。问卷调查显示,在“我的进步能得到及时认可”一项上,选择“一般”或“不同意”的干事占比达32%。前任部长在访谈中也提到:“评选标准大家不太清楚,评完了有人觉得不公平”。这说明激励仅集中在期末,过程性认可不足。

问题二(成长断层):干事在熟悉基础工作后,缺乏更具挑战性的任务和系统培训。问卷调查显示,在“我感到工作富有挑战性”一项上,选择“一般”或“不同意”的干事占比达28%。现任副部长在访谈中表示:“干事如果主动去承担一些任务,前提还是要来找我们对接”。这说明干事缺乏自主发挥的空间,能力提升进入平台期。

问题三(制度公平性不足):部门内部激励制度不够完善,学期末“手动记录义工时”的方式未提前公开标准、过程不透明。问卷调查显示,在“对部门现有的工作流程和制度清晰度”一项上,选择“一般”或“不太满意”的干事占比达24%。有干事在问卷开放题中直接写“money”“明确奖励机制”,前任部长也指出:“手动加义工时,没有提前说过规则”。这容易引发公平性质疑。

4. 诊断分析:基于双因素理论的审视

4.1. 保健因素层面的诊断

制度公平性不足:评优标准模糊、“手动记录义工时”不透明,易引发公平性质疑。这是典型的“保健因素”缺失,直接导致部分成员不满与疏离。这与已有研究指出的学生干部管理制度不完善、公平性缺失等问题相吻合[9]。

沟通反馈不畅:部长与干事间缺乏制度化沟通渠道,问题难以通过正式渠道表达,影响团队协同氛围。

4.2. 激励因素层面的诊断

成就感与工作本身:任务设计缺乏阶梯性,干事难以从值班等常规工作中持续获得成就感,导致“全程”培养链条断裂。

认可与责任缺失:激励形式单一(仅依赖期末评优),缺乏过程性、多样化认可,且未赋予核心干事更多责任,使其“全方位”能力得不到锻炼。正如双因素理论所强调的,工作本身的挑战性与认可度是激励的核心[8]。

5. 优化方案设计

5.1. 优化思路

以夯实“保健因素”为前提,强化“激励因素”为核心,将“三全育人”理念融入日常管理。

5.2. 具体建议

在“三全育人”理念下,应制订系统化培养计划,明确培养目标,开发实践平台,完善考核机制[11]。同时,借鉴双因素理论在系学生会管理中的成功经验,将激励措施制度化、多元化。据此,本研究提出以下具体建议。

建议一(制度透明化):制定并公示《办公室工作与评优细则》,明确各类工作对应标准,每月公布累计情况,保障制度公平。

建议二(沟通制度化): 建立月度“一对一”反馈谈话制度, 让干事有正式渠道表达诉求, 及时解决问题。

建议三(激励多元化): 实施“项目负责人”轮值制, 让干事独立负责小型活动; 增设“最佳协作奖”“创新点子奖”等即时表扬机制。这一措施体现了“三全育人”理念: 从全程育人角度看, 干事需经历项目从策划、执行到复盘的全过程, 获得完整的管理体验; 从全方位育人角度看, 干事在项目实践中锻炼领导力、沟通协调能力、问题解决能力, 实现综合素质的全面提升。

6. 结论与展望

6.1. 研究结论

本研究以双因素理论为工具, 诊断出办公室团队激励的主要问题: 评优激励效果短暂、常规任务动力不足、激励制度不够透明。对应提出三条优化建议: 制度透明化、沟通制度化、激励多元化。

6.2. 不足与展望

本研究为单案例探索, 所提方案有待实践检验。后续计划在下学期进行为期一个学期的试点, 通过对比试点前后的活动参与率、任务完成质量、成员满意度问卷得分等数据, 初步验证方案的可行性。未来还可在更广范围内验证其有效性, 并持续优化效果。

参考文献

- [1] 教育部等八部门关于加快构建高校思想政治工作体系的意见[EB/OL]. https://hudong.moe.gov.cn/srcsite/A12/moe_1407/s253/202005/t20200511_452697.html, 2020-04-28.
- [2] 刘晓晴, 唐浚泷. “三全育人”视角下高校学生会组织改革实践研究[J]. 高校共青团研究, 2021(z2): 163-168.
- [3] 杨晓慧. 高等教育“三全育人”理论意蕴、现实难题与实践路径[J]. 中国高等教育, 2018(18): 4-8.
- [4] 梁伟, 马俊, 梅旭成. 高校“三全育人”理念的内涵与实践[J]. 学校党建与思想教育, 2020(4): 36-38.
- [5] 李文霞, 沙海鹏. 赫兹伯格双因素激励理论的贡献与运用[J]. 商场现代化, 2007(23): 307-308.
- [6] 杨振梅, 周序. 赫兹伯格双因素理论视角下的大学生志愿服务保障——以厦门大学为例[J]. 重庆高教研究, 2013, 1(6): 47-50.
- [7] 项颖, 胡鹏州. 双因素理论的普适性[J]. 大连海事大学学报(社会科学版), 2007, 6(5): 114-116.
- [8] 李春霞. 双因素理论在系学生会管理中的实践[J]. 产业与科技论坛, 2012, 11(4): 26-27.
- [9] 肖叶枝. 高校学生干部激励管理研究与应用——基于赫兹伯格的双因素理论分析[J]. 企业导报, 2010(7): 203-204.
- [10] 崔楠. “三全育人”视角下高校学生干部培育机制研究[J]. 产业与科技论坛, 2024, 23(16): 258-260.
- [11] 寿旦艳. “三全育人”理念下学生干部培养路径分析[J]. 华章, 2025(5): 159-161.