

（一）案例正文



第六届中国研究生公共管理案例大赛 参赛案例

“封闭”与“开放”何以兼容？

——北京 2022 年冬奥会赛会志愿者闭环管理运行之策¹

How are closed and open compatible?

——Strategies for Closed-loop Management of Volunteers for

Beijing 2022 Winter Olympics Games

案例正文始于本文档第 1 自然页；案例分析报告始于本文档第 34 自然页

2022 年 8 月

¹ 本案例系案例团队获得相关单位授权，根据一手调查资料编写而成。

摘要

在世界百年变局和世纪疫情交织的复杂背景下，按照“绿色、共享、开放、廉洁”的办奥理念，北京 2022 年冬奥会于 2022 年 2 月 4 日在“双奥之城”北京如期举办。冬奥会作为聚焦世界目光的国际赛事，对弘扬奥林匹克精神、展现中国国家形象、助力构建“人类命运共同体”具有重要意义。赛会志愿者如同燃烧的雪花在冬奥会绽放，为冬奥会的成功举办发挥着重要作用。北京冬奥组委志愿者部共招募 1.8 万余名赛会志愿者为三个赛区提供志愿服务，涉及业务领域达 12 类。赛会志愿者人数多、业务种类多、服务面积广，赛会志愿者招募、培训、管理、保障、激励等工作受疫情发展、气候条件、两地办赛、网络舆论等影响存在诸多不确定因素，在闭环管理下赛会志愿者的管理与运行存在较大难度。基于此，本研究以北京冬奥组委志愿者部赛会志愿者管理工作为切入点，深入考察并分析赛会志愿者赛时闭环管理下各项工作运行模式，探索存在的问题、原因及解决路径。

本研究采用文献研究、问卷调查、访谈、实地踏勘等研究方法，对北京 2022 年冬奥会赛会志愿者闭环管理工作中存在的问题、原因、解决对策进行分析，探索新冠肺炎疫情下，大型国际赛事志愿服务工作的组织路径、保障模式及提升策略。在研究中发现，受新冠肺炎疫情影响，北京 2022 年冬奥会赛会志愿者工作在闭环管理下三赛区开展，从提前进驻到隔离移出，时间跨度大、人员输送压力大，餐饮、住宿、交通、医疗等各方面保障工作都面临新的考验。北京冬奥组委志愿者部成立工作协调小组，协同京冀政府、公安、教育、医疗、文化、交通等部门，通过“馆校对接”“组校对接”招募管理志愿者，通过“一馆一策”、“一场一策”在闭环管理下开展工作。本研究通过剖析北京冬奥会疫情防控政策中有关志愿者闭环管理的总体方案、关键举措，分析并回答国家在大型赛事中如何通过政府协同治理兼容“封闭”与“开放”的问题，为疫情防控背景下举办国际各类大型赛事活动实施赛会志愿者闭环管理提供成功经验借鉴，展现国家形象。

关键词：2022 年北京冬奥会；闭环管理；开放办奥；赛会志愿者

Abstract

Under the complicated background of world changes and COVID-19 outbreak, the 2022 Winter Olympics will be held on February 4th, 2022 in Beijing, which is the "Double Olympic City", according to the concept of "green, shared, open and clean". As an international event focusing on the world's attention, the Winter Olympics is of great significance in carrying forward the Olympic spirit, displaying Chinese national image and helping to build a "Community of Shared Future for Mankind". Games volunteers bloom like burning snowflakes in the Winter Olympics and play an important role in the success of the Winter Olympics. The Volunteers Department of Beijing Winter Olympic Organizing Committee recruited more than 18,000 volunteers to provide volunteer services for the three competition areas, covering 12 business areas. Due to the large number of games volunteers, various types of business, and a wide range of service areas, there are many uncertain factors in the recruitment, training, management, guarantee, and incentives of volunteers in the competition, which are affected by the development of the epidemic, climatic conditions, hosting the competition in the two places, and online public opinion. Under the closed-loop management, the management and operation of games volunteers are quite difficult. Based on this, this study takes the management of games volunteers as the starting point, deeply investigates and analyzes the various work operation modes under the closed-loop management of games volunteers during competition, and explores the existing problems, causes and solutions.

This study uses research methods such as literature research, questionnaire investigation, interviews, and field surveys to analyze the problems, causes and solutions in the closed-loop management of volunteers in the Beijing 2022 Winter Olympics. In order to explore the organizational path, guarantee model and improvement strategy of volunteer service in large international events under the outbreak of COVID-19. In the study, it was found that due to the COVID-19, the volunteer work of Beijing 2022 Winter Olympic Games was carried out in three competition areas under closed-loop management. From early entry to isolation and removal, the time span will be long, the pressure of personnel transportation will be great, and the safeguard work in catering, accommodation, transportation, medical care and other aspects are facing new challenges. The Volunteer Department of the Beijing Organizing Committee for the Winter Olympics has set up a work coordination group to coordinate with the Beijing Hebei government, public security, education, medical

care, culture, transportation and other departments Games volunteers are recruited and managed through the methods of "connection between venues and schools" and "connection between groups and schools", and work in accordance with the methods of "one strategy per venue" and "one strategy per game". This study analyzes the relevant schemes of closed-loop management of volunteers in the COVID-19 prevention and control policy of the Beijing Winter Olympics, and answers the question of how the country can accommodate *closed* and *open* through government coordinated governance in large-scale events. This provides a reference for successful experience in holding various large-scale international events under the background of the COVID-19, implementing closed-loop management of games volunteers at the event, and finally showing the country's image.

Key words: 2022 Beijing Winter Olympics; Closed loop management; Open the Olympic Games; Games volunteers

目 录

引言	1
1.开放的本意:展现冬奥赛会志愿者的服务之美	1
1.1 践行开放办奥,展现大国风采	1
1.1.1 开幕现场大国献礼,敞开怀抱邀请世界	2
1.1.2 中国产品赛场亮相,经济输出迎来机遇	2
1.1.3 开放办赛打造样板,难题治理彰显国力	3
1.2 弘扬传统文化,促进国际交流	4
1.2.1 学习东方神秘汉字,外国“写手”冲上热搜	4
1.2.2 品鉴传统中华美食,冬奥冠军只盼“干饭”	4
1.2.3 中国语言博大精深,热搜频出“各路”名梗	4
1.3 志愿服务冬奥,弘扬奥运精神	5
1.3.1 志愿青年自信洋溢,向世界展示中国形象	5
1.3.2 志愿服务传递温暖,用热情传递中国关怀	6
1.3.3 校企联合保障赛事,借兼容并包汇集力量	6
2. “封闭”的安全:守护赛事和社会的健康防线	7
2.1 应对严峻疫情,探索闭环管理的意义	7
2.1.1 巧用制度的优势,闭环管理为冬奥护航	7
2.1.2 完成环内外划分,闭环管理显防疫成效	8
2.1.3 界定时限与范围,实现时间空间双闭环	9
2.2 防疫环环相扣,优化闭环管理的效果	10
2.2.1 分区分类管理,志愿者的环里环外	10
2.2.2 专车专馆围城,进入闭环的好与坏	11
2.2.3 从严从细防控,互不连通的新常态	11
2.3 响应冬奥赛事,规范闭环管理的运行	12
2.3.1 招募方式线上为主,线下馆校对接并行	12
2.3.2 宣传培训多点化,分阶段层次完成筹备	12
2.3.3 兼顾保障与激励,清除志愿者后顾之忧	13
3.相容的困境:应对闭环中开放的重重挑战	14
3.1 模式难题,赛会志愿者管理制度实施受阻	14
3.1.1 缺乏前例,顶层设计决策难	14

3.1.2 构成复杂,管理人员落实难.....	14
3.1.3 点多面广,场馆驻地执行难.....	15
3.2 任务紧迫,赛会志愿者全面保障压力陡增.....	15
3.2.1 餐饮服务面临多时段分区划片供应压力.....	15
3.2.2 住宿保障面临短时间基础设施改造压力.....	16
3.2.3 交通运输面临高强度全面调度输送压力.....	17
3.2.4 医疗防疫面临密集型高频防护救治压力.....	17
3.3 物理“封闭”,赛会志愿者激励活动开展受限.....	18
3.3.1 各项激励活动场地受限,难以发挥.....	18
3.3.2 各类志愿者分区域行动,协调困难.....	18
3.3.3 各种激励物资运量庞大,环节繁琐.....	18
3.4 初涉闭环,赛会志愿者心理健康亟需关注.....	19
3.4.1 提前移入,隔离移出,志愿者服务周期长.....	19
3.4.2 工作压力,涉疫风险,志愿者服务强度大.....	19
3.4.3 工作单一,活动受限,志愿者服务易懈怠.....	19
4.兼容的创意:制定闭环管理与开放理念的平衡之策.....	20
4.1 各级协同,统筹建好闭环管理志愿服务顶层设计.....	20
4.1.1 志愿工作协调小组高位统筹.....	20
4.1.2 教育机构和团组织纽带作用.....	20
4.1.3 赛事服务协调小组在线指挥.....	21
4.2 高校联动,逐步解除闭环管理志愿服务招募之困.....	21
4.2.1“馆校对接”解决首要招募任务.....	22
4.2.2“组校对接”发挥专业服务优势.....	22
4.2.3“按需配岗”满足业务领域要求.....	23
4.3.依靠属地,全面化解闭环管理志愿服务保障难题.....	23
4.3.1 建立医疗屏障,守疫情防控底线.....	23
4.3.2 协调保障机制,让“吃住行”无忧.....	24
4.3.3 调拨物资经费,为保障激励助力.....	25
4.4 多措并举,全面提升闭环管理志愿服务激励水平.....	26
4.4.1“三大激励、十项行动”,有效保障志愿激励落到实处.....	26
4.4.2“一馆一策、一场一策”,切实加强个性激励增色添彩.....	26
4.4.3“心理咨询、心灵指导”,阶段开展心理调适提质增效.....	26
结束语.....	26

图 目 录

图 1 习近平总书记和夫人彭丽媛欢迎出席冬奥会开幕式的国际贵宾.....	2
图 2 国家体育馆公共服务区的“冰墩墩”小广场投入使用.....	3
图 3 闭幕式“one world-one family 天下一家”.....	3
图 4 国家体育馆赛会志愿者们欢度除夕.....	4
图 5 标兵赛会志愿者在开幕式上欢迎加拿大运动员入场.....	5
图 6 五棵松体育中心赛会志愿者工作场景.....	6
图 7 新冠肺炎累计确诊病例统计折线图.....	7
图 8 世界前七经济体新冠肺炎每百万人按日新增病例统计折线图.....	8
图 9 冬奥会新冠疫情相关管理架构.....	8
图 10 冬奥会闭环管理示意图.....	9
图 11 冬奥会北京颁奖广场观众区.....	10
图 12 开始闭环管理的国家体育馆.....	11
图 13 羽生结弦比赛时现场照片.....	12
图 14 赛会志愿者通用培训课程.....	13
图 15 北京语言大学线下助残志愿培训.....	13
图 16 闭环内志愿者春节写春联活动.....	14
图 17 冬奥会北京颁奖广场服务区.....	15
图 18 五棵松冰球馆餐厅场景.....	16
图 19 凌晨 5 点赛会志愿者准备登车前往场馆.....	17
图 20 赛会志愿者激励物资运输.....	18
图 21 小组成员与赛会志愿者就闭环管理心理问题进行访谈.....	19
图 22 赛会志愿者工作协调小组架构图.....	20
图 23 张家口赛区由河北团省委牵头的前线指挥部工作及调研场景.....	21
图 24 赛事服务工作指挥调度图.....	21
图 25 北京市委书记、北京冬奥组委主席蔡奇开通招募网络系统.....	22
图 26 馆校对接通用赛会志愿者选拔面试现场.....	22
图 27 业务领域赛会志愿者线上选拔及线下培训现场.....	23
图 28 国家速滑馆工作区域消杀及闭环管理驻地赛会志愿者核酸检测.....	23
图 29 驻地某食堂赛会志愿者就餐和集体生日会场景.....	24
图 30 赛会志愿者某驻地住宿环境.....	24
图 31 冬奥组委交通调度指挥中心、闭环班车.....	25
图 32 志愿者部配发的激励食品及激励徽章.....	25

表 目 录

表 1 北京赛区某场馆赛会志愿者餐饮标准.....	16
---------------------------	----

引言

“新年好呀——新年好呀——祝福大家新年好！”伴随着悠扬的歌声和时钟的敲响，我们迎来了新的一年。与往年不同的是，这个春节除了灯笼、福字、中国结，还有随处可见的“冰墩墩”和“雪容融”。确实，随着春节的到来，我们即将迎来了北京 2022 年冬奥会。此时，北京市石景山区冬奥组委大楼内，当大家都沉浸在喜悦中时，志愿者部负责人 Z 却眉头不展。去年夏天，作为参加过北京 2008 年奥运会志愿者工作的“双奥人”Z，又代表冬奥组委前往东京奥运会进行学习交流。这次，他打算将东京的“气泡防疫”带回北京。后来发现，东京奥运会志愿者更多由中老年群体组成，且受限于志愿团队准备不足和经费压力，志愿者大多乘坐新干线自行前往，部分路途远的只能自费选择胶囊旅社住宿，这样的“泡泡”并未能奏效，东京奥运会的运动员与志愿者均出现确诊病例。面对北京冬奥会赛会志愿者这一青年化群体，在闭环管理的模式下，又要兼具展现冬奥开放本意，他的担忧该如何解决呢？

1. 开放的本意：展现冬奥赛会志愿者的服务之美

冬奥开幕前夕，世界就对中国提出了对本届冬奥的期待。外国媒体发起投票，征集民众对 2022 年北京冬奥赛事的猜想，外国民众纷纷参与，其中不乏新奇和大胆的猜测。习近平总书记在回应世界的期待时提出，我们要坚持“绿色办奥、共享办奥、开放办奥、廉洁办奥”的办奥理念，展示我们国家和民族阳光、富强、开放的良好形象，增进各国人民对中国的了解和认识。“冬奥会是让世界了解中国、熟悉中国的良好契机。而冬奥志愿者正是展现开放办奥理念的践行者，要通过他们讲好中国故事，传播好中国声音。”志愿者部负责人 Z 在接受我们访谈时说道。

1.1 践行开放办奥，展现大国风采

为观众席每个座位发放暖心“礼包”，为舞台做着最后一次详细的设备检查，一波又一波的工作人员“紧锣密鼓”，每个人都在反复核实着晚上的任务清单，空气中弥漫着严肃又紧张的气氛。这是冬奥开幕式前的国家体育场（鸟巢）内的准备场景。与开幕式的紧密筹备相呼应的，不只是阵阵寒风中的工作人员的职责坚守，还有其背后想要表达的重要意义：冬奥会开幕式是践行开放办奥、向世界展示中国形象迈出的第一步，是充分表现中国的综合实力和大国风采的绚丽舞台，更是迎接世界各国共赴冰雪之约的开放之门。

1.1.1 开幕现场大国献礼, 敞开怀抱邀请世界

“在疫情当前的世界, 还能有这么多国家的元首和政府官员能够出席参加北京冬奥开幕式, 证明我们的国家实力和世界影响力正逐步攀升。在开幕式现场, 看着各国运动员惊讶的眼神和喜悦的神情, 我感受到了来自国家的荣耀和自豪, 我深知我们承担开放办奥的重要责任和光荣使命, 作为本次开幕式的一分子, 我们一定要为全世界奉上一场精彩、完美的表演。”一位开幕式负责引导运动员入场的赛会志愿者杜同学表示。



图 1 习近平总书记和夫人彭丽媛在人民大会堂欢迎出席冬奥会开幕式的国际贵宾

来源: 小组成员通过网络检索获取

访谈过程中, 负责人 Z 向我们回忆道: “开幕式结束之后, 有一些赛会志愿者模仿着入场运动员的惊讶表情和激情的感慨, 分享着他们在开幕式上的体会和心声, 让我不禁动容, 深深地被中国的国家实力和大气风采所触动。”通过这次冬奥会, 中国进一步向世界展现了开放、自信、包容的新形象。同时, 世界也需要一场奥运会展现和平的美好、运动的魅力, 让人类变得更加团结。

1.1.2 中国产品赛场亮相, 经济输出迎来机遇

冰墩墩作为本届冬奥会的“网红”风靡全球, 一度导致冬奥期间一“墩”难求, 营造全球“疯抢”浪潮, 将奥运周边产品经济推向高潮。诸如此类的经济效应在冬奥赛场上比比皆是。负责某一国际经济组织官员翻译工作的李同学表示, 该经济组织的负责人对这次中国围绕冬奥会开展的主场外交表示充分肯定。“通过举办冬奥会, 中国不仅巩固和加强了与世界许多国家的联系, 同时在提升中国国家形象、中国产业品牌地位以及推动中国文化产品输出等方面都会产生重大、深远的影响。”



图 2 国家体育馆公共服务区的“冰墩墩”小广场投入使用

来源：小组成员现场踏勘拍摄

1.1.3 开放办赛打造样板, 难题治理彰显国力

疫情席卷下的全球, 各大赛事或延期推迟, 或禁止观众现场观看, 或导致大规模感染, 大型活动举办仿佛已经成了世界难题。志愿者部负责人 Z 称: “疫情以来, 中国凭借快速反应和坚决执行, 为全球疫情防控提供了‘抄作业’的机会。这次, 我们要通过这届冰雪盛会告诉全世界, 中国政府强大的治理能力能够在疫情下举办好这样的国际赛事, 为共同抗击疫情筑牢中国信心, 打造中国样板!”



图 3 闭幕式“one world-one family 天下一家”

来源：小组成员通过网络检索获取

1.2 弘扬传统文化, 促进国际交流

通过冬奥会, 世界看到了一个蕴含“传统年味”的中国。场馆及赛会志愿者驻地志愿者之家都贴上了福字、挂起了灯笼、中国结等。赛会志愿者带领参赛人员体验春节民俗, 增进他们对传统中国传统文化的了解。



图 4 国家体育馆赛会志愿者们欢度除夕

来源: 小组成员通过冬奥组委获取

1.2.1 学习东方神秘汉字, 外国“写手”冲上热搜

冬奥会运动员签名墙上, 法国运动员坚持用中文签名, 虽然书写缓慢且工整, 但每一笔都是“意料之外”的趣事登上热搜。赛场上奥运健儿们努力拼搏, 赛场下仍然坚持突破自我。负责人 Z 称: “因为冬奥开赛正值新春佳节, 这让运动员们对中国的传统文化的产生浓厚兴趣。在赛事之余, 冬奥村刮起了一阵‘汉字风’, 大家纷纷学习汉字书写, 并参与由赛会志愿者组织的写春联活动, 虽然大家动作缓慢笨拙, 但每一笔都十分用心, 写完之后通过社交媒体进行‘炫耀’。”

1.2.2 品鉴传统中华美食, 冬奥冠军只盼“干饭”

冬奥期间, 谷爱凌带着豆包和馅饼登上滑雪高台为外国运动员频频“带货”, 一时间, 豆包变成了各国运动员的“宠儿”。“餐厅早早就列出了菜单计划, 8 天一个循环, 每天为运动员们准备不同的中餐、西餐和水果。几乎每名运动员在就餐时都会选择几种中式菜品, 其中宫保鸡丁和担担面最为受欢迎, 豆包一般被当做餐后甜点食用。”一名负责餐厅指引的赛会志愿者艾同学在访谈时说道。

他还向我们提起了一件有趣的事情: “有一个运动员每次来的时候, 都优先选择中餐。但他担心选不到心意的菜, 所以会问我喜欢吃哪个菜, 我也会根据他习惯的口味来为他推荐中国美食, 这让我们在这些日子里建立起了一种莫名的默契。后来他得了冠军, 我希望这和他每天都能吃到爱吃的中餐有关!”

1.2.3 中国语言博大精深, 热搜频出“各路”名梗

我们在采访冬奥村赛会志愿者冯同学时, 他表示, 任子威在采访时的一句“性

格各路”激发了运动员们的好奇心，每每遇到赛会志愿者都要学习属于自己的“专属名词”。

“在赛程后期，一部分运动员开始对中国语言产生浓厚的兴趣，有几个国家的运动员们发起了一项挑战，大家纷纷搜集新奇的词语，让赛会志愿者教他们中国语言里好玩又特别的词，这也让我们很‘头疼’，因为比如‘锦鲤’、‘凡尔赛’、‘吃瓜群众’，这些词用外语解释起来太复杂了。”

1.3 志愿服务冬奥，弘扬奥运精神

冬奥期间，赛会志愿者暖哭外国运动员，被外交部点赞。一名美国运动员通过社交媒体向世界展示了自己参加冬奥的心路历程。视频里，她说自己回忆开幕式当晚，赛会志愿者对自己热情欢迎“Welcome to China”时都忍不住热泪盈眶。她还表示：“他们都很开心我们能来到这里，我们也感到宾至如归。”

志愿者部负责人 Z 表示：“赛会志愿者一直用微笑传递善意，用专业体现担当，这些赛会志愿者是本届冬奥最好的名片。”

1.3.1 志愿青年自信洋溢，向世界展示中国形象

开幕式上，4 位执旗手在全世界聚光灯下全程微笑，他们那发自内心的微笑，诚挚的笑脸，向世界传递中国人民的友好，展示出中国青年的自信；挥手、比心、跳跃、点赞……在开幕式运动员入场环节，标兵赛会志愿者的青春阳光、活力四射给观众留下了深刻的印象。负责人 Z 一边回忆一边描述：“标兵赛会志愿者要做的就是运动员入场时进行热烈欢迎，以最饱满昂扬的姿态向全世界展示出中国青年的风采。”



图 5 标兵赛会志愿者在开幕式上欢迎加拿大运动员入场

来源：小组成员通过网络检索获取

1.3.2 志愿服务传递温暖,用热情传递中国关怀

2022年冬奥会第一个比赛日,3场比赛,由五棵松体育中心的200多名赛会志愿者分别保障。赛会志愿者们最早一班上午10点上岗,最晚一班下岗约为凌晨1点,大家以最饱满的工作热情提供赛事指引、秩序维护等服务。

负责人Z表示:“有些赛会志愿者凌晨4点就要起来熟悉当天的赛事内容和工作任务,穿好赛会志愿者制服后,还要在身上贴满暖贴,然后顶着寒风踏上前往赛场的路程。”



图6 五棵松体育中心赛会志愿者工作场景

来源:五棵松志愿者提供

当我们问到大家会不会喊累时,负责人Z说:“在闭环管理的要求下,赛会志愿者们的任务就是提供全方位、精细化保障服务,为代表团参赛筑起坚强的后盾,为北京冬奥会发挥积极作用。这些赛会志愿者们,用实际行动服务奥运赛事,他们的真诚坚守,传递了暖心温暖,正是这份暖心服务,让冰雪竞技不再寒冷。”

1.3.3 校企联合保障赛事,借兼容并包汇集力量

冬奥赛场上,志愿队伍不只是来自北京、河北地区的高校,还有不同领域、不同行业的志愿青年。负责人Z介绍到:“一直在默默地支持奥运、保障奥运的团队有很多。为了能给世界带来更好的观赛体验,我们的摄像人员,也在持续学习滑冰滑雪,提前几个月就扛着摄像机游走在各大冰雪赛道上。还有医护人员,国家用3年的时间,建立了第一支滑雪医疗保障梦之队。他们每天都需要背着医护急救包和AED(自动体外除颤器)机器进行高强度训练,他们要适应不同风速、不同地势,为的就是最快的速度进行救治。”

冬奥的成功,得益于兼容并包、开放办奥的国家自信。也正因为开放包容的中国魅力,才能将他们汇集于此,让北京冬奥会在全球抗疫的艰难时刻,组织这么多团队、这么多志愿者共同联手服务这场冰雪盛宴。

2. “封闭”的安全:守护赛事和社会的健康防线

北京冬奥会的胜利召开是全体国民共同努力的结果。“赛会准备工作要按照最坏的结果来考虑，我们的工作就是确保在疫情依旧肆虐的情况下，也能办成一届精彩非凡卓越的奥运盛会。”志愿者部负责人 Z 在向我们介绍时自豪地说道。

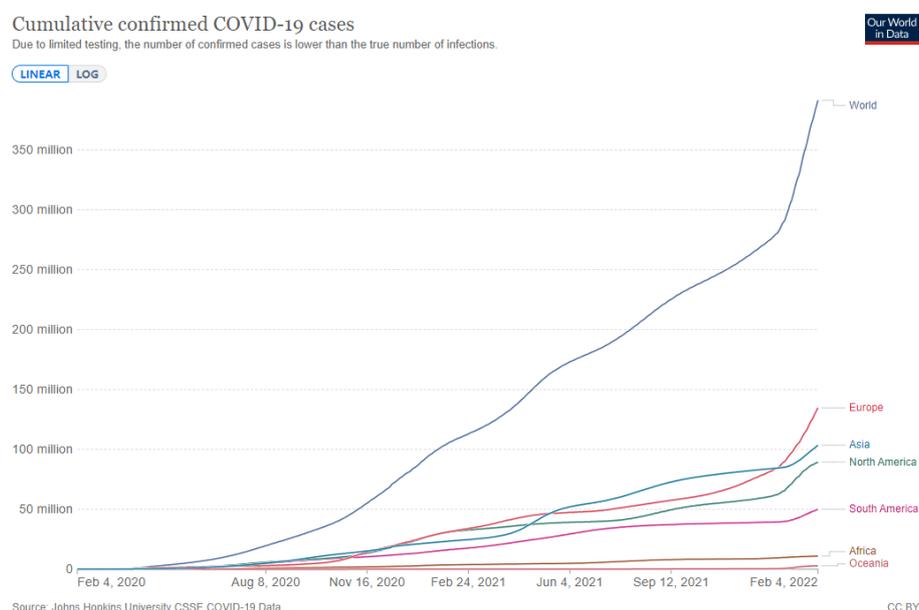


图 7 新冠肺炎累计确诊病例统计折线图

来源：约翰霍普金斯大学公布数据

2.1 应对严峻疫情,探索闭环管理的意义

2021年9月，国际奥委会审议通过了北京冬奥组委提供的防疫方案，方案决定闭环办赛，所有参与者只能在冬奥会划分场地间活动，仅面向境内符合疫情防控相关要求的观众售票。在赛后，国际奥委会主席托马斯·巴赫高度评价北京冬奥会的闭环管理：“北京冬奥会的闭环管理非常成功，我们在闭环里非常安全。”

2.1.1 巧用制度的优势,闭环管理为冬奥护航

“在别的国家想都不敢想的事，咱们中国就是能把他做的成”。2021年，中国经济实现了全年8.1%的高速增长，将全年累计新增病例控制在每百万人0.027例，向世界彰显了中国制度的优越性。习近平同志指出，“抗击新冠肺炎疫情斗争取得重大战略成果，充分展现了中国共产党领导和我国社会主义制度的显著优势。”

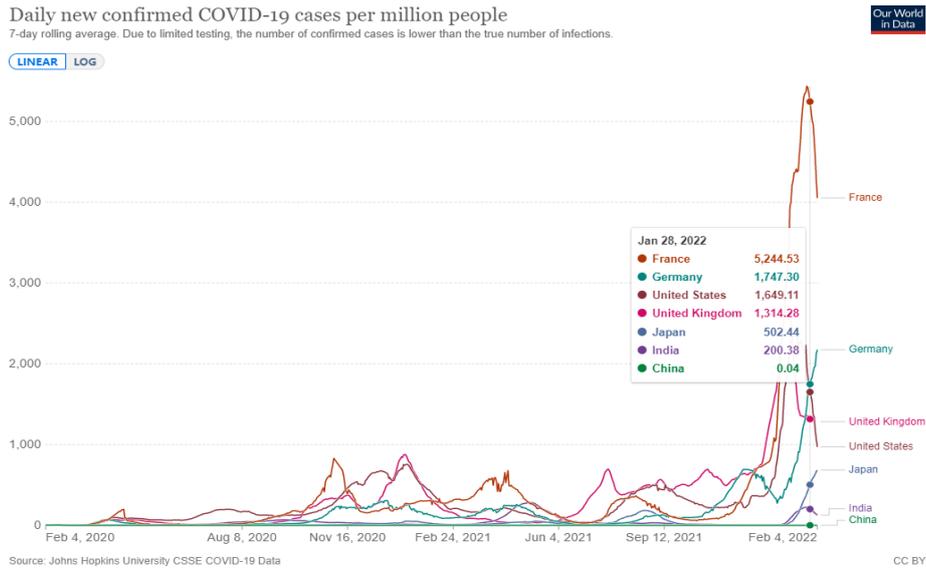


图 8 世界前七经济体新冠肺炎每百万人按日新增病例统计折线图

来源：约翰霍普金斯大学公布数据

谈及制度优势，志愿者部负责人 Z 表示：“中国的‘制度优势’，就是政府能把老百姓组织起来，老百姓也愿意听政府的指挥”。在政府部门的协调下，闭环管理的新冠联络官和北京冬奥组委、国际奥委会的管理架构迅速建立。中国特色的制度优势，是北京冬奥组委敢于向世界承诺在疫情期间依然能办好本届冬奥会的最强有力的支撑。

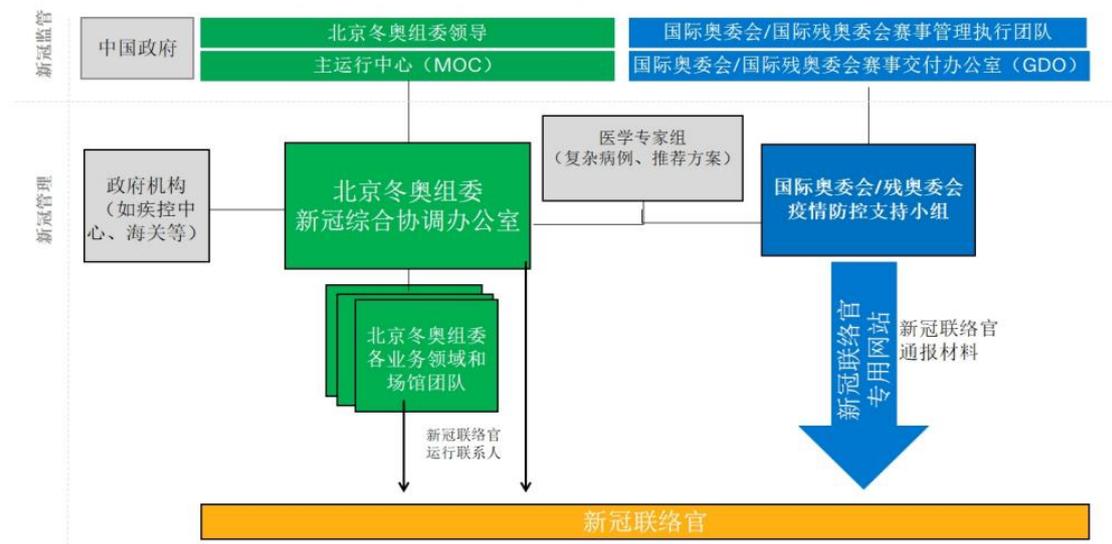


图 9 冬奥会新冠疫情相关管理架构

来源：小组成员前往奥组委调研时由工作人员提供

2.1.2 完成环内外划分，闭环管理显防疫成效

对于闭环管理，来自政府的冬奥工作人员是有经验的。自新冠肺炎疫情发生以来，新冠感染者都会接受闭环管理治疗或转院。但冬奥会涉奥人员与新冠感染

者不同，八大利益相关方和众多场所人员，几何式提升了闭环的难度。

闭环并不是与世隔绝，环内人员也需要外界的支持和保障。组委会介绍，除了组委会工作人员外，一部分赛会志愿者也需要在闭环内隔离。为了保障整个赛会周期内的服务质量，北京冬奥组委需要严格挑选符合条件的赛会志愿者，确保赛会志愿者可以在闭环期间完成既定工作。

“好多问卷。”来自中华女子学院的大三学生、赛会志愿者宋同学被问及进闭环第一天的感受时这样告诉调研人员：“我早上8点到这啥也没干，就光填问卷了。”进入闭环的赛会志愿者需要填写一系列包含生理健康、心理健康、培训需求等多个方面的问卷和调查，以便于组委会及时调整赛会志愿者工作。

2.1.3 界定时限与范围, 实现时间空间双闭环

怎么确定闭环的范围，让奥组委犯了难。志愿者部负责人Z向调研人员介绍“划小了不行，不能让参赛的运动员束手束脚，影响正常的生活和训练；划大了也不合适，给我们的空间越大，就会给地方政府和群众造成更大的压力。”经过多次讨论和研究，最终确定了时间和空间双闭环的形式，最大限度的保证涉奥人员和公众的安全。

时间上的闭环，指涉奥人员需要在进入闭环前分批进行集中隔离，赛时中按日进行健康检测、定期进行核酸检测，直至完成移出期防疫措施的21天隔离；空间上的闭环，指各涉奥场所的分区分类管理，对各涉奥场所分区分类划分“低”、“中”、“高”风险区域单独进行“封闭”管理。

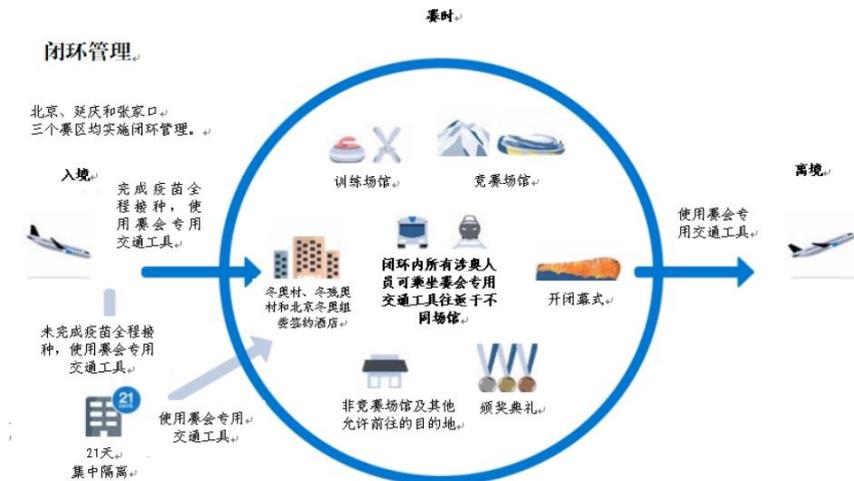


图 10 冬奥会闭环管理示意图

来源：冬奥会防疫手册第二版

2.2 防疫环环相扣, 优化闭环管理的效果

为了办成办好这届冬奥会, 社会各界都给予了冬奥办赛大力的支持, 尤其是青年学生们。为了青年学生们的安全, 志愿者部决定将闭环内的赛会志愿者们所在的场馆分割开, 点对点连接, 形成独立的更小闭环。

2.2.1 分区分类管理, 志愿者的环里环外

宋同学在冬奥期间是一位颁奖广场的通用赛会志愿者, 主要负责颁奖广场的秩序维护和物资保障。“虽然赛事中的比赛场馆不向大众开放, 但颁奖典礼可以有闭环外的观众现场观看。我们的任务就是维持好闭环内外的 15 米间隔区, 维护好观众秩序, 直接与观众打交道”, 宋同学向调研人员介绍。



图 11 冬奥会北京颁奖广场观众区

来源: 赛会志愿者提供

像宋同学这样不需要接触涉冬奥入境人员的“幸运儿”并不多。根据冬奥组委的防疫政策, 非涉冬奥入境人员活动区域划定为低风险区, 在此区域工作的宋同学不会与入境人员接触, 可以回到学校住宿。而更多的赛会志愿者由于需要在涉冬奥入境人员的高风险区工作, 也被一同纳入闭环管理。虽然宋同学可以在学校居住, 但是为了防疫安全, 在赛会期间并不被允许走出校门肆意游玩, 作为“幸运儿”的一员, 她反倒羡慕起同样入选冬奥赛会志愿者的室友冬冬来。

2.2.2 专车专馆围城, 进入闭环的好与坏

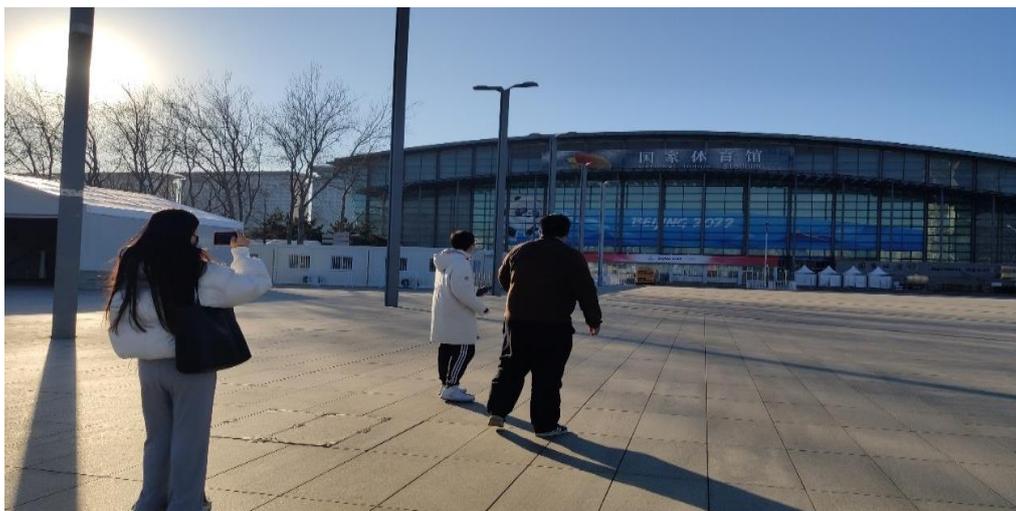


图 12 开始闭环管理的国家体育馆

来源：小组成员现场踏勘拍摄

与宋同学相比，冬冬受到的约束更多。冬冬在国家体育馆服务，属于闭环内人员，他的活动范围被限定在酒店、餐厅和体育馆，三点一线，专车接送，按时吃饭、按时睡觉、按时打卡、核酸。用冬冬的话说：“高考时候都没像现在的生活这么规律。”闭环内的补给、娱乐设施都很丰富，但是没办法回宿舍的他只能拜托宋同学帮他照顾宿舍里养的两盆昙花。两人打趣道，“闭环就是个围城，环外的人想进来，环里的人想出去”。

2.2.3 从严从细防控, 互不连通的新常态

冬冬所受到的严格管理是为了保护和宋同学一样不进入闭环的人的安全。按照志愿者部负责人 Z 的介绍，所有涉冬奥入境人员的驻地、机场、工作场所和交通工具共同组成“大闭环”。在大闭环内，每个场所单独构成自己的小闭环，彼此不连通，独立设置自己的高中低风险区。负责人 Z 表示，这样的闭环是当下能够拿出来的最优方案，对其他的赛会防疫有很强的指导意义。

冬冬的生活工作范围就被限定在国家体育馆的小闭环中，只能在自己所属的小闭环内工作和生活。不仅是冬冬，所有闭环内的工作人员都被要求只能参加经批准的活动，这大大限制了外出活动的机会。冬冬托同学帮忙要到了一张羽生结弦的签名，可两人不在同一场馆，根本没机会见到。



图 13 羽生结弦比赛时现场照片

来源：小组成员委托赛会志愿者拍摄

2.3 响应冬奥赛事, 规范闭环管理的运行

开放是赛会的主题, 对志愿者部负责人 Z 来说, 难点在于如何组织好如宋同学一样参与赛会服务的赛会志愿者们。按照惯例, 大型赛事的服务工作主要由赛会志愿者来完成, 不同于组委会的工作人员, 赛会志愿者的报名来源广泛, 参与人群多样。赛会闭环管理的特殊性对赛会志愿者的招募工作提出了难题。

2.3.1 招募方式线上为主, 线下馆校对接并行

根据北京冬奥组委发布的赛会志愿者全球招募公告, 赛会志愿者申请人主要通过全球招募网站报名申请, 对无法使用网络系统的个人申请人也可采用线下、书信、来函等方式报名。此外, 北京冬奥组委还会通过定向招募, 向国内其他省、区、市和港澳台地区分别招募一定数量的赛会志愿者。

志愿部负责人 Z 在采访中向调研人员介绍道, “定向招募的赛会志愿者可以先行选拔、培训, 可以提前入场, 然后将公开招募的赛会志愿者穿插进高校赛会志愿者之中, 能够很快的组成团体, 形成力量”。

2.3.2 宣传培训多点化, 分阶段层次完成筹备

北京冬奥会赛会志愿者需要专业能力强, 综合素质高, 需要其全面掌握志愿服务的各项基础知识和基础技能。负责人 Z 告诉调研人员, 赛会志愿者的培训以线上授课为主, 遵循“精简、务实、管用”的原则, 为冬奥会赛会志愿者的用心服务打下了坚实的基础。



图 14 赛会志愿者通用培训课程

来源：小组成员委托赛会志愿者截取

“北京冬奥组委前期做了很多工作，以慕课和短片结合，有学科专家担任主讲人，组成课题组，由北京冬奥组委各部业务负责人、高校教师和国内外专家经过选拔考核后担任赛会志愿者培训师，利用 IKM（北京冬奥组委信息与知识管理）平台，为赛会志愿者拍摄了 22 门必修、10 门选修课程，为赛会志愿者们开拓视野、提高本领。”负责人 Z 向我们介绍。



图 15 北京语言大学线下助残志愿培训

来源：志愿者来源高校提供

2.3.3 兼顾保障与激励, 清除志愿者后顾之忧

保障志愿者的心理健康同样是北京冬奥组委工作的重点之一。冬奥会恰逢春节假期，为了完成赛会保障，闭环内的志愿者需要在农历新年之前开始隔离，如何安抚因冬奥闭环而无法回家的志愿者，保障志愿者的情绪和状态不受思乡之情的影响，是保障激励工作的关键点。

志愿者部负责人 Z 讲述，闭环管理内无法回家过年的志愿者也有保障计划。春节期间，组委会为隔离完成的闭环内志愿者组织联欢和年夜饭。“过年回不了

家是早就知道的，这个家里也比较支持，毕竟是能够参加冬奥志愿服务，不同寻常时候”。志愿者周同学表示，自己早做好了接受闭环管理的心理准备，随时准备好投入到即将到来的冬雪盛赛志愿工作中。



图 16 闭环内志愿者春节写春联活动

来源：小组成员委托赛会志愿者拍摄

3. 相容的困境：应对闭环中开放的重重挑战

赛会志愿者的招募与培训如火如荼地进行，而当闭环管理模式与奥林匹克兼容包并的精神相碰撞，当物理隔离与冬奥开放理念产生矛盾，冬奥组委志愿者部负责人 Z 其实并不如他表现得那样轻松。

3.1 模式难题，赛会志愿者管理制度实施受阻

Z 回想道：“在全球疫情下的大背景下，举办冬季奥运会这样的国际性大型赛事，几乎没有先例，再加上冬奥会赛会志愿者人群构成比较复杂，三赛区的办赛特色使得赛会志愿者工作地点分布广泛等，这一系列棘手情况叠加在一起，导致赛会志愿者管理制度和政策的落实存在诸多阻碍。”

3.1.1 缺乏前例，顶层设计决策难

“自 2020 年新冠肺炎疫情爆发，国际赛事或多或少取消或推迟进行，能借鉴的经验少之又少。”Z 向我们介绍。东京的“气泡”并没有给赛会志愿者安排统一的食宿管理，也出现了不少运动员和赛会志愿者感染病例，能为北京冬奥组委的借鉴意义有限。因此，北京的“防疫泡泡”必须更完整，更难“破功”。同时，面对冰雪运动的特殊性，我们“泡泡”的制度设计也更加复杂化。

3.1.2 构成复杂，管理人员落实难

志愿者部招募处负责人 B 告诉我们：“北京冬季奥运注册配岗的赛会志愿者人数多达一万八千人，除在校大学生外，还有企事业单位工作人员、港澳台以及

部分外籍赛会志愿者。服务涵盖全部比赛和训练场馆、礼仪、交通、多语言、新闻运行等 40 余个服务领域。”赛会志愿者人员构成、志愿培训内容及志愿服务领域构成复杂使得具体的管理方案落实面临重重挑战。

3.1.3 点多面广,场馆驻地执行难

与北京 2008 年奥运会不同,本次冬奥组委统筹管理北京、延庆、张家口三个赛区的赛会志愿者,各个赛区又设置多个赛会志愿者服务点,又分竞赛场馆、训练场馆、设施和服务场所,其中北京赛区 26 个,延庆赛区 5 个,张家口赛区 10 个,赛会志愿者服务点位是前所未有的广。

B 向我们介绍:“北京冬奥会是以赛区内赛会志愿者服务点为散点,以三个赛事主阵地为基本面,呈现点多面广的态势。面对多个散点,不可避免会出现政策执行不到位、赛会志愿者管理有别的情况。”



图 17 冬奥会北京颁奖广场服务区

来源:小组成员现场踏勘拍摄(应大赛要求,队员照片作马赛克处理)

3.2 任务紧迫,赛会志愿者全面保障压力陡增

志愿者部负责人 Z 在访谈中表示:“冬奥盛会在即,本土疫情仍屡有发生,在有限时间内做好赛会志愿者赛前、赛时和赛后的多方位保障,让我们这些赛会志愿者的‘志愿者’着实犯了难啊!”

3.2.1 餐饮服务面临多时段分区划片供应压力

北京冬奥的餐饮团队在主媒体中心、奥林匹克大家庭等存在夜班的志愿工作区提供夜宵,并针对就餐时间不固定的赛会志愿者,提供延长餐饮服务保障时间、餐饮对点配送等服务。对部分赛会志愿者的特殊用餐需求,按需设置清真档口、素食档口。同时,组委会要求餐饮团队定期开展餐饮服务保障复盘总结工作会,评估餐饮服务水平、食材供应与安全监管、场馆餐饮服务运行管理等测试要点的运行情况,为办好冬奥提供了基础性和保障性作用。

表 1 北京赛区某场馆赛会志愿者餐饮标准

类别		早餐	午、晚餐
菜单结构 (8天一循环)	荤菜:	蛋类 1 种; 香肠 1 种;	2 种
	素菜:		2 种
	汤粥:	1 种	汤 1 种
	主食:	2 种	2 种
	小菜:	1 种	
	饮品:	奶 1 种, 可口可乐瓶装水或饮料	可口可乐瓶装水或饮料
	特殊:	1. 为外籍人员提供面包和黄油; 2. 提供清真餐、素食; 3. 结合冬季热量需求和饮食习惯, 早餐可增加热菜 1 荤 1 素、豆浆 1 种, 午、晚餐可增加粥 1 种配小菜 1 种; 非供餐时间可提供小吃 4 种, 水果 1 种和热饮 (速溶咖啡 2 种、茶 2 种)。 4. 当日竞赛结束时间到 23:00, 订餐人数超过 50 人, 供应夜宵 1 小时, 夜宵可参考早餐菜单结构。	

来源: 小组成员前往冬奥组委志愿者部调研获取

据海淀区赛会志愿者驻地的餐饮经理介绍,“海淀区餐饮保障范围包括 2 个竞赛场馆 (首都体育馆和五棵松体育中心), 3 个训练场馆 (首体花滑训练馆、速滑训练馆和五棵松冰上训练中心), 共计 28 个餐饮服务点位。自 1 月 4 日小闭环以来, 截至 2 月 16 日, 已累计保障 209713 餐次, 出动餐饮保障车辆 260 余台次。这样多时段、多点位的餐饮服务无疑增加了保障的难度, 工作量较大。”



图 18 五棵松冰球馆餐厅场景

来源: 小组成员通过北京冬奥组委官网获取

3.2.2 住宿保障面临短时间基础设施改造压力

为了实现一万多名赛会志愿者的住宿服务, 三个赛区拟定工作人员和赛会志愿者驻地 36 家酒店, 其中闭环驻地 27 家。但由于种种原因, 签约酒店没有一家同时具备组委会需要的全部功能。此外, 无障碍客房、无障碍电梯以及无障碍停车位的改造也是难点。赛会志愿者驻地的设施建设改造时间短、任务重, 短时间完成住宿保障, 无疑要与时间赛跑。

3.2.3 交通运输面临高强度全面调度输送压力

老崔是交通服务领域赛会志愿者，与被限定在国家体育场内小闭环的冬冬不同，由于工作岗位特殊，他被批准根据要求在整个闭环内活动。由于交通赛会志愿者服务的涉奥人员数量大，人均日接待的客人几十至上百人次不等，个别点位调度车辆用车紧张，人等车的情况时有发生。多个场馆的比赛开始和结束时间较为接近时，调度车辆压力空前，即使及时加派车辆，赛会志愿者在乘车点位等候多时的现象也难以避免。

老崔工作压力很大，“我们需要在比赛时间前几小时到岗，赛后接待完毕比赛场馆的最后一个客人才能离开服务点位，大多数交通领域的赛会志愿者需要每日凌晨5点起床。”长时间的高压工作，使老崔有些抱怨，“赛事紧张时，我们还会延迟换岗时间，一方面是因为赛会志愿者要服务好需要乘车的全部乘客，另一方面是正赛期间多点位的调度车辆紧张，无法按点换岗，有几次凌晨1点多才返回驻地。”



图 19 凌晨 5 点赛会志愿者准备登车前往场馆

来源：小组成员委托交通领域赛会志愿者拍摄

3.2.4 医疗防疫面临密集型高频防护救治压力

由于工作地点特殊，我们对赛会志愿者医疗防疫团队负责人进行了电话访谈。他表示：“北京疫情防控形势严峻复杂，奥密克戎毒株传播更快、更隐蔽，与德尔塔病毒交织叠加，为疫情防控带来更大风险。根据奥组委防疫要求，闭环内的冬奥赛会志愿者每日都要进行健康监测和核酸检测，自 1 月 23 日闭环以来，每天核酸检测的时长都在 12 小时左右。”新冠疫情下，高频率的防疫工作对医疗防疫团队提出了巨大挑战。

3.3 物理“封闭”，赛会志愿者激励活动开展受限

不仅如此，志愿者部负责人 Z 提出的另一个问题更是出乎小组成员的意料，他告诉我们：“由于闭环管理要求物理上形成‘大泡泡’内含多个‘小泡泡’的模式，对赛会志愿者的激励活动确实存在一定限制，所以赛会志愿者群体中可能出现激励效果欠佳，情绪起伏大，以及少量赛会志愿者工作积极性不佳的现象。”

3.3.1 各项激励活动场地受限，难以发挥

本次冬奥会分为两地三赛区，每个赛区又分别有数量不等的志愿服务点位。由于闭环管理，各个场馆以及各个赛区之间赛会志愿者的流动受到一定的限制，线上形式的激励活动效果可能达不到预期。此外，各赛区、各场馆赛会志愿者群体之间缺乏交流，可能影响赛会志愿者的归属感。

3.3.2 各类志愿者分区域行动，协调困难

赛会志愿者招募处负责人 B 接上了 Z 的话茬，“本次招募的赛会志愿者共划分为 12 类，各类型的赛会志愿者工作内容划分明确，分区行动，能够共同参与活动的机会较少，不利于赛会志愿者群体之间的交流。此外，各领域赛会志愿者有不同的工作时间与作息，共同相处的时间少之又少，大规模的赛会志愿者激励活动难以开展。”

3.3.3 各种激励物资运量庞大，环节繁琐

赛会志愿者数量庞大，激励物资种类丰富，运输量自然不言而喻。B 表示：“做好分门别类以及物资的清点就是大工程，物资运输车辆和激励物资需要严格执行审批流程、消毒流程，配送人员也要执行严格的隔离与核酸检测流程，这耗费了物资运输时间。而且需要对接的志愿服务点位多，路程远，大冷天如果赶上下雪，那就更难了！”



图 20 赛会志愿者激励物资运输

来源：小组成员调研资料

3.4 初涉闭环, 赛会志愿者心理健康亟需关注

谈到心理健康, 志愿者部负责人 Z 讲道: “孩子们和我们一样, 都是第一次接触闭环管理, 疫情延长了赛会志愿者的封闭服务周期, 同时面对外籍涉奥人员, ‘涉疫风险’ 也容易增加心理压力, 孩子们的心理健康绝对是不容忽视的一环!”



图 21 小组成员与赛会志愿者就闭环管理心理问题进行访谈

来源: 小组成员调研拍摄 (应大赛要求, 队员照片作马赛克处理)

3.4.1 提前移入, 隔离移出, 志愿者服务周期长

赛会志愿者招募处负责人 B 告诉我们: “所有参与闭环管理的赛会志愿者在到岗前都需要提前隔离 14 天, 并且每天接受核酸检测、上报体温。在冬奥会结束后完成 $14+7=21$ 天隔离期, 才能结束闭环。”同时, 大三的南同学在访谈中告诉我们: “我很荣幸能成为冬奥赛会志愿者, 但两个多月的闭环管理, 学校二月底就开学了, 也没有针对我们这一群体协调授课方式, 因此对课业有些担心。”访谈的其他赛会志愿者还对毕业论文、校招求职, 以及社会赛会志愿者对工作发展等有不同程度的担心。

3.4.2 工作压力, 涉疫风险, 志愿者服务强度大

交通服务领域赛会志愿者老崔告诉我们: “要说完全不担心 ‘涉疫风险’ 那是不可能的, 但我们会按要求保护好自己。赛会志愿者每天都对外籍涉奥人员提供接机和翻译服务, 会轮值夜班, 现在正值赛前抵达高峰期, 高峰期要求 24 小时都在岗, 忙的时候嗓子都哑了, 如果用餐和休息时间再固定些就好了。”

3.4.3 工作单一, 活动受限, 志愿者服务易懈怠

负责人 Z 告诉我们: “每个赛会志愿者的岗位分工都很明确, 虽然多岗位采取轮岗制但也在几个固定岗位内轮换。闭环管理过程中, 校园、社会复杂多样人际关系环境向单一人际环境转变, 赛会志愿者们往往希望短时间内建立新的人际关系, 而空间和工作性质给这一诉求带来了困难, 有些赛会志愿者不如刚来时 ‘活跃’ 了。”

4. 兼容的创意:制定闭环管理与开放理念的平衡之策

面对“开放”与“封闭”相容带来的种种困境，冬奥组委志愿者部旨在科学构建顶层设计，兼顾“封闭”与“开放”的有效平衡，制定各项兼容的志愿服务工作政策及规定，推动建立统筹协调、协同联动工作机制，在闭环管理下精彩呈现冬奥开放精神和赛会志愿者开放包容风采。

4.1 各级协同, 统筹建好闭环管理志愿服务顶层设计

“三个赛区的赛会志愿者和保障运行团队人员构成复杂，来源单位众多，各项工作需要中央、北京市、河北省政府机关、北京冬奥组委等协同配合开展才能圆满完成保障任务。”志愿者部负责人 Z 向我们介绍其参与筹办两届奥运经验时讲道。赛会志愿者总体工作由工作协调小组统一指挥，以志愿者部、场馆管理部、三赛区教育机构牵头部门为主体，形成网格化调度指挥体系，确保赛时运行顺畅。

4.1.1 志愿工作协调小组高位统筹

2020年9月，北京冬奥会赛会志愿者工作协调小组（以下简称：协调小组）正式成立。协调小组负责统筹指导各项工作，推动闭环管理下赛会志愿者招募选拔、教育培训、管理服务、激励保留等任务。协调小组办公室设在志愿者部。

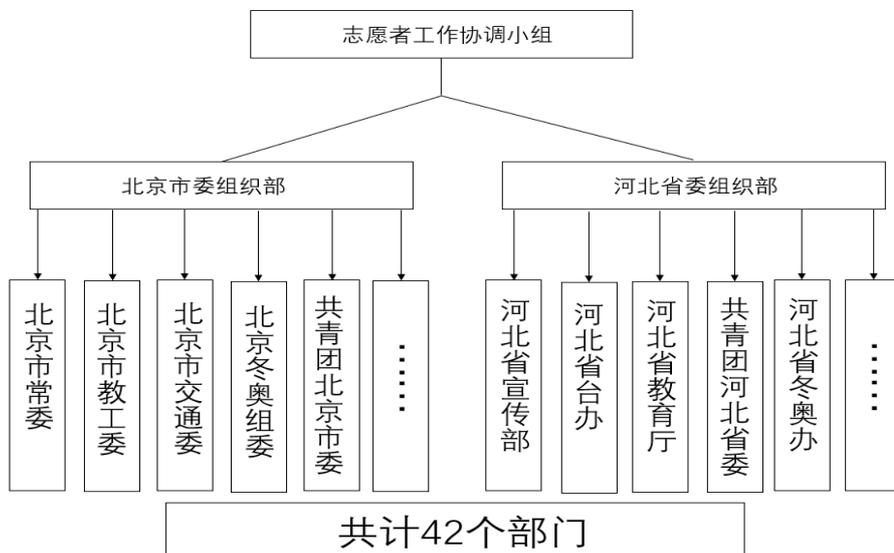


图 22 赛会志愿者工作协调小组架构图

来源：小组成员前往冬奥组委志愿者部调研资料

4.1.2 教育机构和团组织纽带作用

当我们问到志愿工作如何统筹安排时，志愿者部负责人 Z 回答道：“协调小组成立后，按职责进行分工，三赛区驻地指挥协调工作交由北京市教育工委（北京赛区）、北京团市委（延庆赛区）、河北团省委（张家口赛区）负责，总体形成

了省市级指挥部、场馆运行团队、赛会志愿者驻地保障团队、赛会志愿者来源高校互相支撑、协调联动的工作机制。”



图 23 张家口赛区由河北团省委牵头的前线指挥部工作及调研场景

来源：小组成员前往冬奥组委志愿者部调研资料

4.1.3 赛事服务协调小组在线指挥

2021 年 10 月，自“相约北京”系列冬季体育测试赛和测试活动开始，赛事服务工作协调小组正式开启“在线指挥”。志愿者部分为三个工作小组，24 小时运转，对闭环管理下的各场馆志愿工作实时连线、在线指挥，保障各项赛事平稳顺利运行。

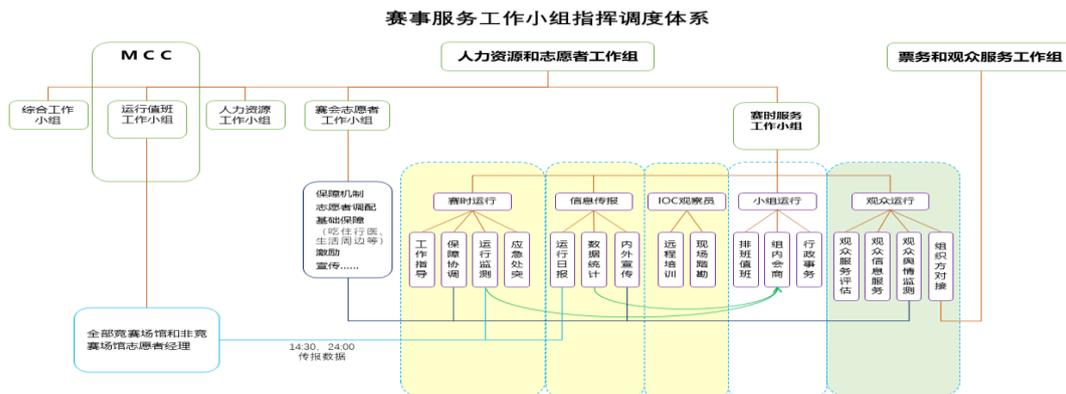


图 24 赛事服务工作指挥调度图

来源：小组成员前往冬奥组委志愿者部调研资料

4.2 高校联动, 逐步解除闭环管理志愿服务招募之困

2019 年 12 月 5 日，面向全球的赛会志愿者招募工作正式启动。当我们问到赛会志愿者招募工作是否顺利时，志愿者部负责人 Z 说：“面对全球疫情挑战，经过反复研究和请示批准，我们决定以外防输入、兼顾开放包容为原则，采用以‘馆校对接、组校对接’的形式，从北京、河北两地 95 所高校进行选拔，通用赛会志愿者由在校大学生、留学生构成，专业赛会志愿者从全球各专业领域、专业高校进行招募。”



图 25 北京市委书记、北京冬奥组委主席蔡奇开通招募网络系统

来源：冬奥组委志愿者部官网资料

4.2.1 “馆校对接”解决首要招募任务

结合赛事需求, 志愿者部充分评估高校师生规模、学科专业、保障能力等要素, 结合高校区位、管理水平、学生特点等情况, 按照“一馆对多校”的方式, 开展赛会志愿者供需对接。



图 26 馆校对接通用赛会志愿者选拔面试现场

来源：小组成员前往冬奥组委志愿者部调研资料

4.2.2 “组校对接”发挥专业服务优势

“在志愿服务工作分配上, 我们秉承专业团队做专业服务的态度, 结合学科专业将组校对接的项目进行了合理分配。”志愿者部负责人 Z 在访谈时说道, “负责赛事服务工作的专业赛会志愿者组, 由北体、北外、中传等学科特色较鲜明的高校, 作为组校对接的牵头单位, 提供裁判、翻译、传媒等专业服务; 而开闭幕式、颁奖仪式、体育展示这些工作, 则由北影、北舞等艺术类高校牵头开展。”

4.2.3 “按需配岗” 满足业务领域要求

在赛会志愿者分配前，各场馆将专业赛会志愿者需求报送给志愿者部，明确岗位数量、资格条件、能力素养等，并全程参与专业赛会志愿者选拔培训，确保分配科学合理。志愿者部负责人 Z 说：“完善场馆团队各业务领域专业赛会志愿者数量、岗位职责、能力水平等要求，按需配岗细化兼顾场馆通用赛会志愿者建制管理和专业赛会志愿者业务能力优先的需求。”



图 27 业务领域赛会志愿者线上选拔及线下培训现场

来源：小组成员前往冬奥组委志愿者部调研资料

4.3. 依靠属地，全面化解闭环管理志愿服务保障难题

在闭环管理的“管控”下，赛会志愿者难免出现抵触情绪和畏难心理，因此保障激励工作成为重中之重。志愿者部负责人 Z 说：“我们作为赛会志愿者的‘娘家人’，专门设置‘激励处’从注册、制服、餐饮、医疗，到住宿、交通、保障、激励，全面参与赛会志愿者服务保障工作。”

4.3.1 建立医疗屏障，守疫情防控底线

负责人 Z 在访谈中反复强调，闭环管理下疫情防控仍是第一要义。“我们在设置属地工作专班时，在驻地、场馆专门设立防疫员、巡视员，他们对佩戴口罩、安全社交距离等进行全天候监督提醒，每日通报核酸检测结果，并负责为赛会志愿者配足防疫物资，确保防控工作万无一失。”



图 28 国家速滑馆工作区域消杀及闭环管理驻地赛会志愿者核酸检测

来源：小组成员前往冬奥组委志愿者部调研资料

4.3.2 协调保障机制,让“吃住行”无忧

为保障赛会志愿者的“吃住行”最优服务,志愿者部会结合场馆人数变化和服务保障需求,反复调整闭环/非闭环区域划分、驻地流线、餐饮流线、交通流线等。负责人Z表示:“我们一直与运动会服务部、餐饮服务商保持沟通,确保赛会志愿者们‘吃得好’。他们会统计赛会志愿者意见,定期更新菜单和口味,每日不同的特色小吃也作为惊喜菜品轮番出现。”



图 29 驻地某食堂赛会志愿者就餐和集体生日会场景

来源:冬奥组委工作人员提供

在住宿方面,志愿者部按照“统一住宿、集中管理、谁派出谁负责”的原则,合理协调安排赛会志愿者住宿,在满足住宿的前提下,驻地专班还充分考虑学生学习、运动、个人卫生的需求,在闭环、非闭环区设置多功能学习室、健身房、心理减压室等功能性用房。

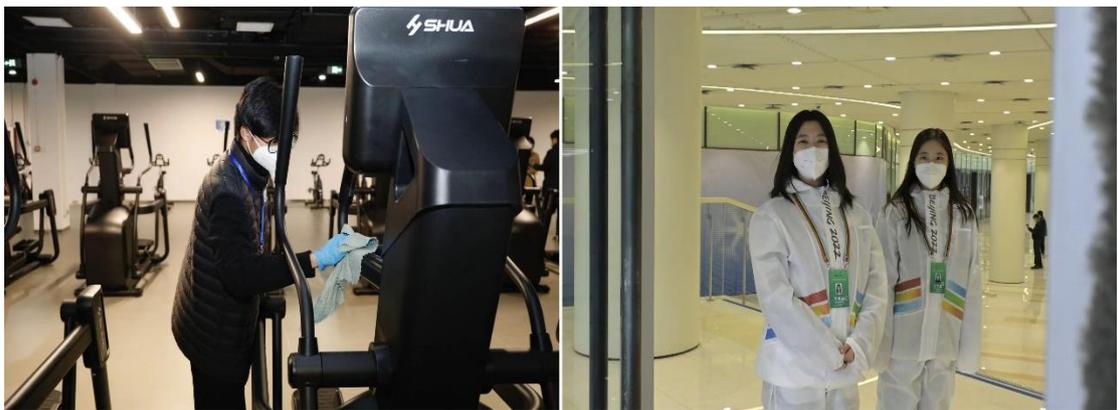


图 30 赛会志愿者某驻地住宿环境

来源:访谈赛会志愿者提供

所有冬奥会入境人员都将“闭环”管理,这也是防疫工作的重中之重。志愿者部协同冬奥交通保障指挥调度中心,形成扁平化的指挥调度体系。来自北京市交通委、北京市公安交管局、河北省交通运输厅和冬奥组委交通部的工作人员,联合办公,共同解决闭环管理的赛会志愿者出行问题。



图 31 冬奥组委交通调度指挥中心、闭环班车

来源：小组成员前往冬奥组委志愿者部调研资料

4.3.3 调拨物资经费, 为保障激励助力

为做好三赛区赛会志愿者保障工作, 志愿者部申请划拨经费和物资, 给予各场馆和驻地设施有力的支持。按照冬奥会人员计划, 志愿者部给予三赛区补助经费。主要用于补助授权招募机构在赛会志愿者驻地及来源单位组织开展各类激励活动、购置保障激励物资以及弥补各来源高校招募动员、保障激励工作支出不足。

志愿者部参照国际惯例, 统一购置赛会志愿者激励物资, 为三赛区赛会志愿者发放。激励物资极大地满足了赛会志愿者激励工作当中的需要。

志愿者部激励处 W 老师在调研时谈到: “激励物资包括方便面、冲泡米饭、卤蛋、法式小面包、每日坚果, 其他激励物资包括保温杯、暖贴、主徽章、系列徽章、志愿服务纪念章、冰墩墩、雪容融挂坠及功能挂件、赛会志愿者文具包(公交卡套、防寒笔、笔记本、环保帆布袋)等。另外欧米茄(OMEGA)公司还赞助给北京冬奥组委一定数量的 SWATCH 手表, 也作为赛会志愿者激励物资一并发放。”



图 32 志愿者部配发的激励食品及激励徽章

来源：小组成员前往冬奥组委志愿者部调研资料

4.4 多措并举,全面提升闭环管理志愿服务激励水平

4.4.1 “三大激励、十项行动”,有效保障志愿激励落到实处

在确定赛会志愿者基本保障的基础上,志愿者部又发布了《北京2022年冬奥会和冬残奥会赛会志愿者激励工作指导意见》,并制定激励指导意见推进方案。

《意见》从集体激励、品牌激励、基础激励三个维度出发,设计了“三大激励、十项行动”计划,有效保障了赛会志愿者激励工作落实落地。

4.4.2 “一馆一策、一场一策”,切实加强个性激励增色添彩

针对志愿工作开展情况,场馆驻地策划开展各类团建激励活动,通过线上编制团建激励活动菜单、学校“点菜”的方式开展,开展“情系冬奥,我爱我家”主题线上打卡,为赛会志愿者过驻地生日,发放圆梦“冰墩墩”玩偶、组织围挡涂鸦,开展除夕送福、体育明星(青联委员)线上慰问等活动丰富赛会志愿者的驻地生活。

4.4.3 “心理咨询、心灵指导”,阶段开展心理调适提质增效

为解决闭环管理下赛会志愿者心理调适问题,志愿者部按照赛前、赛中、赛后闭环期三个阶段设计赛会志愿者心理调适方案,细化应对措施,配合高校完成《疫情防控背景下北京2022年冬奥会和冬残奥会闭环管理赛会志愿者心理调适研究》课题项目,组织开展心理咨询服务和心理辅导,全方位关心关爱赛会志愿者身心健康。

结束语

在全球疫情形势依然严峻的复杂背景下,我国践行“绿色、共享、开放、廉洁”办奥理念,为世界奉献一场“简约、安全、精彩”的冰雪盛会。本案例通过对北京冬奥组委志愿者部各项工作深入调研,全程还原了赛会志愿者工作的组织管理过程。冬奥的筹办秉持开放理念,疫情的防控需要闭环管理。志愿者部在闭环管理下制定的各项方案、关键举措,既要守住国际大型赛事安全和社会健康防线,又要呈现志愿服务的开放包容之美。小组在调研中发现,志愿者部在组织管理分布于三个赛区、十二个业务领域的一万八千多名赛会志愿者工作过程中,疫情防控、招募动员、宣传培训、保障激励等方面,遇到了闭环中开放带来的重重压力与挑战。志愿者部注重制度顶层设计,统筹兼顾,化解矛盾,实施严密闭环措施,密切协同配合,因地施策,真正实现了“封闭”与“开放”的兼容,为冬奥的成功举办起到举足轻重的作用。

(案例正文字数:14786)

(二) 案例分析报告

“封闭”与“开放”何以兼容？

——北京 2022 年冬奥会赛会志愿者闭环管理运行之策

How are *closed* and *open* compatible?

——Strategies for Closed-loop Management of Volunteers for
Beijing 2022 Winter Olympics Games

目 录

一、引言	1
二、研究设计	1
1. 研究方法.....	1
(1) 案例研究法.....	2
(2) 文献研究法.....	2
(3) 实地调查法.....	2
(4) 问卷调查法.....	2
(5) 访谈调查法.....	2
2. 技术路线.....	3
三、国内外研究与实践现状	5
1. 赛会志愿者基本管理.....	5
(1) 志愿者基本管理的国内外研究现状.....	5
(2) 志愿者基本管理的实践现状.....	5
2. 赛会志愿者防疫管理.....	6
3. 赛会志愿者激励工作.....	7
(1) 志愿者激励工作的国内外研究现状.....	7
(2) 志愿者激励工作的实践现状.....	8
4. 基本评述.....	8
四、理论基础与分析框架	9
1. 理论基础.....	9
(1) 协同治理理论：闭环管理内部协同的构建基础.....	9
(2) 网格化管理理论：闭环管理高效防疫的运作依据.....	10
(3) 激励理论：闭环管理保持开放的推行助力.....	10
2. 分析框架.....	11
五、冬奥会赛会志愿者闭环管理运行之难	12
1. “封闭”之难，防疫任务繁重艰巨	12
(1) 闭环管理范围较大、赛区较多.....	12
(2) 防疫人员数量众多、种类复杂.....	13
(3) 闭环管理经验不足、缺乏前例.....	13
2. “开放”之难，文化推广任重道远	14
(1) 闭环管理场地受限，奥运理念落实困难.....	14
(2) 闭环管理期限漫长，志愿者心理调控难.....	15
(3) 闭环管理开放不足，文化宣传渠道受阻.....	16

3. “封闭”与“开放”兼容之难，管理效率亟待提高.....	17
(1) 外在“封闭”与“开放”兼容的低效.....	17
(2) 内在“封闭”与“开放”兼容的低效.....	19
六、冬奥会赛会志愿者闭环管理运行之解	21
1. 推动管理三方联动合作，实现闭环管理协同化.....	21
(1) 政府主导政策推行，助力志愿前期培训环节.....	21
(2) 企业提供物资支持，支撑志愿中期稳定运行.....	21
(3) 高校完善配套措施，保障志愿后期回归校园.....	22
2. 促进防疫措施严格缜密，实现闭环管理网格化.....	22
(1) 完善顶层设计，制定严密的防疫政策.....	22
(2) 实施责任制度，推行高效的网格管理.....	22
(3) 树立防疫自信，提高全员的防疫意识.....	23
3. 完善志愿者的激励机制，实现闭环管理精细化.....	23
(1) 提供全方位的激励物资，保障基础需求.....	23
(2) 实施多种类的激励措施，满足高层次需求.....	23
(3) 加强志愿者的心理调控，展现精神风貌.....	24
4. 建立闭环管理长效模式，实现管理经验可持续化.....	24
(1) “小场地、大作用”——闭环场所持续文化推广.....	24
(2) “多管控、少限制”——闭环人员内部交流丰富.....	24
(3) “短实践、长受用”——闭环管理特色模式形成.....	24
七、结束语	25
参考文献	26

图 目 录

图 1 技术路线图.....	4
图 2 北京冬奥会赛会志愿者闭环管理的分析框架.....	11
图 3 赛会志愿者学历分布图.....	15
图 4 赛会志愿者期待组委会向社会媒体展示志愿期间的风采.....	16
图 5 赛会志愿者担心闭环管理期间自己的活动范围受限.....	16
图 6 赛会志愿者面对闭环管理感到焦虑.....	17
图 7 赛会志愿者希望在闭环管理期间为其提供心理咨询服务.....	18
图 8 赛会志愿者对住宿/饮食情况感到担忧.....	19
图 9 赛会志愿者在闭环管理期间所担心的问题词云.....	19
图 10 赛会志愿者最期待的娱乐场所.....	20
图 11 赛会志愿者担心闭环管理期间与家人朋友不能见面.....	21
图 12 赛会志愿者担心闭环管理影响学业/影响就业.....	21
图 13 赛会志愿者对赛后奖励/精神风貌展示的期待程度.....	22

表 目 录

表 1 北京 2022 年冬奥会赛会志愿者分布场馆(略).....	13
表 2 北京冬奥组委 2016—2021 年志愿者工作相关政策文件摘录(略).....	24

一、引言

2008年北京奥运会的成功举办，中国通过奥运会向世界展示了承办大型国际活动的的能力，大大提升了国际形象和影响力。北京夏季奥运会的志愿者们热情且细致的服务态度曾为世人留下了深刻的印象，前国际奥委会主席罗格在北京奥运会闭幕式上给予了他们高度的赞誉²。奥运会志愿服务不仅能够推动活动的顺利进行，更能向国际社会展现出一个国家的精神面貌。

如今，北京又成功获得了2022年冬季奥运会的举办权，冬季奥运会与夏季奥运会有诸多不同，加之当下新冠疫情严峻的防控形势，这就对志愿者的管理提出了不同的要求。我们不仅需要通过闭环管理的方式严守冬奥会的疫情防控工作，也要贯彻践行“绿色、共享、开放、廉洁”的办奥理念，大力弘扬“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神。

本案例对北京2022年冬奥会赛会志愿者的闭环管理进行深入研究。本小组采取随机抽样的方式对北京冬奥会赛会志愿者发放问卷，共回收4446份有效问卷，其中受访冬奥志愿者女性比例约为64.6%，男性志愿者比例约为35.4%，符合志愿者的整体性别比例，且基本涵盖了志愿者所有来源高校。同时，本小组对闭环管理内的部分志愿者和志愿经理进行了深度访谈，并实地调研了赛会志愿者的工作环境与居住环境。

本案例将新冠疫情下的北京冬奥会赛会志愿者闭环管理主要分为志愿者的基本管理、防疫管理和激励工作三个部分，并结合协同治理理论、网格化管理理论和激励理论对冬奥会赛会志愿者闭环管理运行所面临的困境进行分析。在此基础上，从闭环管理的协同化、网格化、精细化、可持续化等四个方面提出优化方案。最终，能够对提升奥运会志愿者管理水平、建立志愿者闭环管理长效机制、展现中国办奥的特色文化理念都具有重要的理论价值和现实意义。

二、研究设计

1. 研究方法

本案例主要采用了案例研究法、文献研究法、实地调查法、问卷调查法和访谈调查法。通过对于相关理论文献的归纳总结，为后文理论框架的构建打下基础。同时，通过了解本案例的发展及实施情况，从而更好地分析北京冬奥会赛会志愿

² 徐邦印. 罗格多次访华，盛赞北京奥运会“无与伦比”[EB/OL]. 新京报, (2021-08-30) [2022-02-01]. <https://www.bjnews.com.cn/detail/163028695714312.html>.

者闭环管理运行所面临的困境，提出相应的解决方案。

（1）案例研究法

学者应国瑞（Robert Yin, 1994）将案例研究法定义为“对当代某一处于现实环境中的现象进行考察的一种经验性的研究方法³”。本文将北京 2022 年冬奥会赛会志愿者闭环管理案例作为典型案例进行深入透彻的研究，通过梳理志愿者闭环管理的相关政策措施，了解实际的闭环管理情况，挖掘北京冬奥会赛会志愿者闭环管理可能遇到的困难，并给予具体的解决方案。

（2）文献研究法

文献研究法是指通过收集、识别、整理某一研究主题的相关文献，并对文献内容进行系统、客观地分析来获取信息，形成对事实科学认识的一种研究方法⁴。本研究通过文献的检索、分析和总结，对国内外有关志愿者基本管理、防疫管理和激励工作的研究成果进行梳理和归纳，形成了具体的研究思路。同时，通过对协同治理理论、网格化管理理论和激励理论的相关文献进行分析，寻找研究内容的共通性，构建出北京冬奥会赛会志愿者闭环管理运行的理论研究框架。

（3）实地调查法

本小组对鸟巢、国家体育馆与冰立方场馆的公共服务区、冬奥北京颁奖广场、奥林匹克（残奥）大家庭酒店集中办公区、冬奥组委总部进行实地调查，了解北京冬奥会志愿者在闭环管理期间的工作内容、工作流程和工作环境，对北京冬奥会志愿者的基本管理、防疫管理和激励工作有了进一步的领悟。

（4）问卷调查法

为了从赛会志愿者自身的角度来看待北京冬奥会的闭环管理工作，了解志愿者内心的感受和期待，本小组采用问卷调查法对赛会志愿者们发放了网络问卷，对数据的信度和效度进行检验后，进行统计分析。问卷设计具体包括了志愿者基本信息、赛事培训环节、提供赛事服务环节、集中闭环管理环节、赛事服务激励环节、赛事服务动机等六个部分，既有结构式问题，也有开放式问题，能够对志愿者在闭环管理过程中的感受、期待有具体且细致的了解。

（5）访谈调查法

为了能够进一步了解闭环管理的具体工作安排和志愿者心理感受，本小组对闭环管理的相关群体进行深入访谈。本小组访谈了 30 名志愿者，访谈对象包括

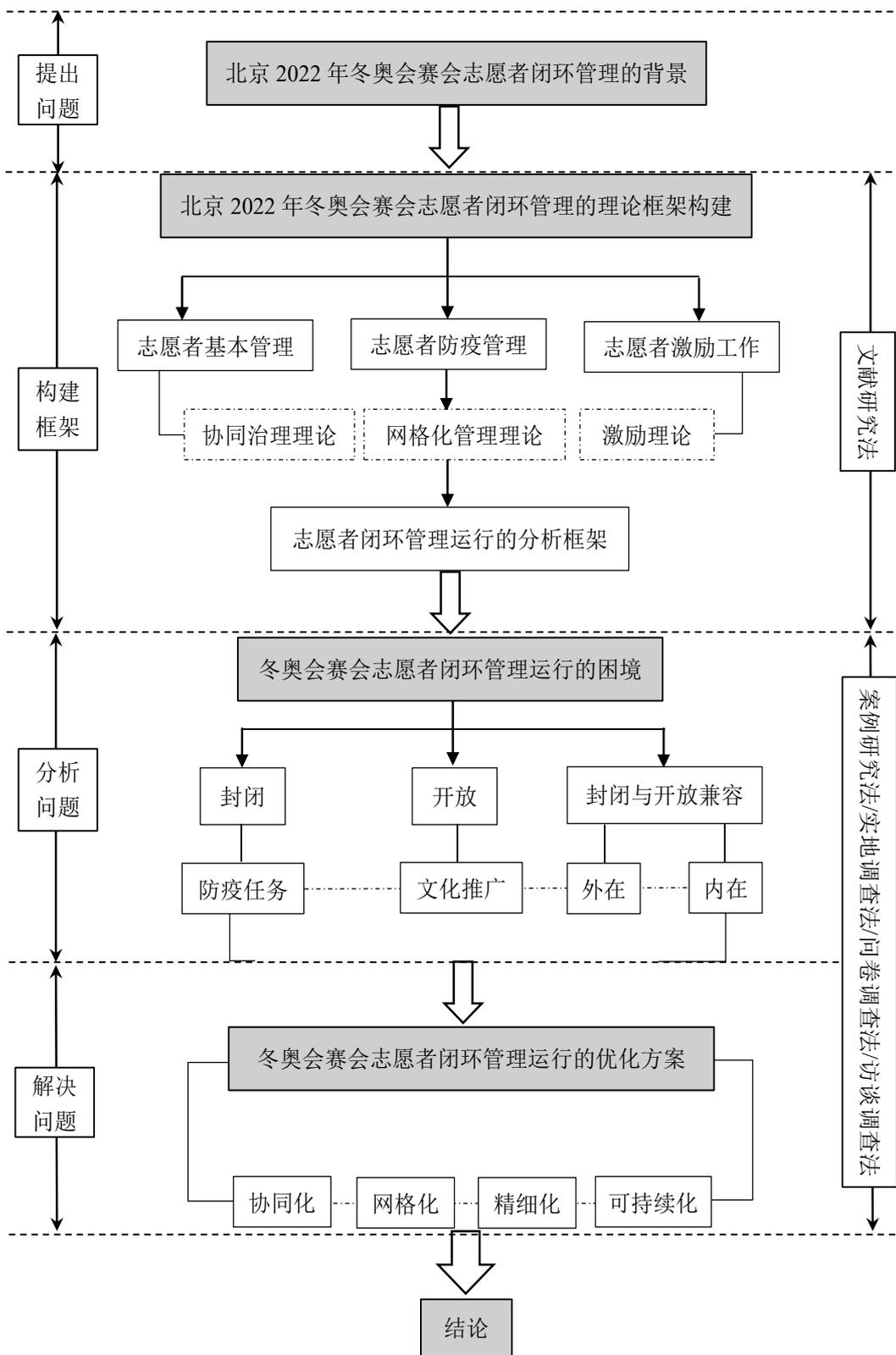
³ Yin R. K. Case Study Research: Design and Method[M]. Sage Publications, 1994.

⁴ 黄李辉,阮永平.文献分析法在我国管理会计研究中的应用——基于 33 篇样本文献的分析[J].财会通讯,2017(04):39-43.DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2017.04.010.

文化活动领域志愿者，技术领域志愿者，赛事服务处志愿者等多个服务领域，访谈内容包括志愿者参与志愿工作的动机、对于闭环管理的心理状态以及对激励物资和娱乐设备的期待。同时，我们还采访了各赛区闭环管理中心的志愿经理，让他们从管理者的角度对闭环管理的各个环节展示自己的想法。

2. 技术路线

本文将“**提出问题**”作为研究的起点，通过介绍北京 2022 年冬季奥运会背后严峻的防疫形势，引出案例讨论的重点问题即对于赛会志愿者的闭环管理；本文研究的关键点在于“**分析问题**”，通过对志愿者基本管理、防疫管理和激励工作的相关文献查阅，了解其具体的实践现状，并围绕协同治理理论、网格化管理理论、激励理论构建赛会志愿者闭环管理的理论框架。根据这个框架，可以分析出志愿者闭环管理所面临的困境包括“封闭”、“开放”、“封闭”与“开放”兼容三个方面；本文将“**解决问题**”作为研究的落脚点，通过前文提出的理论框架和困境分析，提出赛会志愿者闭环管理运行要实现协同化、网络化、精细化、可持续化的解决方案。



资料来源：作者自制

图 1 技术路线图

三、国内外研究与实践现状

本案例是对北京 2022 年冬奥会赛会志愿者闭环管理的具体运行过程进行研究。因此,本案例将北京冬奥会赛会志愿者闭环管理分为**基本管理**、**防疫管理**和**激励工作**三个方面,并对其国内外研究情况和实践现状进行探索。通过对相关文献的总结和归纳,梳理出赛会志愿者“基本管理”、“防疫管理”和“激励工作”的研究脉络。

1. 赛会志愿者基本管理

(1) 志愿者基本管理的国内外研究现状

对于赛会志愿者管理的理论研究,西方起步较早,研究方向也较为全面。Katherine 和 Susan (1995) 详细阐述了进行有效志愿者管理的基本要素,包括对志愿者的招聘、筛选、培训等环节⁵。Steve 和 Rick (1996) 介绍了志愿者工作的各个环节,包括从志愿工作的计划安排,志愿者的招募、培训、管理和考评内容,再到志愿项目的有效性评估,并结合团队的整体需求提出了优化管理方案⁶。Cuskelly 和 Boag (2001) 表示,大部分体育组织的变更与过度都是需要志愿者的,但是志愿者的流失成为着重关注的问题,通过研究可以发现组织承诺可能会为志愿者工作带去负面影响⁷。

相比较于国外,国内对于赛会志愿者管理的理论研究起步较晚,且没有形成体系,但是近年来学界对于赛会志愿工作的重视程度也越来越高。宋玉芳(2004)认为志愿者的工作性质与奥运会的特殊性决定了奥运会志愿者的管理不同于普通人力资源管理以及其他领域志愿者的管理⁸。张晓红和任炜等人(2014)则对赛会志愿者管理过程中的十大重要环节进行了细致的描述⁹。

(2) 志愿者基本管理的实践现状

赛会志愿者管理的实践现状可以明确体现在各届奥运会中,经过百年来的经验积累,对奥运会志愿者的管理已经形成了系统的流程。1980 年的美国普莱西的湖冬奥会中,第一次将志愿者管理工作纳入到奥组委的正式规划中;并在 1992

⁵ Katherine Noyes Campbell, Susan J. Ellis. The (Help!) I-Don't-Have-Enough-Time Guide to Volunteer Management[M]. Florida: Energize Inc., 1995.

⁶ Steve McCurley, Rick Lynch. Volunteer Management: Mobilizing All the Resources of the Community[M]. Heritage Arts Pub, 1996.

⁷ Cuskelly G, Boag A. Organisational Commitment as a Predictor of Committee Member Turnover among Volunteer Sport Administrators: Results of a Time-Lagged Study[J]. Sport Management Review, 2001, 4(1): 65-86.

⁸ 宋玉芳. 奥运会志愿者管理研究[D].北京体育大学,2004.

⁹ 张晓红,任炜,李凌.大型活动志愿服务的组织与管理[M].北京:中国青年出版社,2014.

年巴塞罗那夏季奥运会中有目的地制定了志愿者相关的组织计划,进一步强化了对赛会志愿者的管理。

在**赛会志愿者招募**方面,悉尼奥运会的志愿者招募采取了金字塔模式,分阶段遴选出承担不同职能的志愿者,包括为志愿工作做准备的先遣志愿者、满足奥运会工作所需特殊技能的专业志愿者和负责一般事物的一般志愿者。在**赛会志愿者培训**方面,卡尔加里冬奥会为志愿者的教育、培训和安排制定了综合的方案,其中培训工作就包括普通培训、专业培训以及与每个岗位相对应的具体培训等不同的部分。都灵冬奥会对赛会志愿者的培训工作则是委托了专门的人力资源开发公司、有优势教育资源单位来为志愿者们展开培训。

2. 赛会志愿者防疫管理

2019 年末出现的新冠肺炎疫情对全球各类大型赛会活动的举办都产生了巨大的影响。由于新冠疫情出现的时间较短、体育赛会的防疫实际经验较少,因此国内外对于赛会志愿者防疫管理的研究还处于起步阶段。

2021 年 2 月 3 日,为应对新冠疫情的持续影响,推迟一年举办的第 32 届东京夏季奥运会组委会发布了第一份《疫情应对措施行动手册》,这也是人类奥运历史上第一次发布此类手册¹⁰。在《行动手册》中,东京奥组委将对奥运会相关人员分级别、分等级地制定相关的疫情防控措施,并提出“气泡防疫”的构想。所谓“气泡防疫”,就是指将所有奥运相关人员置身于受防疫措施管控的“气泡”中,其中包括定期检测、人员可活动范围、比赛行为举止、专车闭环接送等内容¹¹。在赛前阶段,奥运会相关人员需要上传提交入境前的健康监测报告和核酸监测报告等内容;在赛中阶段,东京奥运会不再开放观众进行现场观赛,运动员也需要在除比赛时刻外佩戴口罩;比赛结束后,奥组委配备了专用车辆对各个代表团进行转运,运动员不得乘坐公共交通工具¹²。

然而,“气泡”终究是透明易碎的,经过实践证明,东京奥运会的“气泡防疫”措施还存在许多的不足。有学者认为,日本的“气泡式”执行能力非常差,日方对于境外人员的管理存在漏洞¹³。在东京奥运会中,运动员私自跑出隔离范围,在入境时遭遇粉丝围堵的现象屡见不鲜。

¹⁰ 许文金,陈建军.东京奥运防疫手册(初版)发布[EB/OL].人民网,(2021-02-05)[2022-02-01].<http://japan.people.com.cn/n1/2021/0205/c35421-32023429.html>.

¹¹ 刘宇.突发公共卫生事件中东京奥运会疫情防控对北京冬奥会的借镜[J].卫生软科学,2022,36(02):93-97.

¹² 刘金涛.谁戳破了东京奥运的“防疫气泡”?[EB/OL].凤凰网,(2021-07-27)[2022-02-01].<https://sports.ifeng.com/c/88E999uCs6F>.

¹³ 金志鹏,刘淑英.2020 年东京奥运会与 2022 年北京冬奥会防疫措施对比研究[J].体育科技文献通报,2022,30(02):33-36.DOI:10.19379/j.cnki.issn.1005-0256.2022.02.011.

东京奥运会对于志愿者的防疫管理更是不为重视。由于志愿者人手不足等情况,东京奥运会多次出现志愿者不认识车辆资格标志、拿不准停车区域等情况¹⁴。东京奥运会对赛会志愿者的培训工作也由于疫情原因连续推迟至线上举行,最后草草结束。在奥运会举办期间中,东京奥组委对于能够近距离接触运动员的志愿者的防疫管理也落实得不够严格。首先,东京奥组委并没有为志愿者安排住宿,也就是说志愿者并没有纳入到“气泡防疫”的管理之中。其次,在防疫装备方面也做得不够完善,东京奥组委只为每位志愿者提供了2个口罩和1瓶消毒水,医疗物资的反复使用也为防疫工作带去不小的隐患。

3. 赛会志愿者激励工作

(1) 志愿者激励工作的国内外研究现状

西方国家对于赛会志愿者激励工作的理论研究,早在志愿者出现的时候便开始了。中国学界对于志愿服务的研究自2008年北京奥运会的筹备阶段开始呈现出飞速发展的态势,并取得丰硕的成果。国内外对于志愿者激励问题的研究主要涵盖了志愿者动机、志愿者激励机制、高校志愿者群体等三个方面。

在**志愿者动机**方面,Clary(1996)总结出了六种动机变量,主要包括社会、价值、职业、理解、宣扬和保护¹⁵。Parker(1998)发现志愿者的动机来自于利他性、交换、信仰和休闲等四个方面¹⁶。David Twynam等人(2002)发现大型体育赛事中志愿者的主要参与动机在于可以服务社会并且能够提高自我¹⁷。同时,Paul(2004)采用问卷调查的研究方法,发现体育志愿者参与的主要动机包括了奉献社会、个人发展、社会责任、自我实现和社会交往等因素¹⁸。

在**志愿者激励机制**方面,蒋新红(2011)提出要健全志愿者组织自身的激励机制,完善政府激励机制,培育社会激励机制¹⁹。张兴玲和唐成(2006)从宏观和微观的两个角度来构建体育志愿者组织发展的激励机制²⁰。郝艳艳(2010)总结出群众体育志愿者的激励原则包括了物质激励和精神激励相结合、正激励和负激励相结合、按需激励原则、适度性原则²¹。

¹⁴ 李斌.东京奥运会举办经验教训及启示[J].杭州,2022(02):38-43.DOI:10.16639/j.cnki.cn33-1361/d.2022.02.006.

¹⁵ E. Gil Clary. Volunteers' Motivations: Findings from a National Survey[J]. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1996, 25(4): 485-505.

¹⁶ Parker, S. Volunteering-altruism, markets, causes and leisure[J]. World Leisure and Recreation, 1998, 39(3): 4-5.

¹⁷ G. David Twynam and Jocelyn M. Farrell and Margaret E. Johnston. Leisure and Volunteer Motivation at a Special Sporting Event[J]. Leisure/Loisir, 2002, 27(3-4): 363-377.

¹⁸ Robin J. Farrell et al. The Driving Force: Motivation in Special Olympians[J]. Adapted Physical Activity Quarterly, 2004, 21(2): 153-166.

¹⁹ 蒋新红.我国志愿者激励机制存在的问题及对策思考[J].前沿,2011(14):121-123.

²⁰ 张兴玲,唐成.对我国体育志愿者组织激励机制的探析[J].长春师范学院学报,2005(11):119-121.

²¹ 郝艳艳.群众体育志愿者激励机制讨论[J].贵州体育科技,2010(2):23-25.

在**高校志愿者群体**方面，学界对于志愿者尤其是赛会志愿者的激励研究中，研究对象主要针对的是高校学生为主的青年志愿者群体。张纪花（2009）总结出大学生志愿服务激励机制主要包括了荣誉式激励、有偿式激励、专业实践锻炼激励三类²²。同时，张静宇和汪华（2014）认为大学生是志愿者中不可忽视的一类群体，因此需要构建志愿者服务的内部和外部激励机制²³。

（2）志愿者激励工作的实践现状

国内外对于奥运会赛会志愿者的激励工作划分为内在激励和外在激励两种主要类型，**内在激励**是指志愿活动对志愿者的直接的激励作用²⁴（李凤，2012）。悉尼奥运组委会在奥运村为7.4万名奥运会志愿者树立了290根柱子，把志愿者的名字都刻在上面²⁵。都灵冬奥会的志愿者管理团队通过积极打造志愿者品牌“都灵2006（Turino 2006）”，提高广大志愿者的团队归属感²⁶。**外在激励**是指志愿者因为提供志愿服务而受到表扬、嘉奖、宣传²⁷，如观看某些比赛的机会、专用勋章、制服等等（宋玉芳，2004）。例如2002年盐湖城冬奥会的志愿者可以得到一张参与证书，特殊的翻领胸针，由奥运计时赞助商提供的手表，两张开幕式预演的门票以及一套志愿者制服。2004年雅典奥运会期间，希腊政府规定在奥运会期间担任志愿者可以抵1-2月的兵役，同时规定所有志愿者均可以带薪离职10天参加奥运会期间的各项志愿服务工作。

4. 基本评述

综合既有文献来看，国外学者对于赛会志愿者的研究要追溯到很早之前，也已经有了有一定数量的研究。国内学界对于赛会志愿者的研究起步较晚，且在北京夏季奥运会筹备阶段才得到足够的重视。基于新冠疫情下赛会志愿者管理的特殊性，本案例将赛会志愿者闭环管理的内容分为志愿者基本管理、防疫管理和激励工作三个部分，其中对于志愿者防疫管理的理论和实践研究因为先例不足暂时无法形成系统性的整合，而对于赛会志愿者基本管理和激励工作的理论研究较为深入，且其在各界奥运会的实践现状皆有可参考的地方。

²² 张纪花.大学生志愿者服务激励机制探索[J].思想理论教育,2009(03):91-93.

²³ 张静宇,汪华.大学生志愿服务参与意愿模型与激励机制的调查[J].当代青年研究,2014(02):97-100+123.

²⁴ 李凤.大型体育赛事专业志愿者组织与管理的构建研究[D].西北师范大学,2012.

²⁵ 罗先明.奥运志愿者的幸福感来自精神[EB/OL].竞报,(2006-09-18)[2022-02-18].<http://sports.sina.com.cn/t/2006-09-18/14532462841.shtml>.

²⁶ Nicolas Chanavat, Alain Ferrand. Volunteer programme in mega sport events: the case of the Olympic Winter Games, Torino 2006[J]. Int. J. of Sport Management and Marketing, 2010, (4): 242-265.

²⁷ 宋玉芳.奥运会志愿者管理研究[D].北京体育大学,2004.

四、理论基础与分析框架

根据对赛会志愿者闭环管理的初步分析，引出研究的理论基础包括协同治理理论、网格化管理理论和激励理论。其中，协同治理理论作为闭环管理基础构成提供了帮助，网格化管理理论能够使闭环管理防疫工作高效运作，激励理论不断推行闭环管理保持开放与包容。通过三个理论的具体内涵和与建设实践构建了本案例的理论分析框架。

1. 理论基础

(1) 协同治理理论：闭环管理内部协同的构建基础

协同治理理论是协同学与治理理论的结合，其核心内涵之一来自协同学。“协同学”的本意为“协调合作的科学”²⁸，它最早是由德国物理学家赫尔曼·哈肯（Hermann Haken, 1989）在 20 世纪 70 年代提出的。随后，他对协同理论进行了详细阐述，他认为某一系统是由多种子系统和要素相互合作构成，并按照某些规则有秩序的运转，最终各个部分的功能之和比整个系统的功能还要强大，实现了系统的增值²⁹。联合国全球治理委员会对“协同治理”的概念作出定义，“协同治理是个人、各种公共或私人机构管理共同事务的多种方式的总和，它是使相互冲突的不同利益主体得以调和并且采取联合行动的持续的过程³⁰”。

将这一理论应用于案例分析，符合赛会志愿者参与闭环管理内部协同的需求。北京冬奥会的赛会志愿者大多来自于高校，而防疫和激励物资的来源主要是企业，在志愿者闭环管理中就出现了政府部门、高校和企业等多个主体。因此，为避免闭环管理主体之间的行动混乱，需要引出协同治理理论，尤其要关注协同治理理论的核心观点——治理主体的多元性，也就是需要引入多方参与、共同协作来完成治理目标，从而逐渐确立了“多中心治理”的理念。值得注意的是，在闭环管理中管理主体变为了多方，但是仍旧没有改变政府主导地位。在北京冬奥会赛会志愿者闭环管理中，**政府**提供了政策保障，制定了管理方向；**高校**为赛会志愿者的招募提供的人力支持；**企业**则提供基础的防疫物资和生活保障物资。由此可见，协同治理理论能够作为闭环管理内部协同的构建基础，为闭环管理多主体参与提供理论支撑。

²⁸ 赫尔曼·哈肯. 高等协同学[M]. 郭治安译. 北京:科学出版社,1989:1.

²⁹ 赫尔曼·哈肯. 协同学——大自然构成的奥秘[M]. 凌复华译,上海:上海译文出版, 2005:9.

³⁰ 全球治理委员会. 我们的全球伙伴关系[C]. 转引自俞可平. 治理与善治[M]. 北京:社会科学文献出版社, 2000:4-5.

（2）网格化管理理论：闭环管理高效防疫的运作依据

“网格”一词最早是作为一种新兴信息技术出现在 20 世纪 90 年代，它是通过对计算机、互联网、传感器的整合来实现信息资源的共享和流通。2004 年，北京市东城区率先将网格化管理应用于公共管理领域，由此开启了社会科学领域对于网格化管理理论的研究。最初对于网格化管理的定义来自于郑士源等人（2005），他们认为网格化管理将管理对象按照一定的标准划分成若干网格单元，利用现代信息技术和各网格单元间的协调机制，使各个网格单元之间能有效地进行信息交流，透明地共享组织的资源，以最终达到整合组织资源、提高管理效率的现代化管理思想³¹。而学者刘师常（2019）将网格化管理定义为，它是一种将管理对象进行单位划分，并以此作为责任单位工作载体和平台，实施扁平化精细化多元化和长效化服务管理的一种社会治理方式³²。学者曾望军（2020）认为，网格化管理构建的是一种虚拟化、扁平化、功能化的新型组织形式，网格化管理理论所追求的多元主体导向和协同运行机制与协同治理理论有相似的内核，能够起到相辅相成的效果³³。

随着研究的不断深入，网格化管理模式在不同领域都得到了延伸和拓展，我们同样可以使用这一理论来分析本案例。北京冬奥会对于志愿者闭环管理的难点在于“封闭”的防疫管理，面对众多境外工作人员和运动员的到来，志愿者如何做到安全的志愿服务值得关注。网格化管理理论的核心在于它将管理对象划分成了众多网格单元，以此来实现更有效的管理，达到资源共享和信息交流的效果。网格化管理理论能够做到管理区域的精细化，从而成为闭环管理高效防疫的运作依据，最终解决闭环管理的“封闭”难点。

（3）激励理论：闭环管理保持开放的推行助力

激励理论认为受到激励的员工比未受到激励的员工拥有更高的生产积极性和生产效率。根据激励理论的研究范围，激励理论同样适用于对志愿者的研究上。激励理论通常被分为内容型激励理论和过程型激励理论两个部分。内容型激励理论主要包括了四个重要理论，马斯洛的需要层次理论将人的需求分为生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重需要、自我实现的需要等五个层次。赫茨伯格的双因素理论包含了保健因素和激励因素两个方面。阿尔德佛的 ERG 理论将人的核心需要划分为生存需要、交往需要和成长需要这三类。麦克利兰的后天需要理论认为形成个体间激励差异性的需要是通过后天学习而得到的，这类需要包括

³¹ 郑士源,徐辉,王浣尘.网格及网格化管理综述[J].系统工程,2005(03):1-7.

³² 刘师常.网格化管理研究综述[J].中国管理信息化,2019,22(07):186-188.

³³ 曾望军.论网格化管理理论的发展进路[J].法制与社会,2020(35):94-98.DOI:10.19387/j.cnki.1009-0592.2020.12.134.

成就需要、权力需要和归属需要。过程型激励理论则包括了强化理论、目标设置理论、期望理论和公平理论四个方面。

使用激励理论来分析本案例，是赛会志愿者在闭环管理中能够实现心理调控的关键所在。一方面，北京冬奥会需要在闭环管理中展现“开放办奥”的理念，体现中华文化的风采；另一方面，北京冬奥会赛会志愿者需要在严峻的防疫形式下调整心态，为参赛人员表现出开放、自信的精神面貌。因此，激励理论作为闭环管理保持开放的推行助力，能够通过各类激励措施，从而使赛会志愿者能够高质量地完成志愿服务，最终解决闭环管理的“开放”难点。

2. 分析框架

本案例融合了协同治理理论、网格化管理理论和激励理论，结合北京冬奥会赛会志愿者闭环管理的实践，构建了志愿者闭环管理的分析框架，如图2。

首先，根据协同治理理论的内核从而构建出赛会志愿者闭环管理的基础，即闭环管理的多元主体包括政府相关部门、高校和企业。其中，**政府**相关部门仍然主导着赛会志愿者的管理，为闭环管理提供政策保障；**高校**大学生则是赛会志愿者的主要组成部分，为北京冬奥会志愿者提供人力保障，同时协同管理志愿者的部分事宜；**企业**主要为赛会志愿者的闭环管理工作提供了充分的物资保障，具体包括了生活物资、防疫物资、激励物资等各种方面。

在北京冬奥会赛会志愿者闭环管理运行中，除了对志愿者进行基本管理外，还需要重点关注新冠疫情下的防疫管理，而网格化管理理论作为闭环管理高效防疫的运作依据，为相关部门严格执行防疫政策提供帮助；激励理论则是作为闭环管理保持开放的推行助力，主要通过企业的各类物资保障工作来进行完善。

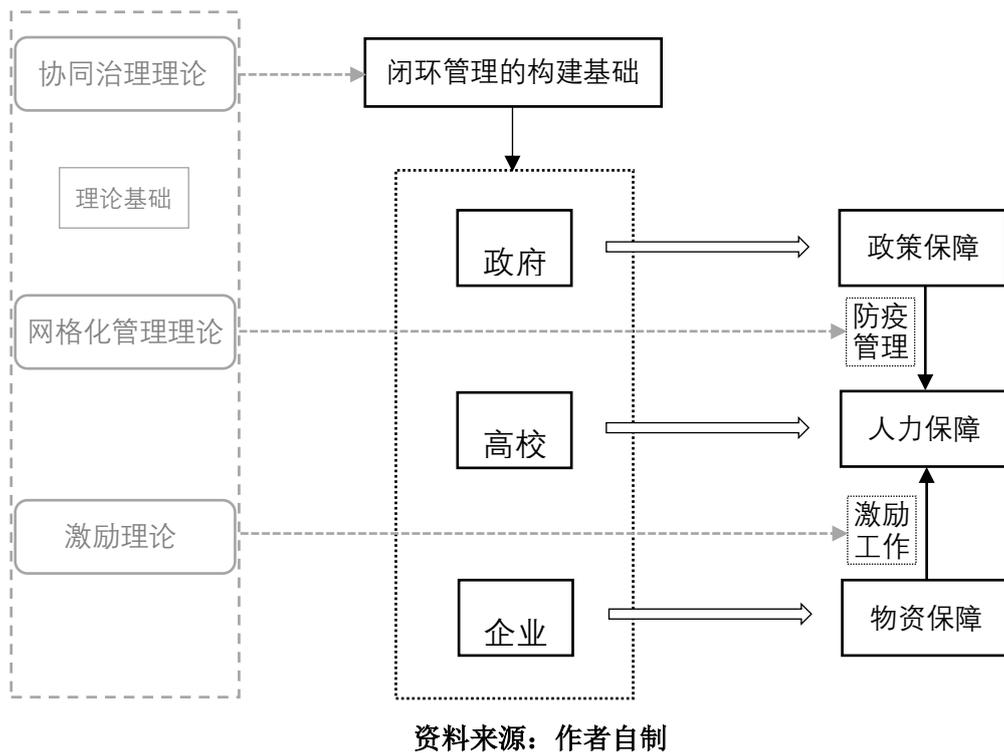


图2 北京冬奥会赛会志愿者闭环管理的分析框架

五、冬奥会赛会志愿者闭环管理运行之难

受到新冠疫情的影响，北京冬奥会采取了闭环的管理方式，作为赛会志愿者同样也被纳入到闭环管理的范围之内。冬奥会赛会志愿者闭环管理运行所面临的困难主要包括三个方面：其一，面对全球严峻的疫情形势，北京冬奥会的防疫任务繁重艰巨，故存在“封闭”之难；其二，作为国家文化推广的重要舞台，北京冬奥会因为闭环管理的原因而使中华文化、奥运理念以及志愿者精神风貌无法充分展示出来，故存在“开放”之难；其三，外在“封闭”所导致的奥运会相关人员行动范围受限而不能全面感受中国特色文化，内在“封闭”则是因为闭环管理而导致志愿者心理调控不足，从而无法展示志愿者应有的精神风貌，故存在“封闭”与“开放”兼容之难。

1. “封闭”之难，防疫任务繁重艰巨

(1) 闭环管理范围较大、赛区较多

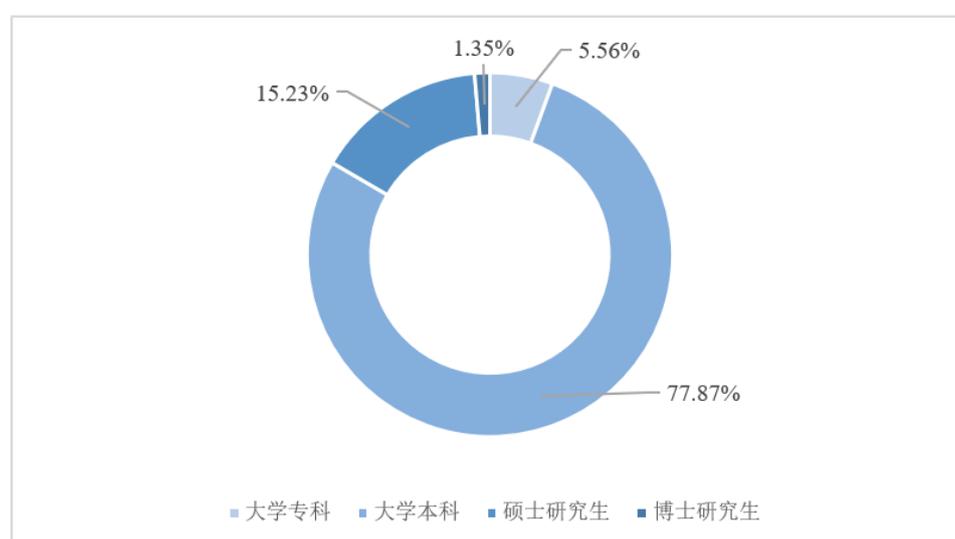
2022年北京冬奥会的举办范围具体包括了北京赛区、延庆赛区和张家口赛区三个赛区。除此之外，要想实现严格谨慎的防疫管理，奥运会相关人员入境机场和入驻酒店同时需要被纳入到闭环管理之中。因此，本次北京冬奥会闭环管理

的范围广阔，赛区类别多，防疫任务极为艰巨。对于能直接接触运动员及相关人员的赛会志愿者的闭环管理，同样面临着志愿者分布范围广泛，分布赛区复杂等问题。由表 1 的场馆分布可以看出，赛会志愿者被具体分配至北京冬奥组委总部场馆等四个区域，每个闭环管理区域又分为若干支运行团队，最终所有的赛会志愿者被分配至 41 个场馆中，这对于赛会制原则的闭环管理工作产生巨大的挑战。

表 1 北京 2022 年冬奥会赛会志愿者分布场馆（略）

（2）防疫人员数量众多、种类复杂

北京 2022 年冬奥会期间被纳入闭环管理的防疫人员数量众多，且因闭环管理等级的不同而采取的防疫措施也不同。《北京 2022 年冬奥会和冬残奥会新冠肺炎疫情闭环管理指引（第一版）》中明确，闭环管理包括闭环内管理和外围管理两个部分。闭环内管理是指对场馆、集中驻地等一系列涉冬奥场所指定区域进行封闭管理；外围管理是指对封闭区域外涉冬奥低风险人员的管理。该文件还通过人员风险等级划分标准来划分不同风险等级的人群。被纳入到闭环管理的除了入境人员外，还包括了人数众多、来源多样的赛会志愿者。根据图 3，赛会志愿者的学历包括四类，其中大学本科学生占比最高。而北京 2022 年冬奥会和冬残奥会计划招募志愿者 1.8 万余人，其中高校大学生志愿者来自 95 所高校。不同来历、不同区域、不同年龄的赛会志愿者对于统一且集中闭环管理存在一定的难度。



资料来源：小组成员根据问卷数据整理

图 3 赛会志愿者学历分布图

（3）闭环管理经验不足、缺乏前例

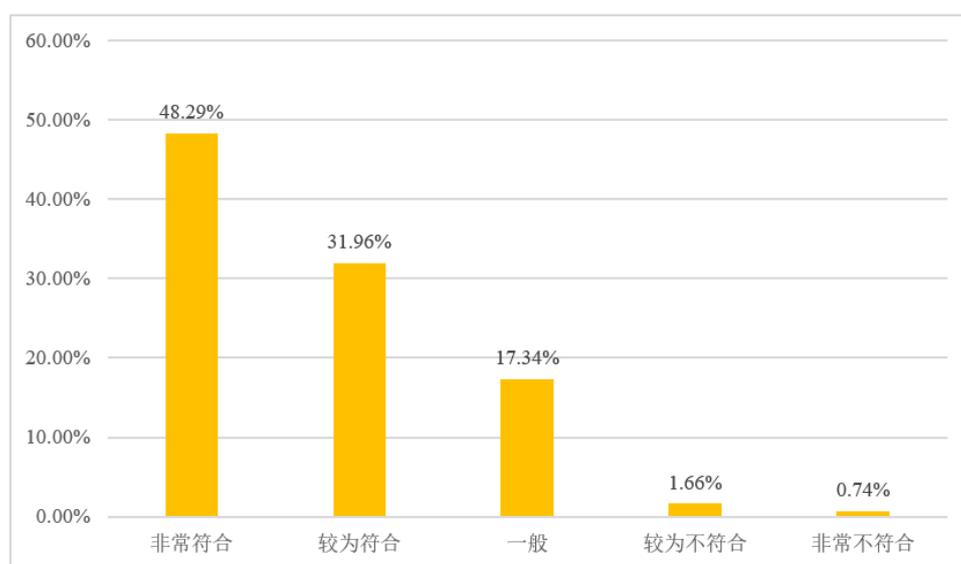
来势汹汹的新冠肺炎疫情在漫长悠久的奥运会历史上是从未有过的，因此对

于奥运会上采取闭环管理措施存在着举办方经验不足，考虑不够全面等问题。中国虽然对于国内范围的闭环管理具体实施颇有心得，但是首次面临全球性大型体育赛事的闭环管理依旧可能存在差池。东京夏季奥运会组委会发布的《疫情应对措施行动手册》，是人类奥运历史上第一次发布此类防疫手册。但是东京奥运会对于疫情管理不仅如“泡沫”般脆弱易碎，更是忽略了对赛会志愿者应采取的闭环管理。因此，北京冬奥会对于赛会志愿者的闭环管理并没有前例可循，可能会出现防疫措施不能完全落实等问题。

2. “开放”之难，文化推广任重道远

(1) 闭环管理场地受限，奥运理念落实困难

北京冬奥会大力弘扬“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神。根据本小组的访谈结果，不止一名赛会志愿者表达出想向世界展现“开放”理念的意愿，“希望可以与志同道合的朋友们为运动员与各国官员提供帮助，展现我国青年一代的风采。”图4也显示出95%以上的受访志愿者期待向社交媒体展示自身在志愿期间的风采。

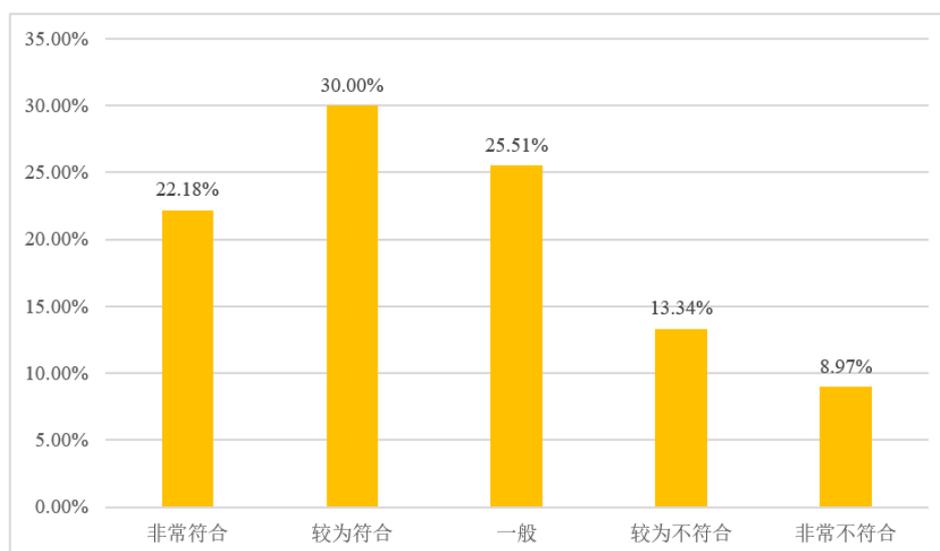


资料来源：小组成员根据问卷数据整理

图4 赛会志愿者期待组委会向社交媒体展示志愿期间的风采

但是本届冬季奥运会与2008年北京夏季奥运会的不同之处就在于，我们对于所有的入境人员都采取了闭环管理的措施，将他们的行动轨迹限制在一定的范围之中。这就导致运动员以及奥运会相关人员无法外出亲身感受中国人民对于举办奥运会的热情和对外国友人的开放包容，他们与赛会志愿者们的交流也可能因为严格的防疫要求而受到限制，因此就会出现奥运理念落实困难的问题。如图5，

接近八成的赛会志愿者担心在闭环管理期间自身的活动范围受到限制。

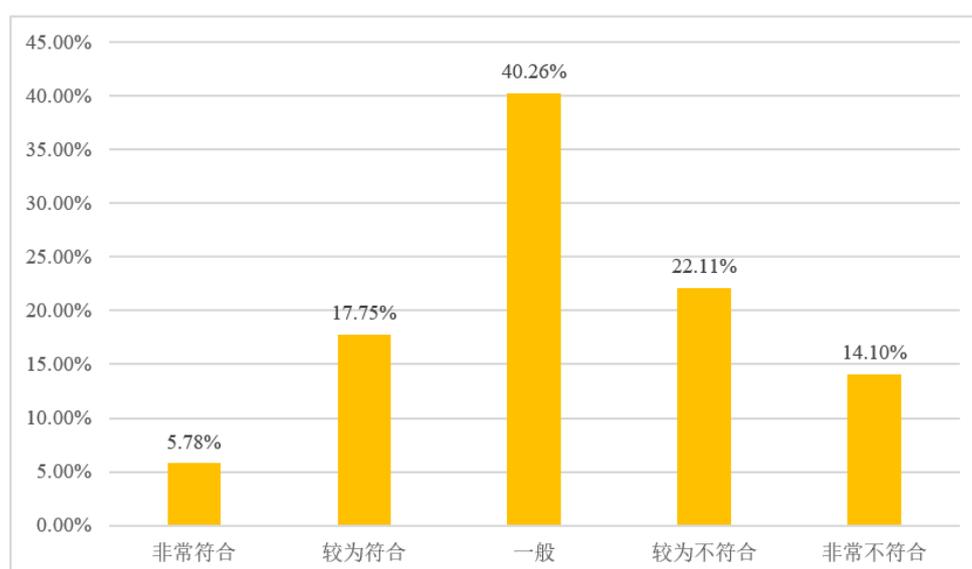


资料来源：小组成员根据问卷数据整理

图5 赛会志愿者担心闭环管理期间自己的活动范围受限

(2) 闭环管理期限漫长，志愿者心理调控难

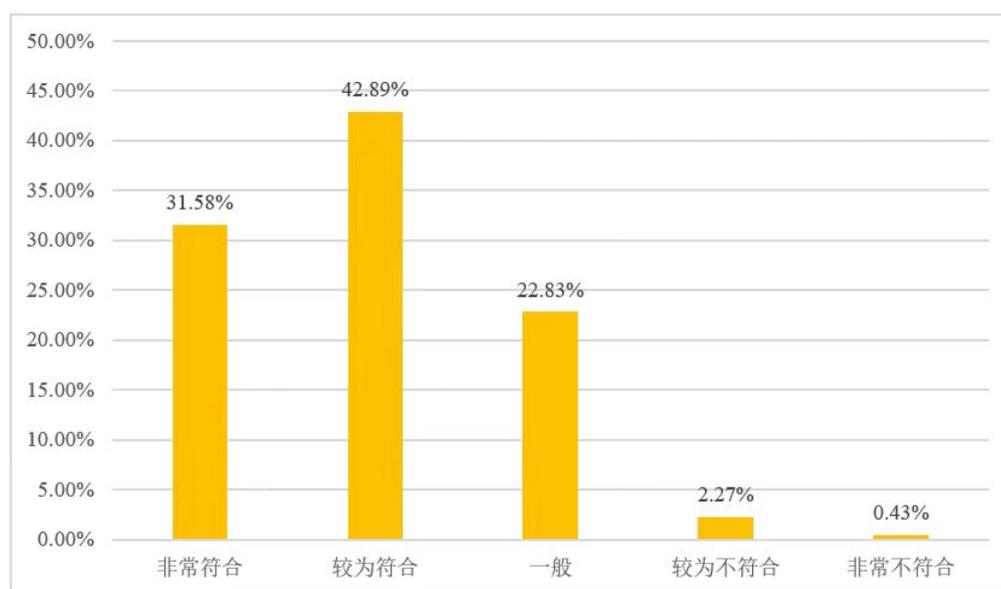
赛会志愿者的闭环管理期限基本在 2-3 个月左右，在这个期间，志愿者只能在冬奥会场地间活动，进行与志愿相关的学习和工作活动，无法与社会外界接触，处于相对“封闭”的空间中。因此，在与疫情相关的闭环管理政策的压力下，我们更不能忽视志愿者的心理问题。



资料来源：小组成员根据问卷数据整理

图6 赛会志愿者面对闭环管理感到焦虑

如图 6 所示，有超过六成的志愿者认为他们在面临闭环管理时会感到焦虑，其中三分之一的受访志愿者对于闭环管理的焦虑感很高。赛会志愿者面临着由开放环境向“封闭”管理环境转变过程中的环境压力，当他们突然从丰富多彩的社会环境向单一环境转变，进入到固定生活工作场景，且需要在此场景中经历较长时间闭环管理状态，对其适应能力是一定的挑战。而根据图 7 的调查显示，绝大多数的赛会志愿者对“在闭环管理期间为其提供心理咨询服务”持有肯定态度，其中非常需要心理咨询服务的志愿者超过 30%。由此我们可以看出，因为北京冬奥会的闭环管理期限漫长，所以赛会志愿者所面临的心理调控是值得重点关注的难题。



资料来源：小组成员根据问卷数据整理

图 7 志愿者希望在闭环管理期间为其提供心理咨询服务

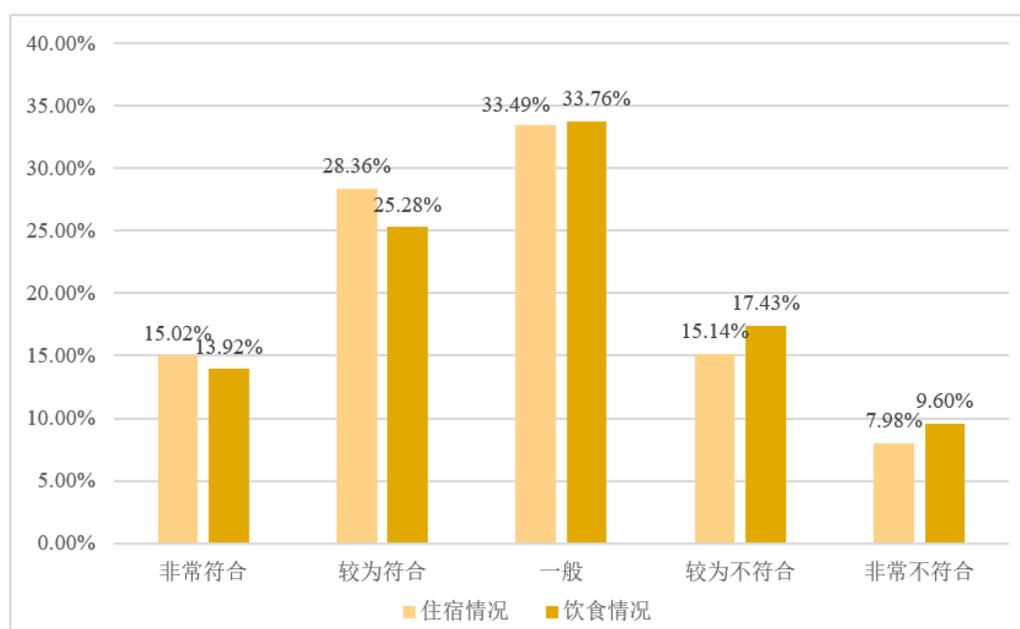
（3）闭环管理开放不足，文化宣传渠道受阻

按照 2008 年北京夏季奥运会的举办经验，要想充分展现“开放”的办奥理念，就必须不断拓宽中华文化的宣传渠道，例如借奥运会举办的机会加强旅游宣传，邀请外国游客前来亲自体验中华文化的魅力等。但是新冠疫情蔓延下，全球旅游业持续低迷，北京冬季奥运会也采取闭环管理的严格措施，这就导致中华文化的宣传渠道受阻，尤其是旅游渠道和媒体渠道。志愿者不仅是展示中国青年精神风貌的名片，也是中外文化交流互鉴的桥梁。闭环管理约束了赛会志愿者与入境人员之间的沟通，进而将志愿者所能够发挥的文化宣传作用大大减少。因此，闭环管理可能会因为文化宣传渠道不够畅通而产生“开放”不足的问题。

3. “封闭”与“开放”兼容之难，管理效率亟待提高

(1) 外在“封闭”与“开放”兼容的低效

所谓外在“封闭”与“开放”兼容的低效主要是指闭环管理对于实际活动范围的限制会使中华文化的宣传渠道受到影响。同时，闭环管理可能会使赛会志愿者产生对于生活保障物资等的担忧，从而影响其志愿工作的正常进行，以赛会志愿者沟通为渠道的“开放”路径同样会受阻。图8的问卷结果显示，超过七成的赛会志愿者对闭环期间的住宿和饮食情况感到担忧。多数受访的赛会志愿者认为奥组委需要为冬奥会的闭环管理提供充足的生活物资、医疗物资、防疫物资等，他们谈到“卫生用品可能会出现自带的不足的问题，创口贴、暖宝宝等也可能比我预想的消耗量大”、“希望奥组委可以提供一些如卫生纸、洗衣液等基本生活必需品”。



资料来源：小组成员根据问卷数据整理

图8 赛会志愿者对住宿/饮食情况感到担忧



资料来源：小组成员根据问卷数据整理

图9 赛会志愿者在闭环管理期间所担心的问题词云

从图9中很明显能看出“快递”是大多数赛会志愿者所关注的事项，这也侧面说明了志愿者们对于长时间闭环管理可能出现的物资匮乏现象的极度担忧。同时，“生活物品”、“环境”、“住宿”这些关键词也显示出了闭环管理期间赛会志愿者对于外在实物的迫切需要。而赛会志愿者对于闭环管理中娱乐场所的期待度，其中排在前三的是“学习室”、“健身房”、“电影室”，如图10。这也说明由于长时间的闭环管理，赛会志愿者受到“封闭”环境的限制，从而无法享受正常的生活环境，外在环境压力可能会影响其工作状态，最终出现外在“封闭”与“开放”兼容的低效率。

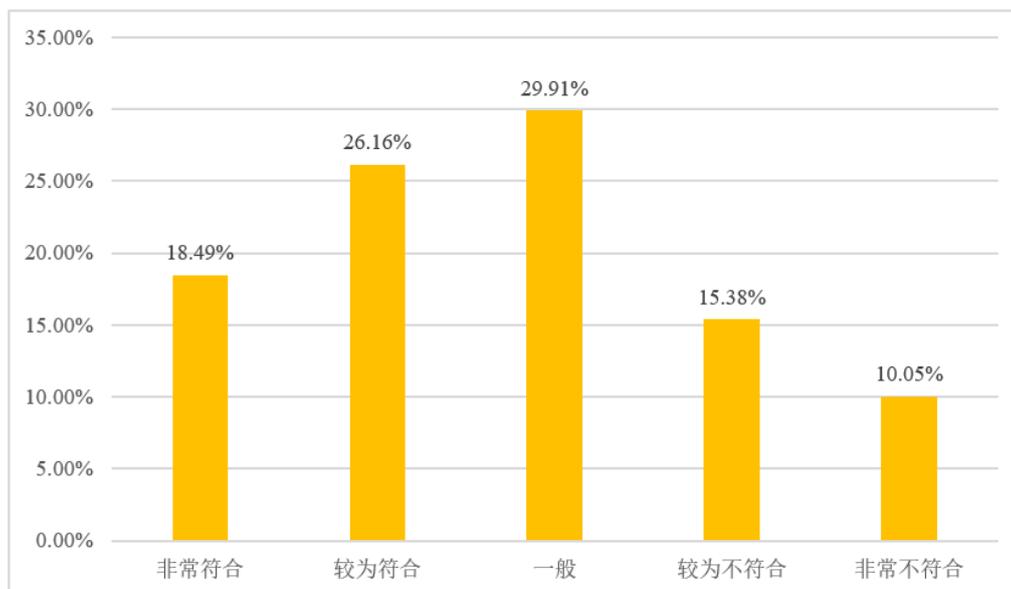


资料来源：小组成员根据问卷数据整理

图 10 赛会志愿者最期待的娱乐场所

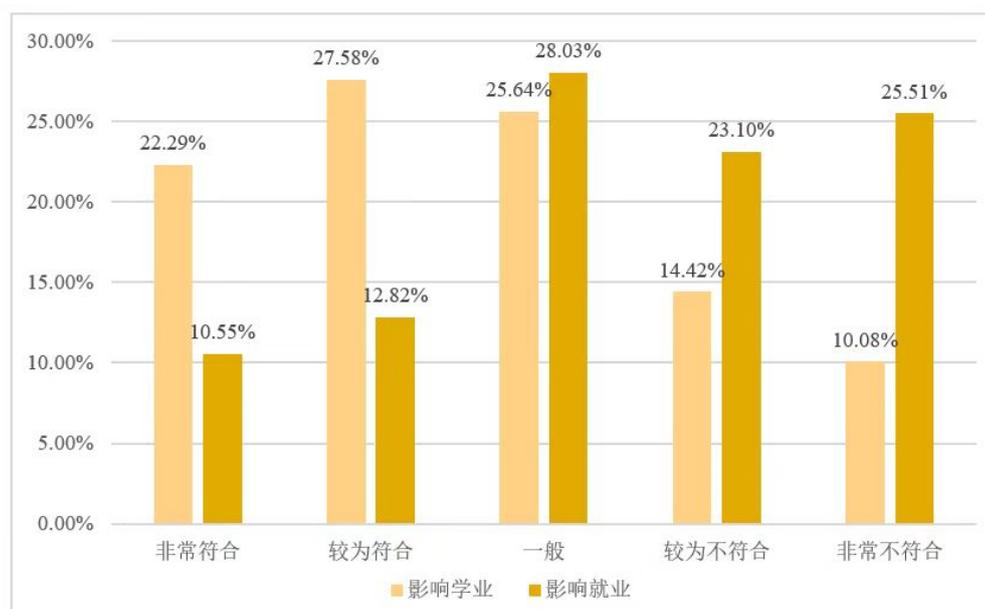
(2) 内在“封闭”与“开放”兼容的低效

内在“封闭”与“开放”兼容的低效是指闭环管理可能会对赛会志愿者的心理健康产生影响，从而让志愿者无法充分展现中国青年的精神风貌和志愿精神。首先，长时间的闭环管理使志愿者无法与熟悉的同学亲友见面，正常的社交活动受到影响；其次，多数赛会志愿者都来自高校，长期的闭环管理必然会影响到他们的学业和就业；第三，经历数周闭环管理后，如何回归正常的生活学习中，调整自身心理状态也值得我们关注。从第一点影响来看，如图 11，接近 75%的赛会志愿者会因为闭环管理期间与家人朋友不能见面而感到担心。



资料来源：小组成员根据问卷数据整理

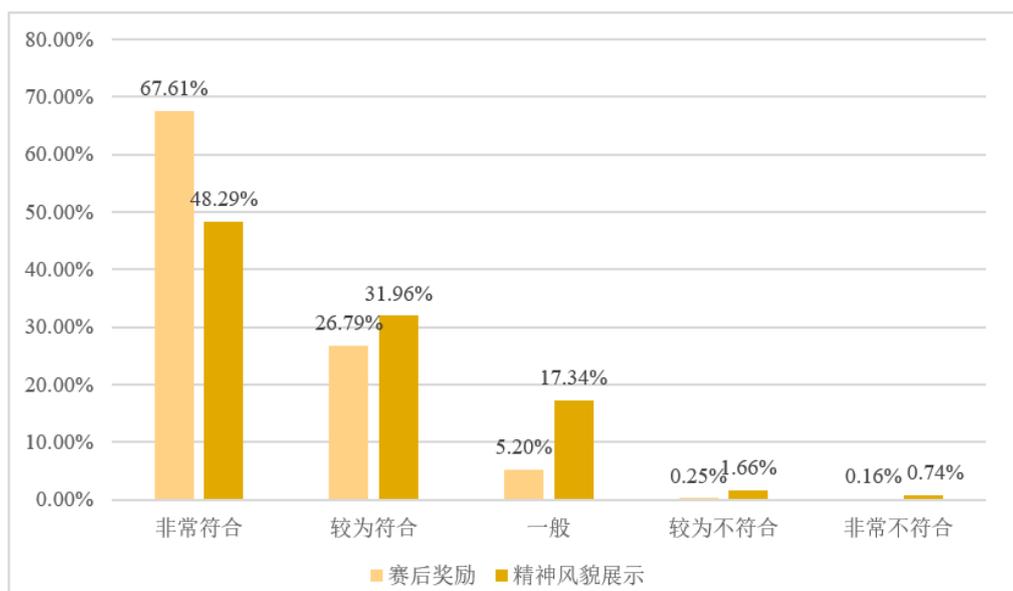
图 11 赛会志愿者担心闭环管理期间与家人朋友不能见面



资料来源：小组成员根据问卷数据整理

图 12 志愿者担心闭环管理影响学业/影响就业

根据图 12 我们可以看出，超过七成的赛会志愿者担心闭环管理会影响到学业，有受访者说“我害怕会耽误学习，因为确实也有六七周不在学校，也不知道学校能不能给提供网课”。也有超过一半的赛会志愿者担心闭环管理会影响到就业，有受访者说“在闭环管理下从事冬奥服务数十天，因工作影响不能参加各种线上线下面试，还可能错过春招，希望冬奥组委相关部门给予就业方面的优待”。



资料来源：小组成员根据问卷数据整理

图 13 赛会志愿者对赛后奖励/精神风貌展示的期待程度

如图 13 所示，超过 90%的赛会志愿者想要在闭环管理结束后收到奖励或精神风貌展示的机会，这对于如何平衡内在“封闭”与“开放”也是一个挑战。同样，也有受访志愿者表现出长期的闭环管理结束后对重新适应日常生活的担忧，“冬奥会闭环管理和高校的封闭管理还是有些区别的，可能在新学期的学习方面出现融入困难的问题，我需要一个转变的过程”。

六、冬奥会赛会志愿者闭环管理运行之解

1. 推动管理三方联动合作，实现闭环管理协同化

(1) 政府主导政策推行，助力志愿前期培训环节

政府相关部门要为赛会志愿者的前期培训工作做好政策保障工作，从而实现闭环管理的顺利推进。其一是实现培训内容的协同化，闭环管理要求相关部门要将疫情防控培训贯穿赛会志愿者通用培训、专用培训等部分，协同实施好不同阶段、不同场馆、不同岗位的培训内容，形成科学系统的培训课程体系；其二是注重培训参与者的协同化，广泛整合相关工作力量，积极引进政府部门、高等院校、卫生机构、社会组织等优质资源共同参与培训，积极调动场馆运行团队、志愿者来源高校的积极性，协同配合开展培训工作。

(2) 企业提供物资支持，支撑志愿中期稳定运行

企业根据相关部门的安排，需要为赛会志愿者在闭环期间提供充足的物资保

障,从而实现志愿工作的顺利运转。北京 2022 年冬季奥运会的特殊性相对比 2008 年北京奥运会的区别在于其气候的特殊性和防疫的特殊性。面对气候寒冷、体能消耗过快等问题,企业需要为赛会志愿者提供了餐饮补充物资和保暖物资;面对闭环管理中严格的防疫措施,赛会志愿者的口罩、护目镜等医疗物资也需要由企业统一提供。企业通过物资支持的方式协同参与到闭环管理之中,进一步保障了志愿中期能够稳定运行。

(3) 高校完善配套措施,保障志愿后期回归校园

赛会志愿者绝大多数来源于高等院校,长时间的闭环管理会使志愿者对学业、就业等问题产生担心。因此,高校不仅要为奥运会的举办提供人力保障,还需要协同参与到赛会志愿者的闭环管理之中。首先,高校需要完善对于赛会志愿者的后续补课措施,对因参与奥运会志愿工作而耽误课程、考试的学生根据实际情况特殊处理,减少赛会志愿者的后顾之忧;其次,高校需要重点关注毕业年级的志愿者,对其招聘情况进行追踪,并通过颁发荣誉奖励等方式增强志愿者的就业竞争力。高校也需要为赛会志愿者制定完备的配套措施,从而确保志愿者在闭环管理结束后能够顺利回归校园,正常开展学习和就业工作。

2. 促进防疫措施严格缜密,实现闭环管理网格化

(1) 完善顶层设计,制定严密的防疫政策

北京冬奥组委需要通过政策制定等方式完善北京冬奥会期间的各项志愿者工作,如表 2 所示。尤其是疫情防控政策方面,奥组委切实关注冬奥会所有利益相关方,而不仅是将运动员纳入闭环管理之中。充分认识到“没有疫情防控的成功就没有冬奥会运行成功”的内涵,努力实现办奥成功、防疫成功。在《北京 2022 年冬奥会和冬残奥会其他利益相关方防疫手册》中,北京冬奥组委更是对赛会志愿者的闭环管理作出了明确的要求。北京冬奥组委在制定相关防疫政策时,要坚决贯彻“分区不重叠、流线不交叉、界面需严管、人员不跨区”的要求,对赛会志愿者严格落实闭环管理要求,杜绝“闭而不环”或“环而不必”的现象,真正发挥闭环管理的功效。

表 2 北京冬奥组委 2016—2021 年志愿者工作相关政策文件摘录(略)

(2) 实施责任制度,推行高效的网格管理

闭环管理的网格化是将对赛会志愿者的防疫一级一级向下划分,按照北京赛区场馆、延庆赛区场馆等四个区域细化至 41 个场馆,其中每个场馆的赛会志愿又会被分为不同的小组,共同监督防疫措施严格落实。通过网格管理实施全面负责制度,场馆主任是场馆疫情防控工作的第一负责人,团队医疗和防疫副主任

是场馆防疫工作的牵头负责人，而每一名赛会志愿者都是落实防疫要求的监督员；通过网格管理实施属地负责制度，属地政府落实主体责任，将志愿者驻地及周边区域疫情防控纳入属地疫情防控体系统一管理，同时创造性制定“一馆一策”、“一场一策”的疫情防控具体方案。

（3）树立防疫自信，提高全员的防疫意识

北京冬奥组委需要通过赛前防疫培训的方式不断树立赛会志愿者的防疫自信，切实强化赛会志愿者疫情防控的意识，提升疫情防控的知识和技能。冬奥组委需要面向全体赛会志愿者，开展普遍性、通用性疫情防控意识、知识和技能教育，可以采用线上线下相结合的方式。在线上的培训平台开设新冠肺炎常态化防控知识与技能等相关课程；在线下则结合各个高校的情况，通过专题讲座、经验交流、防疫演练等形式进行线下补充培训。重点通过赛前培训的方式，增强赛会志愿者进入闭环管理的信心。

3. 完善志愿者的激励机制，实现闭环管理精细化

（1）提供全方位的激励物资，保障基础需求

为保障赛会志愿者在闭环管理期间的工作顺利进行，减少外在“封闭”与“开放”兼容的矛盾发生，北京冬奥组委必须为志愿者提供全方位的激励物资，从而保障志愿者的基础需求。对于赛会志愿者的保障内容主要包括物资保障、制服保障、交通保障、住宿保障、餐饮保障、医疗保障、保险保障等七个方面。其中，物资保障包括了为赛会志愿者提供学习用品、生活物资、文体器材等；住宿保障要为所有赛会志愿者提供免费的住宿环境；餐饮保障应该为赛会志愿者提供免费的三餐和夜宵服务。通过完备的激励保障工作，满足志愿者的基本生活需求，为志愿工作的顺利运行提供帮助。

（2）实施多种类的激励措施，满足高层次需求

除了满足志愿者的基础需求，北京冬奥组委还需要坚持开拓创新，共建志愿者激励体制机制，满足更高层次的需求。同时，鼓励企业和社会共同参与，形成全社会共同尊重、关心、关爱志愿者的良好氛围。北京冬奥组委要不断探索精神激励与物资激励相结合、个人激励与团队激励相结合。以精神激励为主，着力激发志愿者的内驱力，增强志愿者的荣誉感、责任感、归属感，提高志愿者作为中外文化交流桥梁的积极性，重点落实“开放”的办奥理念。通过设立“志愿者之家”来提升志愿者的认同感；让志愿者同参赛运动员近距离接触，从而加强中西方文化交流和互融互促；鼓励冬奥会赞助商、合作伙伴等知名企业面向志愿者设立专项实习和招聘计划，减少赛会志愿者参与闭环管理对就业的担忧。

（3）加强志愿者的心理调控，展现精神风貌

为了充分展现志愿者的精神风貌，减少内在“封闭”与“开放”兼容的矛盾发生，需要重视赛会志愿者的心理调控问题，减轻长期“封闭”管理对志愿者产生的心理影响。首先，应该为志愿者构建安全舒适的志愿服务工作和居住环境；其次，应该建立合作互助的志愿者工作团队，形成积极友好的团队氛围，帮助志愿者更快适应人际关系变化；第三，加强闭环管理中对赛会志愿者的心理咨询与辅导工作，成立专业的心理咨询团队，为志愿者提供更有针对性的心理帮助。

4. 建立闭环管理长效模式，实现管理经验可持续化

（1）“小场地、大作用”——闭环场所持续文化推广

要让“封闭”管理实现中国传统文化的“开放”，北京冬奥组委需要做到“小场地、大作用”，也就是要在有限的闭环管理范围内让外国运动员感受到中华文化的魅力所在。其一，北京冬奥会的举办时间正值春节期间，在闭环范围内可以让赛会志愿者联合运动员们一起感受盛大节日的喜庆，例如一起写“福”字、贴春联、给红包等形式；其二，北京冬奥会的闭环管理虽然限制了运动员们的活动范围，但是可以高效利用场地优势展现中国传统文化，例如将比赛赛道以长城的形式呈现等方式；其三，通过推广奥运吉祥物的方式向闭环管理内外的全球各地人民传递中华文化，北京冬奥会吉祥物“冰墩墩”便是以中国国宝“熊猫”为原型，通过这种方式让世界进一步感受中国文化。

（2）“多管控、少限制”——闭环人员内部交流丰富

要让“封闭”管理不能影响赛会志愿者的精神风貌展现，北京冬奥组委需要做到“多管控、少限制”，也就是虽然志愿者们要严格遵守防疫要求，但是奥组委也不要限制赛会志愿者与运动员之间的近距离沟通，闭环管理内部各类人员应该有着丰富的沟通与交流。北京冬奥会延续了历届奥运会的传统——“徽章交换活动”，为赛会志愿者提供了十款特色的奥运徽章。志愿者们就可以通过与外国运动员交换徽章的形式增加二者之间的互动，从而加强中外文化的交流，也更进一步体现了“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神，展示出中国青年蓬勃向上的精神风貌。

（3）“短实践、长受用”——闭环管理特色模式形成

本届北京冬奥会的闭环管理模式虽然没有足够的先例经验支撑，但是我们要做到“短实践、长受用”，也就是通过北京冬奥会的短暂实践过程，为建立闭环管理特色模式、实现闭环管理经验的可持续化提供参考。闭环管理虽然限制了运动员与志愿者的活动范围，但是不能限制中国“绿色、共享、开放、廉洁”的办

奥理念。尤其是对于赛会志愿者的闭环管理，面对内在“封闭”与外在“封闭”的双重困难，北京冬奥会做到了严格落实疫情防控政策、全面保障志愿物资、着重关注志愿者心理状况，让赛会志愿者能够全身心投入到志愿工作之中，不仅对外展示了中华文化的魅力，也体现了中国青年的活力开放。

七、结束语

面对严峻的疫情形势，北京 2022 年冬奥会选择对赛会志愿者采取闭环管理的方式，不论是北京冬奥组委还是赛会志愿者都面临着前所未有的挑战。“封闭”，意味着严密的防疫要求；“开放”，意味着要向全球展现中国的精神文化。我们既希望疫情防控能够更加严谨，亦希望文化的开放与交流可以更无界限，但这两者总是相互矛盾的。在全球彼此隔离的时刻，北京冬奥会提供了疫情防控智慧，依据在局部闭环中进行适度放开的尝试，弥合了全球对于开放交流的渴望，实现了“封闭”与“开放”的兼容。最终，通过建立有中国特色的闭环管理长效机制，不仅为未来中国乃至世界各地举办大型活动提供了完美的范本，更在奥运遗产上增添了亮丽的一笔！

（案例分析报告字数：14878）

参考文献

- [1]Cuskelly G, Boag A. Organisational Commitment as a Predictor of Committee Member Turnover among Volunteer Sport Administrators: Results of a Time-Lagged Study[J]. Sport Management Review, 2001, 4(1): 65-86.
- [2]E. Gil Clary. Volunteers' Motivations: Findings from a National Survey[J]. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1996, 25(4) : 485-505.
- [3]G. David Twynam and Jocelyn M. Farrell and Margaret E. Johnston. Leisure and Volunteer Motivation at a Special Sporting Event[J]. Leisure/Loisir, 2002, 27(3-4) : 363-377.
- [4]Katherine Noyes Campbell, Susan J. Ellis. The (Help!) I-Don't-Have-Enough-Time Guide to Volunteer Management[M]. Florida: Energize Inc., 1995.
- [5]Nicolas Chanavat, Alain Ferrand. Volunteer programme in mega sport events: the case of the Olympic Winter Games, Torino 2006[J]. Int. J. of Sport Management and Marketing, 2010, (4): 242-265.
- [6]Parker, S. Volunteering-altruism, markets, causes and leisure[J]. World Leisure and Recreation, 1998, 39(3) : 4-5.
- [7]Paul Z. Wang. Assessing Motivations for Sports Volunteerism[J]. Advances in Consumer Research. 2004(31): 420-425.
- [8]Steve McCurley, Rick Lynch. Volunteer Management: Mobilizing All the Resources of the Community[M]. Heritage Arts Pub, 1996.
- [9]Yin R. K. Case Study Research: Design and Method[M]. Sage Publications, 1994.
- [10]郝艳艳.群众体育志愿者激励机制讨论[J].贵州体育科技,2010(2):23-25.
- [11]赫尔曼·哈肯.高等协同学[M] 郭治安译.北京:科学出版社, 1989:1.
- [12]赫尔曼·哈肯.协同学—大自然构成的奥秘[M] 凌复华译,上海:上海译文出版,2005:9.
- [13]黄李辉,阮永平.文献分析法在我国管理会计研究中的应用——基于 33 篇样本文献的分析[J].财会通讯,2017(04):39-43.DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2017.04.010.
- [14]蒋新红.我国志愿者激励机制存在的问题及对策思考[J].前沿,2011(14):121-123.
- [15]金志鹏,刘淑英.2020 年东京奥运会与 2022 年北京冬奥会防疫措施对比研究[J].体育科技文献通报,2022,30(02):33-36.DOI:10.19379/j.cnki.issn.1005-0256.2022.

02.011.

[16]李斌.东京奥运会举办经验教训及启示[J].杭州,2022(02):38-43.DOI:10.16639/j.cnki.cn33-1361/d.2022.02.006.

[17]李凤.大型体育赛事专业志愿者组织与管理的构建研究[D].西北师范大学,2012.

[18]刘金涛.谁戳破了东京奥运的“防疫气泡”? [EB/OL].凤凰网,(2021-07-27) [2022-02-01].<https://sports.ifeng.com/c/88E999uCs6F>.

[19]刘师常.网格化管理研究综述[J].中国管理信息化,2019,22(07):186-188.

[20]刘宇.突发公共卫生事件中东京奥运会疫情防控对北京冬奥会的借镜[J].卫生软科学,2022,36(02):93-97.

[21]罗先明.奥运志愿者的幸福感来自精神[EB/OL].竞报,(2006-09-18) [2022-02-18].<http://sports.sina.com.cn/r/2006-09-18/14532462841.shtml>.

[22]全球治理委员会.我们的全球伙伴关系[C].转引自俞可平.治理与善治[M].北京:社会科学文献出版社,2000:4-5.

[23]宋玉芳.奥运会志愿者管理研究[D].北京体育大学,2004.

[24]徐邦印.罗格多次访华,盛赞北京奥运会“无与伦比” [EB/OL].新京报,(2021-08-30) [2022-02-01].<https://www.bjnews.com.cn/detail/163028695714312.html>.

[25]许文金,陈建军.东京奥运防疫手册(初版)发布[EB/OL].人民网,(2021-02-05) [2022-02-01].<http://japan.people.com.cn/n1/2021/0205/c35421-32023429.html>.

[26]曾望军.论网格化管理理论的发展进路[J].法制与社会,2020(35):94-98.DOI:10.19387/j.cnki.1009-0592.2020.12.134.

[27]张纪花.大学生志愿者服务激励机制探索[J].思想理论教育,2009(03):91-93.

[28]张静宇,汪华.大学生志愿服务参与意愿模型与激励机制的调查[J].当代青年研究,2014(02):97-100+123.

[29]张晓红,任炜,李凌.大型活动志愿服务的组织与管理[M].北京:中国青年出版社,2014.

[30]张兴玲,唐成.对我国体育志愿者组织激励机制的探析[J].长春师范学院学报,2005(11):119-121.

[31]郑士源,徐辉,王浣尘.网格及网格化管理综述[J].系统工程,2005(03):1-7.