

文章编号: 1007-5399 (2018) 01-0041-04

云时代建构主义在邮政培训创新中的应用研究

牟红彬

(中国邮政集团公司广东省培训中心, 广东 佛山 528000)

摘要: 文章阐述了云时代企业培训的发展趋势和传统培训面临的困境, 分析了云时代建构主义在企业培训中应用的必要性, 探讨了云时代邮政运用建构主义创新培训的策略及需注意的问题。

关键词: 云时代; 建构主义; 行为学习; 五星教学; 翻转课堂

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

当跨界融合、快速学习、个性培训、紧贴业务、服务绩效等关键词日益成为培训主旋律时, 能快速激发大众智慧、充分萃取员工经验、巧妙整合各方力量的众筹式培训就成为时代的呼唤, 而建构主义正是这样一种共享、激发、融合的学习模式, 将对邮政培训的创新工作起到巨大推动作用。

1 云时代培训发展的新趋势

云的概念是因网络的飞速发展而兴起的, 但云不仅仅是网络、服务器集群、信息集中共享, 更是一种经营管理哲学, 是互联网高度普及下的企业和个人的生存方式与思维方式。在互联网尤其是移动互联网趋势下, “互联网+培训”的有机融合催生出培训新趋势, 其突出特征归纳为以下三个。

1.1 民主——草根学习催生个性化培训

云时代, 信息高度透明, 互联网正全面开启一个草根时代, 在这个时代, 信息来源极其广泛, 人们普遍藐视权威, 厌倦了一个中心听广播式的被动信息接收, 更加热衷于网上冲浪, 有时民间信息传播甚至比官方更快更直接, 个体掌握某领域专业知识也变得更加容易。这些变化意味着培训进入了一个草根学习的时代, 人们不只崇尚名师大腕, 上课也不仅是正襟危坐, 他们需要更多的参与、更多的乐趣, 既渴望知识又畏惧课堂, 而在网络社区高度发达的今天, 这个矛盾更加突出, 每个学员都愿意成为参与的一个节点, 不想被动地作为一个接收机。

1.2 速度——快速发展催生高效率培训

在竞争快速多变的云时代, 未来企业的竞争会演变成变革速度的竞争。美国学习型组织研究大师雷格·瑞文斯指出, 一个有机体要想生存下来, 其学习的速度必须大于或等于其环境变化的速度。因此, 云时代培训部门应该被提到一定高度, 不应该是简单的培训组织者, 而应是组织变革方向的孵化器和变革落地的推进机。

1.3 整合——跨界融合催生整合性培训

云时代是一个全面整合的年代, 组织能力提升也需要广泛整合, 如果能打破传统说教式培训, 课堂完全可以成为一个整合资源的场所, 企业内各个部门、不同岗位的整合可以

在课堂上进行, 甚至跨企业的整合也可在课堂上进行。现今社会不需要一个人面面俱到, 只需要知道谁能干什么事情, 想办法整合进来即可, 云时代的所有人, 要么面向社会整合资源, 要么作为资源被社会整合。

云时代培训三大特征之间的关系如图1所示, 在这个个性化发展引领快速变革同时跨界融合的10倍速时代, 竞争十分激烈, 对培训质量的要求非常高。



图1 云时代培训三大特征之间的内在关系

2 传统培训的困境与云时代培训的优势

传统的企业培训往往是“高大上、听不懂”，而互联网企业追求“接地气、讲干货、说人话”；传统培训以岗位胜任力素质模型为基础开发配套课程进行系统学习，云时代快节奏的生活使人们对知识的需求变得碎片化，人们需要最短的时间发现信息、学会方法、找到答案，换言之，碎片化学习需要提供一种快速响应的学习体验；传统培训以讲师为中心，云时代培训要求以绩效为基础，以战略为导向，以学员为中心，培训项目、培训课程越来越个性化，差异化竞争态势已经形成。

3 云时代建构主义在企业培训中应用的必要性

3.1 符合草根时代个性化学习需求

建构主义强调学习者是学习活动的主人, 建构主义课堂

要求用促动的方式转移知识所有权，让学生认识到知识是自己研究所得。

3.2 符合变革时代快速学习需求

在环境快速变化的今天，处在竞争前沿的企业，业务持续不断地快速转型，要求岗位也与时俱进、动态调整。除了领导力等例行项目外，大多数课程都必须紧贴业务，以企业当前存在的突出问题为切入点，深入到基层一线，以典型、共性和意义重大的问题为源头来设计。而在建构主义课堂上，老师是催化师，激发学生的推理、分析和评价，协助学生完成建构；老师是课程专家，学员是内容专家，共同快速完成企业前沿的问题研究，紧贴战略，服务业务，有效解决企业实际问题。

3.3 符合跨界融合的团队学习需求

在通用电气公司内部有个公式： $E=Q \times A$ ，其中，E指变革成功，Q指决策质量，A指团队对决策的认同程度。关于这个公式有个注解：90%的失败项目都有一个质量很高的决策质量，失败的主要原因是团队对目标缺乏认同度。建构主义关注学习和知识架构背后的社会文化机制，强调因势利导，以问题为大纲，以情景为催化，在潜移默化中用团队的力量让学员自己改变观念。

4 云时代邮政运用建构主义创新培训的策略

4.1 用建构主义让培训计划紧贴业务需求

用友公司引进建构主义，用行动学习的方法，培训部门和业务部门共同研讨形成培训计划，基本输入是业务部门经理的年度业务策略报告，根据业务部门的战略、机遇、优势、劣势，以及团队能力现状分析，提取出需要提升的能力，再分析需要引进的能力，需要培训的能力以及培训方式，需引进的课程和自主开发的课程，因为与业务计划紧密相连，又是与业务经理共同研究出来的，于是紧贴业务需求的高参与度培训计划由此产生。2016年底，中国邮政集团公司广东省分公司人力资源部组织专项会议，业务部门经理及主要干事、人力部主管领导及培训主管、培训中心校长及相关专家三方会谈，共同商议2017年培训计划，取得较好效果。

4.2 用建构主义让优秀管理者成为内训师

4.2.1 把领导意图变成员工意愿

任何一位管理者都应该成为建构主义讲师，因为建构主义思想不仅可以用在课堂上，也可以用在与上级沟通、跨部门沟通、与下级沟通、内部研讨会、与客户交流等环节。管理中最重要事情是把领导的意图变成员工的意愿，而建构主义的研讨方式是实现这一目的的重要手段。

4.2.2 管理者当讲师——理论与实践的最佳融合

德鲁克说过，管理是实践，教是学最好的方式，多年的管理形成的体验，在授课准备、实施、总结中，能够体系化、条理化，有利于管理者的知识管理与传播。管理者当讲师还有一个潜在好处，就是能抓住工作中随时出现的教育机会，对员工进行指导和培养，即在工作中培养员工能力。中

粮集团的忠良书院甚至倡导培训是一种工作方法，带领下属探索问题、启发下属达成共识等管理工作都可以用培训手段实现。

4.2.3 管理者成长路径图

根据用友集团高级副总裁马德富先生的提议，管理者当讲师的成长路径如图2所示。

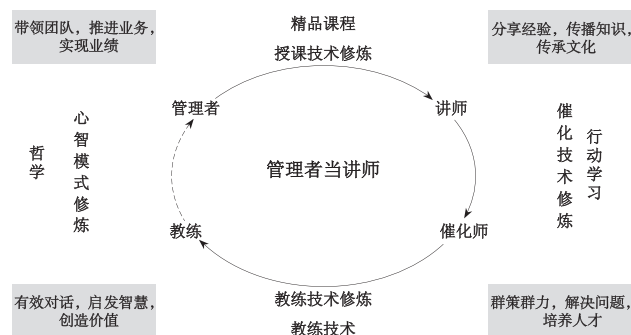


图2 管理者当讲师的成长路径图

综上所述，如果企业能够组织、发动、培养各级管理者走向讲台，把管理者培养成优秀讲师，每名管理者都能在能力建设上起到带动一片的作用，那么企业就成为了真正的学习型组织。

4.3 用建构主义让行动学习成为工作方式

4.3.1 深入理解行动学习的理论内涵

行动学习的灵魂是用一系列规则和流程来提高团队研讨的效果，是一套简单有效的组织学习和工作手段，其指导思想是发动员工，鼓励学习者、刺激个体深度参与，通过团队分享和协商，达成有质量的共识。行动学习体现了工作和学习的精密结合，是云时代企业面对复杂外部环境解决新生问题的最好途径之一。

4.3.2 病构问题层出不穷，行动学习势在必行

所谓病构问题，简单说就是只有提问没有答案的问题。云时代，科技飞速发展，世界日新月异，面对新环境、新形势下的新问题，过去的经验显得苍白无力，很多时候企业领导甚至并不比员工掌握更多资讯，所以在工作中发动集体智慧以应对层出不穷的新问题是未来企业变革发展的主旋律。因此，在组织能力提升上，广泛采用行动学习，以解决实际问题 and 发挥员工能动性才是学习型组织的主流学习方式。

4.3.3 删繁就简，主动应用

很多培训和咨询机构推广行动学习时过于强调形式和过程，增加了落地难度，其实只要掌握了行动学习鼓励参与、力求共创、重视质疑反思的精神实质，学习形式都可以创新，只有将其简化，才能大范围推广。2009~2011年，用友用三年时间让行动学习落地生根，把行动学习的方式普遍应用在培训课堂、工作会议、文化训导、业绩冲刺、业务规划甚至客户营销等多方面，俨然已经成为一种行动文化，将技能固化为潜意识的习惯才算彻底掌握。如果邮政员工也能在日常工作会议中，无意识拿起“即时贴”，行动学习就会

成为工作习惯。

4.4 用建构主义打造五星教学

五星教学法是建构主义教学思想落地的最好工具，从建构主义观点看，虽不能期待所有学员上完同一堂课的收获一样，但要努力争取让学员思考，以老师和其他学员为镜子，帮助学员借助课堂构建自己的认知体系。五星教学思想把教学分为五大过程，蕴含了五大教学原理，根据这五大教学原理设计的教学过程即为五星教学，具体为聚焦问题、激活旧知、论证新知、应用新知和融会贯通。

邮政运用建构主义设计五星教学，要把握三个关键点：一是问题是课程方向标。建构主义课堂应该是由问题串起来的课堂，老师要用问题控制学员的思考方向，继而引导学员集体建构。用问题控制建构方向是一个重要原则，讲师的目的是营造一个帮助学员想明白的社会环境，“怎么想”是每个学员自己的事情，但“想什么”却是老师可以设计和控制的。二是过程设计符合“学习心电图”。课堂是老师和学员合作的过程，传统课程设计只设计老师要讲的内容，很少考虑学员的反应和课堂互动，没有过程设计的学习是无效的学习，过程设计的核心在于设计互动，要把学员互动的环节设计出来，并尽可能体现在课件上，用课件牵引着老师和学生，强制按五星教学的过程来进行。三是知识在“折腾”中转化。在五星教学的课堂上，老师没有资格直接给学生新知识，因为学员没有经过消化，即使有价值的东西也变得没有价值，知识要在大脑里“折腾”一番才能真正转化吸收。

4.5 用建构主义巧设翻转课堂

翻转课堂是建构主义在云时代互联网思维下的巧妙运用，也可称为颠倒课堂，是指重新调整课堂内外时间，将学习的决定权从教师转移给学员。在这种教学模式下，学员更能专注于主动的基于项目的学习，共同探讨来自企业实践的具体问题，从而获得更深层次的理解。教师不再占用课堂时间来讲授信息，这些信息需要学员在课前自主学习。邮政应用翻转课堂需要注意以下三方面问题。

4.5.1 全面的教育信息化素材

翻转课堂要求学员通过看视频讲座、听录音、阅读功能增强的电子书等提前完成知识信息的学习，因此翻转课堂必须具备能够配合课堂且符合学员身心发展特征的电子化教材，如短小精悍的教学视频等。

4.5.2 课堂是翻转课堂的关键点

为了实施翻转课堂，很多人将主要精力放在视频制作上，这是个误区。视频固然重要，但比视频更加重要的是如何支配课堂上多出来的时间。课堂的对话和讨论，需要教师做出精心的准备和细致的观察，真正做到因材施教。翻转课堂之所以成功，是因为课堂讨论能够提升学员吸收内化学习过程的效益。

4.5.3 做好过程管控，提升学习效果

翻转课堂对学员的学习过程进行重构。信息传递是学员在课前进行的，老师不仅要提供视频课程和在线辅导，还要通过网络监控、在线考试等方式监督学员的学习行为，确保

课前信息传递到位；吸收内化是在课堂上通过互动完成的，教师除了精心设计课程内容，还需创建学员之间交流平台，甚至可以通过虚拟学习社区等帮助学员吸收内化。

5 云时代邮政应用建构主义创新培训需注意的问题

5.1 建立自上而下的建构文化

建构主义强调共享、激发、融合，是一套萃取大众智慧的理论工具，要求企业各级员工有开放的胸怀、包容的心态，需建立自上而下的建构文化。

5.2 因地制宜，推出相应制度措施

要让建构主义理论在邮政培训创新中落地生根，就必须要有配套的制度措施。

5.2.1 企业领导主导培训计划制定

在企业里，培养人才的责任应该是“三位一体”的倒三角结构（如图3所示），即通过首席执行官、直线经理和培训经理培训责任的落实，把员工培养成为认同企业价值观的知（具备专业知识）、能（掌握专业技能）、愿（愿意努力投入）、行（行为符合要求）型职业化人才，企业领导是首席培训官或人才官，带领直线主管和培训主管，共同制定上接战略、下接绩效的培训计划。

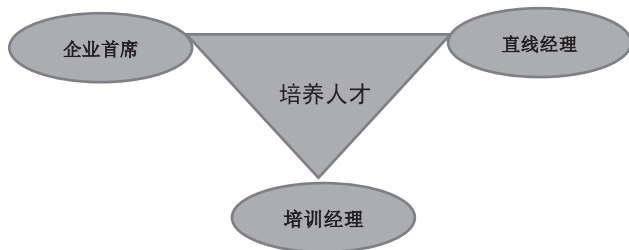


图3 培养人才的“三位一体”模型

5.2.2 配套政策鼓励优秀管理者成为内训师

据调研，华润、华为、用友等知名企业均出台了系列政策鼓励优秀管理者走上讲台，注重在企业内部创造尊重知识、鼓励分享的文化氛围，已形成良性循环。建议邮政也能根据企业实际出台相关政策，鼓励员工特别是各级优秀管理者愿分享、能分享，并在分享中不断传承和更新。

5.2.3 专项培训培养内部催化师

管理大师彼得·德鲁克认为，管理不在知，而在行，在中国知道行动学习的人很多，但真正给组织带来绩效的却很少，关键原因在于不知道如何使用行动学习，邮政如果要成功导入行动学习，至少要在如下两个方面努力。

首先，培养核心人才成为内部催化师。行动学习在用友导入成功的关键是把一批级别较高的优秀兼职内训师和重要部门的人力资源经理通过专业培训发展成了优秀的内部催化师，通过这些种子以燎原之势在企业传播。

其次，创造机会多运用。行动学习在用友成功的另一个关键是利用一切机会推广运用，导入之初，就在用友集团全国人力资源经理年度工作大会上初露锋芒，并趁热打铁将部

邮政储蓄银行受托支付对象为房屋中介公司相关人员的 二手房贷款业务风险防范探析

受托支付对象为房屋中介公司相关人员的二手房贷款业务是由于售房人常年不在本地、房屋中介公司垫支结清房屋原有贷款等原因,售房人、购房人及二手房中介公司三方约定,由购房人委托中国邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)将贷款资金受托支付到房屋中介相关人员。与将贷款资金受托支付到售房人不同,该类业务存在两处漏洞:一是信息不对称,售房人是否充分知晓相关风险,受托人是否为房屋中介固定人员,房屋中介公司资质,房屋中介公司人员管理等情况银行无法掌握;二是资金无法监控,房屋中介公司相关人员收到贷款资金后是否及时交予售房人无法监控。

1 业务风险分析

一是利用信息不对称的漏洞造成信用风险。若房屋中介公司人员或者房屋中介公司携款私逃,借款人若以银行没有履行审核职责为由拒绝偿还银行资金,极易造成资金损失。

二是银行工作人员产生道德风险。银行工作人员参与二手房交易过程并收取费用为受托支付到房屋中介公司相关人员提供便利,容易滋生腐败。

三是售房人无法收到款项造成邮储银行声誉风险。银行作为二手房交易中一个重要环节,容易让外界产生审核

不严、监管不力等不良印象,若出现集体事件或造成资金损失,形象受损更为严重。

2 防范风险建议

加强员工内部管理。加强邮储银行员工道德教育,认真开展各层级的员工行为排查,监督员工坚守合规底线,自觉远离违规“高压线”;认真落实轮岗制度,对于长期从事二手房贷款业务的信贷从业人员实行轮岗。

加强房屋中介公司管理。对于受托支付对象为房屋中介公司相关人员的,应实行房屋中介公司准入及资质管理,一是要求受托支付对象的中介公司账户在邮储银行办理资金监管或缴存一定保证金;二是设定办理该类业务的中介公司准入标准,实行年审制;三是要求各级机构定期监测房屋中介公司经营管理情况。

加强流程管理。完善二手房贷款业务内部流程,对于受托支付对象为房屋中介公司相关人员的,一是调查环节前台业务部门应告知售房人代收流程及风险,并搜集售房人信息;二是审查审批人员应电话核实售房人是否了解代收流程及风险;三是贷款发放后,前台业务部门应立即告知售房人并提示中介公司尽快转账给售房人,及时跟进售房人是否收到款项,要求提供售房人回款凭证等。

(中国邮政储蓄银行南宁市分行 陈锐)

分集团人力资源部经理培养成内部催化师。接下来,在全国销售经理业务会、全国服务经理业务会、部分分公司半年冲刺会上很多重要业务单元进行试点推广,体验的同仁大多是总部或分公司部门领导,从他们激动的眼神中可以解读到行动学习的传奇魅力。回到各自部门后,他们对行动学习做了积极宣传,甚至很多领导都在本单位亲自实践。正是这种以点带面的推广方式,让行动学习在用友迅速落地生根,有效促进了各专业线条的业务发展。

5.2.4 结合业务打造精品五星课程

企业培训的核心是促进业务发展,提升组织绩效,因此五星教程的灵魂是紧贴业务设计问题,让课程问题直指现场学员的工作痛点,引发深度讨论,为企业发展建言献策,真正起到萃取大众智慧、沉淀优秀经验的作用。

5.2.5 重点试验,逐步推进

翻转课堂由于操作过程需要软硬件的支撑配合,可以根据企业发展需要,选择一些具备条件的重点项目推广应用,比如技能鉴定考前培训。

5.3 谨防唯建构主义论

建构主义在认知主义的基础上,强调学习过程中学习者的主观能动性;把学习过程做了初级和高级的区分,避免了

传统教学中把初级学习的教学策略不合理地推及到高级学习中;强调共创共建共享,提出合作学习、情境教学等,对深化当前的培训教学改革具有深远意义。但是,传统教学重视知识的确定性和普遍性,注重分析和抽象,这在学习的初级阶段是必要且合理的。全盘否定它,同样会以偏概全,引起教学上的混乱。因此,在实际教学中,要根据培训实际,综合运用建构主义、认知主义和行为主义等教学理论,因材施教,创造良好学习效果。

参 考 文 献

- 1 田俊国. 上接战略下接绩效——培训就该这样搞. 北京: 北京联合出版有限责任公司, 2017
- 2 高文, 徐斌艳, 吴刚. 建构主义教育研究. 北京: 教育科学出版社, 2008
- 3 盛群力, 宋海. 走进五星教学. 济南: 山东教育出版社, 2010

收稿日期: 2017-10-23

作者简介: 牟红彬(1978~), 女, 湖北恩施人, 硕士, 讲师, 经济师, 主要从事教育培训与企业营销研究。