

心本管理视角下技能竞赛团队效能提升的机理与路径研究

沈为良

浙江工贸职业技术学院, 浙江 温州 325002

DOI: 10.61369/VDE.2026030024

摘 要 : 技能竞赛作为高职院校人才培养的重要载体, 其效能水平直接关系到竞赛成绩与育人成效的双重实现。传统竞赛团队管理多沿袭目标管理与行为控制的范式, 忽视了个体内在心理资源对团队效能的深层驱动作用。本文以心本管理理论为分析视域, 系统探讨技能竞赛团队效能提升的内在机理与实践路径。通过“心理赋权—情感共鸣—意义建构”的三阶传导机制, 作用于团队成员的认知、情感与行为层面, 进而提升团队整体效能。在此基础上, 本文构建了“理念层—机制层—策略层”三位一体的心本管理实施路径, 为技能竞赛团队管理提供了新的理论视角与实践参照。

关 键 词 : 心本管理; 情感联结; 团队效能; 心理赋权; 价值认同

Research on the Mechanism and Pathway for Enhancing the Efficiency of Skill Competition Teams from the Perspective of Heart-Based Management

Shen Weiliang

Zhejiang Industry & Trade Vocational College, Wenzhou, Zhejiang 325002

Abstract : As an important carrier of talent cultivation in vocational colleges, the effectiveness level of skills competitions directly affects the dual realization of competition results and educational effectiveness. Traditional competition team management often follows the paradigm of goal management and behavioral control, neglecting the deep driving role of individual psychological resources on team effectiveness. Through the three-level transmission mechanism of "psychological empowerment-emotional resonance-meaning construction", it acts on the cognitive, emotional, and behavioral levels of team members, thereby enhancing the overall effectiveness of the team. On this basis, this article constructs a three in one implementation path of heart based management consisting of "concept layer-mechanism layer-strategy layer", providing a new theoretical perspective and practical reference for the management of skill competition teams.

Keywords : Heart-based management; emotional connection; team effectiveness; psychological empowerment; value identification

一、研究背景

近年来, 国家对职业教育重视程度不断提升, 技能竞赛也成为了衡量职业院校办学质量以及人才培养水平的重要标尺。而技能竞赛团队这一参赛单元, 它的建设水平直接影响竞赛成绩, 同时还反映了院校人才培养理念与教育管理能力的

高低。不过, 实际的竞赛团队管理过程中, 普遍存在着“重技术轻心理、重结果轻过程、重管控轻赋能”的困境。指导老师通常只集中注意力在选手的技能训练与操作规范上, 对于团队成员的心理状态、情感体验以及意义感知的关注程度不足。这种管理模式具有一定的局限性, 一旦情绪压力加剧和训练强度提升, 这种情况会愈发明显, 极可能导致团队凝聚力下降、成员焦虑水平升高、临场发挥失常等问题。

二、团队心本管理综述

心本管理是21世纪初兴起的管理理念, 作为管理学与心理学交叉融合的新兴理论范式, 它主张将“人心”作为管理的出发点和落脚点。区别于以“物”为本的科学管理、以“人”为本的人际关系管理, 心本管理强调对个体内心世界的关注, 认为“管理的最高境界是激发人的内在动力与精神潜能”^[1]。这一理论视角为破解竞赛团队管理的现实困境提供了新的可能性。当团队成员的内在心理需求得到满足、情感体验被理解、个体价值被认可时, 团队的效能将实现质的跃升^[2]。

杨菁(2011)的研究指出, “心本管理强调从心入手, 帮助员工挖掘、发现心里本来就有的东西, 从而达到自我管理的目的”。^[3]这一结论表明, 心本管理超越了外在激励的层次, 唤醒了个体的内在动力与生命自觉。而吴甘霖(2006)将心本管理置于

管理质量提升的框架中，认为“它是满足利益相关者心灵诉求的关键途径^[4]。”

马文军（2022）认为心本管理需要直面这一问题，“应以化为资源，实现管理学的创造性转化、创新性发展^[5]”，在这一前提下，郑国娟（2022）明确了心理资本概念，“在心本管理背景下应嵌入心理资本理念，通过培育员工的心理资本（自信、希望、乐观、韧性等）来提升管理效能^[6]。”

不难归纳可知，心本管理就是以尊重人的主体性为前提，通过关注、理解、引导和满足成员的内在心理需求，激发其内生动力与创造潜能，实现个体成长与组织目标相统一的管理范式。现有关于心本管理的研究主要集中在企业组织，且主要从内在心理机制评价与管控进行，缺乏个体认知到价值认同的多维度影响研究。

三、心本管理影响团队效能的作用机理

心本管理从“心理赋权、情感共鸣和意义建构”这三重路径分别实现对个体认知、人际互动与价值认同等因素进行渗透影响，聚合提升团队整体效能。

（一）心理赋权与认知激活

心本管理的心理赋权是第一个传导环节。心本管理尊重成员主体地位，赋予其更多的自主决策的权限，对成员的专业判断价值充分信任，激发成员的自我效能感与内在工作动机。

心本管理充分尊重成员主体地位，给成员自主考虑问题的自由、自主做决定的权利、自我判断价值的认可，从而激活成员的自我价值、自己的工作动机。在技能竞赛的团队中，心理赋权的表现就是让选手参与自己的训练计划、而不是干等执行，让选手对竞赛技巧提出改进意见、而不是盲从命令，让选手对自己竞赛备赛有一定程度的空间安排、而不是全部控制。当选手感觉自己对于自己的训练处于一种有支配力量的地位时，其内在的动机被激发出来，他积极向上的意愿强了，他面对困境坚持的毅力大了，这都会转化为好的工作绩效。

心理赋权的深层意义是它使选手从“被训练者”成为了“训练主体”，从“命令执行者”变成了“主动参与者”，身份的转变也会带来认知思维的根本转变。选手不把训练当作“被命令”要去做的事情，而是自觉地作为一种内在的成长内驱力去做。

（二）情感共鸣与关系凝聚

情感共鸣是心本管理的第二重传导。它是指导老师与成员之间、成员相互之间情感认同与信任。

在竞赛的团队中，情感共鸣的产生，非常依赖指导老师对成员情感状态的敏锐觉察与及时回应。当选手受困于训练挫败感时，需要感同身受地接纳他们的负面情绪，共同经历这一情感波动。这种共在的感受，能够消解个体的孤立感与无助感，增强成员之间的归属感。

情感共鸣影响团队有效性，因为它使团队有了“感性共同体”，成员感觉相互的感性联结^[8]，就有了团结的团队，信息的感性共享更为方便，团队合作配合更默契。而当竞赛促胜的压力

下，情感共鸣还具有“缓冲器”的作用——当某个成员因为失误产生负面情绪时，有团队的包容、共情可以迅速帮助其调节，不至引发负面情绪集聚影响下面的个体的情绪。

（三）意义建构与认同整合

意义建构是最为隐性的传导机制。这一阶段让比赛成员对训练和比赛的深层意义有了新的认识，他们从“为了成绩而进行训练”的工具性认识，到“为了成长而奋斗”的价值性认识。意义建构就是要回答技能竞赛团队“我们为谁而战”这一有趣的根本性问题。当成员把竞赛看成自己成长的台阶、让自己磨练的技艺以及实现职业理想的机会，而不只是“比赛要个名次”的时候，他们工作的动机就从外在转向了内在，从“要我做”走向“我要做”。

Leppäkumpu, J（2024）的研究认为意义建构对团队效能的影响具有持久性、稳定性的特征^[9]。很明显可知，外在的激励会不断地发生衰减，而意义认同激发出来的是内在驱动力且有正反馈性。队员在竞赛中感受到所事的意义时会更投入，投入高了就会有更多价值体验，才有良性循环。

（四）三阶传导与整合机制

心理赋权、情感共鸣和意义建构这三个传导路径不是各自发挥不同的作用，而是互相缠绕、逐次递进的整体。心理赋权是基础层次，它解决了“我是谁”的问题，让成员知道自己是一个参与者、能动体；情感共鸣是关系层次，它解决了“我们是谁”的问题，让成员知道自己是团体的一员、共同体的一员；意义建构是价值层次，它解决了“我们为什么要干”的问题，让成员知道自己努力所指向的价值意涵所在。三个层次层层推进，由个体到团体、由表层到深层，共同构成了心本管理作用于团体表现的传导链条。

四、心本管理提升团队效能的实施路径

如上，关于作用机理的分析，本文也设计出“理念层—机制层—策略层”三位一体的心本管理之路，方便技能竞赛团队指导老师共训提供系统化解决方案。

（一）理念层上确立好正确价值观

实施心本管理，第一要确立正确的价值观念，打破管理价值的认知误区。

从“管控”到“赋能”，传统管理观念认为指导教师是控制者、监督者，心本管理要求指导教师成为学生赋能者、支持者。指导教师的任务不是控制学生的操作行为，而是创造条件让学生的优势能力得到充分释放。这要求管理者放下“权威”思想，怀着平等、包容之心去对待团队成员。

从“成绩”到“成长”，技能竞赛固然有出彩成绩的追求，成绩并不是管理追求的唯一目标。心本管理追求关注成员的“成长”。只要每一位成员在竞赛中都有提高，有蜕变，有成熟，成绩的获得水到渠成，也不是赢尽鱼池的惨状。

从“个体”到“系统”的视野的拓展，团队效能需要个体能力的显现，也需要整个系统的运转效率。这就要求指导老师系统

地思考团队，看到人与人、人与团队之间的关系，努力打造一个健康的系统运转的团队生态系统。

（二）机制层上构建好制度文化

理念要落地也离不开“制度”的安排，从心理关怀、团队文化、认同使命等3个方面入手来把握和打造心本管理的制度文化。

我们需要不断健全完善心理健康的方式和制度，如定期了解团体中每个人的身心状况、提供心理帮助和咨询的渠道以及指导者和训体一对一的沟通等。不要等出了问题再发动“打火队”，而是应有效运行在日常训练中的文化制度。

营造团队文化、仪式活动和情绪释放的渠道这些做法，有助于队员彼此联结和引起情感的认同。可建立团队日定期地不涉及训练的团体性质活动。比如，建立分享制度，让大家有机会分享训练的体验和情绪，形成“成功同享、失败共渡”的团队文化。

以榜样事迹的方式去影响成员来体会竞赛深层含义。如请往届获奖者对竞赛对其工作产生的影响侃侃而谈，分享竞赛背后的成长故事；开展一些具有仪式的活动，有高光节点表达成员对竞赛的情感认同。

（三）策略层上运用好心本管理方法

“理念和机制”明确了指导老师在日常管理中对手的心本管理具体应用方面所要落实的具体策略。Barzani（2005）认为需要“从外而内、从被动到认同，从监督到成长，这要求在管理策略上要从之前的监督者来转变^[10]。”

指导老师要掌握深度倾听与共情沟通的技巧。当选手有困惑和情绪时，不要急于给出反馈或解决方案，应先理解这位选手的感受，让选手相信自己被理解和认可。因为沟通本身就是一种疗愈。

其次是善于利用优点聚焦式的反馈策略，在训练反馈中，不要再以“纠错式”的批评出现，而是以“优点聚焦式”反馈——

先肯定选手做得好的一面，再反馈遗憾，最后输出对选手的信任。这种“肯定—建议—期待”的三段式反馈，指出缺点的同时保护了选手的自我效能感。

还有个有趣的点，那就是需要留有自主空间的设计，在训练中尽量留有选手自主安排的空间。每周留有自主训练时间，让选手自觉安排自己的训练内容，或每次讨论技术方法方案时，让选手发表自己的想法而非给出一个答案。这样做都有助于培养他们的自主意识和独立解决问题的能力。

最后一定要注意仪式和故事的自我激励策略。用仪式和故事来灌输团队的价值以及文化，如队伍出征前的誓师仪式、赛后的总结讲法等，有增进团队成员对团队的认同感和团队意识的作用。

五、结论

本文以心本管理为视角，研究技能竞赛团队效能的提升机理与路径。

第一，心本管理与技能竞赛团队效能具有理论关联性。心本管理满足个人的自主、胜任、关系的身心需求，激发个人内在心理的动机、资源，促进团队整体效能发展。

第二，心本管理对技能竞赛团队效能的影响机制为“心理赋权—情感共鸣—意义建构”的“三阶机理”。心理赋权激发团队成员的认知主动性，情感共鸣加强团队关系的凝聚力，意义建构让团队成员形成价值认同感，三阶机理递进层层叠加促进团队效能从任务提升到心理层面、发展的层面的整体性提升。

第三，心本管理的落地需要落实“理念层—机制层—策略层”三位一体的做事层，理念层指明心本管理的行为目标，机制层奠定心本管理运行的制度基础，策略层实施心本管理操作的办法，三者是共同作用，相辅相成。

参考文献

- [1] 齐善鸿. 精神管理：道本管理的基本命题 [M]. 东北财经大学出版社，2012.
- [2] 刘鹏凯. 心力管理 [M]. 上海人民出版社，2010.
- [3] 杨菁. 对“心本管理”的实践思考 [J]. 商业文化（上半月），2011(11).
- [4] 吴甘霖. 心本管理：管理学的第三次革命 [M]. 机械工业出版社，2006.
- [5] 马文军. 基于中国历史文化情境的本土管理学建构研究 [M]. 中国社会科学出版社，2022.
- [6] 郑国娟. 心本管理背景下心理资本的嵌入 [J]. 经济管理，2022(15): 8-9.
- [7] 彭剑锋. 人力资源管理概论 [M]. 复旦大学出版社. 2010.
- [8] 黃如袖. 動之以情或說之以理？情緒共識與認知共識對團隊績效之影響 [D]. 元智大學，2022.
- [9] Leppäkumpu, J., & Sivunen, A. (2024). Navigating connectivity expectations and work-life boundaries through sensemaking in global teams. Journal of Applied Communication Research. Advance online publication.
- [10] Barzani, I. (2025). From supervision to digital trust: Redesigning management styles for the hybrid workforce. In Proceedings of the Conference on Hybrid Work.