

DOI: 10.13955/j.zyj.2022.03.16.04

“实践为根 认识为本 螺旋式 一体化” 领导干部培养模式创新

——邮储银行“航计划”品牌培训项目实践

赵媛，秦旭，王长顺

(石家庄邮电职业技术学院，河北 石家庄 050021)

摘 要：以邮储银行“航计划”品牌培训项目为例，构建了“实践为根 认识为本 螺旋式 一体化”领导干部培养模式系统框架，从一体化培训项目搭建、螺旋式培训教学设计、认知型学习体验培养三个层次开展设计，增强了培训项目设计的科学性，为后续的领导干部培养研究奠定基础。

关键词：邮储银行；人才发展；领导干部；培养模式；学习精进螺旋

中图分类号：F61 **文献标识码：**A

为落实邮储银行人才发展规划，进一步加强干部队伍建设，石家庄邮电职业技术学院支撑邮储银行打造“航计划”培训体系，切实提高领导干部管理能力和理论素养。“航计划”培训体系分“启航计划”“引航计划”“远航计划”三个层级。“远航计划”中的部门负责人培训班与“引航计划”中的处级管理人员培训班作为“强总行”战略的重要支撑部分，尤为重要。

近年来，邮储银行通过社招吸收大量外部优秀人才充实总行力量，部分部门社会招聘人员比例高达 50% 以上，改变了以往接近全部由校招进入总行、独立培养的人员结构。然而，多元化的人员组成导致团队凝聚力不足的问题，已严重影响总行的管理效率，成为总行人员管理中的痛难点。为此，学院承接总行要求，以“提升团队凝聚力”为主题，基于科学的培训理念，遵循人才发展规律，构建富

有邮储银行特色的螺旋式一体化领导干部培养模式，面向全部管理人员进行培训赋能。2021 年 3~6 月，举办了 4 期总行部门负责人管理能力提升专题培训班及 7 期总行处级管理人员能力提升专题培训班，培训学员 405 人。项目以高质量培训效果获得一致赞誉，也印证了螺旋式一体化领导干部培养模式的有效性。

1 基于领导梯队理论的一体化培训项目搭建

基于拉姆查兰提出的领导梯队理论，根据组织发展需要、培训目标与教学要求、领导干部的层级及职能对应的能力需求，从管理自我、管理他人和管理团队三个维度进行科学设计，搭建一体化培训项目。在项目体系搭建中，着重考虑两方面内容：一是注重不同培训项目的核心理念一脉相承。培训

作者简介：赵媛（1992~），女，河北元氏人，硕士，工程师，主要从事人才发展研究；秦旭（1994~），女，山东临邑人，硕士，主要从事人才发展研究；王长顺（1993~），男，河北衡水人，硕士，主要从事人才发展研究。

收稿日期：2021-11-25

本刊网址：zyj.sjzpc.edu.cn

是统一管理语言，宣贯企业文化的最佳平台和机会，把总行着力解决的问题作为培训的核心点在不同的培训项目中进行传承，实现不同层级一体化培训。二是通过科学分析不同层级管理人员的工作职责范畴和能力层次，深度挖掘培训需求点，匹配合适的课程，助力学员实现岗位职责的能力要求。

2 基于学习精进螺旋的培训教学设计

基于马克思主义实践论与行动学习理论，学习精进螺旋模型对培训设计中认识与实践的循环精进关系进行描述，对培训项目的设计给予指导，见图1。问题差距来源于实际，基于实际问题，设计学习培训内容，指导实践应用，反复循环迭代提升。从实践中探寻问题原因，在学习中弥补差距认知，在实践中应用理论，实现螺旋式上升。因此，在培训设计中，首先通过“测”探究实际情况，从实践出发；其次通过“培”弥补实践不足，提高认识；最后通过“练”实现成果转化，回归实践。实践成果逐渐成熟成为个人经验，成为下一个循环的开端，迭代递进实现螺旋式提升。

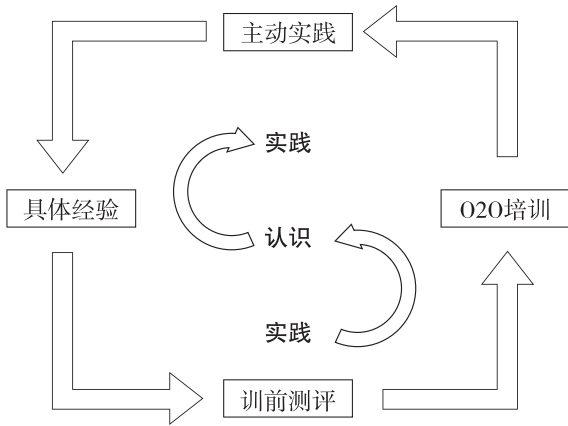


图1 学习精进螺旋模型

2.1 测：基于实际，挖掘问题根源

为深入挖掘总行员工团队凝聚力不足问题中管理人员的原因，在培训前面向所有学员，开展管理能力测评，挖掘能力短板，进行定制化针对性培训。测评内容包含客观测评与主观测评。

2.1.1 客观测评，在线测评分析能力短板

客观测评采取在线问卷作答的方式进行，针对管理效能自评和管理知识考察两个方面进行对比测评，探求差距。在测评中具体针对角色认知、管理他人、管理协作、管理团队4个一级维度及管理

威信、管理绩效等15个二级维度进行综合测评，见表1。

表1 客观测评维度

一级维度	二级维度
角色认知	角色转型
	管理心智 建立威信
管理他人	管理绩效
	因材施教 激励员工
管理协作	共赢思维
	说服影响 支持上级
管理团队	团队目标与规范建设
	有效授权
	团队冲突管理
	团队动能再造 员工培养与发展 精力管理

经过测评，最终生成团队报告和个人报告两种分析报告，见表2。团队报告针对班级学员综合情况对各维度进行分析，探究培训学员整体能力短板，在课程设计中着重进行弥补。个人报告针对每位学员测评结果进行分析解读，帮助学员了解自身能力短板，在学习及实践中有意识地进行强化练习，也为后续行动学习计划生成做铺垫。

表2 部分测评结果分析

	排序	管理效能 自评	管理知识 自测	评估与测验 分数离差
最高分	1	建立威信	团队冲突管理	建立威信
	2	激励员工	团队动能再造	激励员工
	3	团队动能再造	管理绩效	团队目标与规范建设
最低分	1	因材施教	因材施教	因材施教
	2	有效授权	建立威信	管理心智
	3	精力管理	有权授权	支持上级

2.1.2 主观测评，两极案例分析愿景差距

主观测评面向全体培训学员提供主观问题作答提纲，培训前向学员发放，收集关键问题案例，包括个人最佳领导经历、管理中遇到的挑战及具体情况，通过对每位学员的案例进行剖析，挖掘最优与挑战间的差距，分析成功经验与失败经历背后的根本原因，探索学员内在能力短板。学员的实际案

例既作为问题分析的依据，挖掘痛点，设计课程，同时也作为课程素材，作为课堂讨论案例，使课堂内容更触动学员痛点。

2.2 培：O2O 培训，提升认知水平

为提升培训效率与培训效果，培训采用 O2O 线上自主课程学习与线下集中培训相结合的模式，见图 2。线上课程以知识输入型内容为主，方便学员利用碎片化时间进行自主学习；线下课程以研讨类课程为主，充分利用培训平台进行智慧共享。O2O 培训聚焦两种形式的优势，促进学员掌握高密度知识的同时兼顾灵活运用性。培训围绕“提升团队凝聚力”主题，基于学员岗位分析及测评结果，培训项目着力提升学员以下四大能力。

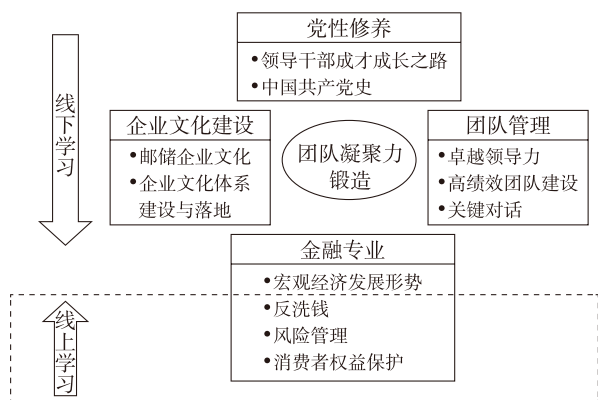


图2 O2O 培训课程设计

2.2.1 党性修养能力

党员干部提升党性修养是毕生的课题，在培训中结合时政，设置《从党的辉煌成就中获得启示》《年轻干部七大能力解读》等课程，系统学习，作为领导干部努力提升的方向。

2.2.2 团队管理能力

作为领导干部，提升领导管理水平是永恒的必修课，本培训项目的核心在于团队凝聚力提升，团队建设方面课程是重中之重。因此，在部门负责人培训班中设置《卓越领导力》，系统全面了解领导力的五大原则，同时匹配《24K 胡萝卜——激励的力量》课程，学习如何通过日常激励来提升团队动力和凝聚力；处级管理人员培训班设置《A+ 经理人》《向上管理》课程，丰富学员管理知识，同时匹配《关键对话》课程，学习通过提高沟通技巧，避免团队矛盾，提高团队凝聚力。另外，两级培训项目中均设置华为大学《高绩效团队建设》课程，

对标华为，学习加强团队建设的技巧和方法。

2.2.3 金融专业能力

作为金融行业领导干部，提升金融专业素养和职业能力是基本要求。因此，线下集中培训设置《宏观经济发展形势》课程，帮助学员了解、掌握国家经济发展形势；同时在线上自主学习课程中设置《反洗钱》《消费者权益保护》《风险管理》，夯实专业基础能力。

2.2.4 企业文化建设能力

企业文化是员工凝聚力的黏合剂，是企业的灵魂所在。因此，在培训班中设置邮储银行企业文化解读的课程，帮助学员了解、掌握邮储人自己的文化，提升企业认同感，从而增强团队凝聚力。

2.3 练：回归实践，强化学习效果

为夯实培训成果，强化学习效果，培训项目中采取“研讨+实践”组合拳推动学习成果转化。一方面，在培训中设置研讨环节，利用培训平台共创共策，在实践研究中共同提升；另一方面，通过行动学习，在实践中持续练习，夯实培训成果。

2.3.1 思维碰撞，智慧共享，团队共创课题解决方案

集中培训为学员提供的交流平台十分宝贵，为学员提供分享工作痛难点、思维碰撞、经验分享的机会。设置课题研讨和交流汇报环节，利用结构化研讨的系列研讨工具，聚焦管理痛难点，通过小组共创完成解决方案，并在班级内部分享交流，用经过实践检验的方法指导实践，智慧共享，共同提升。

2.3.2 岗位实践，行动学习，持续改进管理痛难点

学员回到工作岗位后需要对培训结束时的产出进行实践，持续练习，夯实培训成果。一是对通过课题研讨环节产生的痛难点问题解决方案进行落地实施，对于管理问题的解决方法在管理实践中进行练习，不断提高自身管理水平。二是培训结束时要求学员制作 21 天管理能力提升行动计划，每天一件管理技能练习，刻意练习自身薄弱管理技能。

3 基于认知科学的学习体验设计

成人学习与学生学习最大区别在于成人是以“用”为目的的学习。因此，基于成人学习的规律及认知科学的理论，在培训中注重学习体验设计，推动学习应用，将“知”与“用”连接起来。

3.1 ORID 学习复盘应用

及时有效的复盘，可以帮助学员增强对理论知识的理解和对实践学习的吸收，是学员更快更好地将知识转化为行动的有效方式。

在部门负责人培训班上，创新引入 ORID 复盘法（见图 3），将其制作为便签（见图 4），包括四个层级：客观认识（事实层面）、主观感受（体验层面）、思考诠释（理解层面）和决定行动（决定层面）。事实层面是最基本也是最重要的起点；体验层面是思考开始的钥匙；理解层面问题是正式进入到大脑思考版图、学习真正开始的地方；决定层面的问题是从思维落地到行动的关键部分。每日课程结束后，组织学员对当日课程从事实、体验、理解、决定四个方面进行总结回顾，将个人课程学习的分析总结填入每日便签并将其贴到小组文化墙上。ORID 复盘是学员自我反思、回顾的一种方式，也为学员之间互相学习借鉴提供了途径。

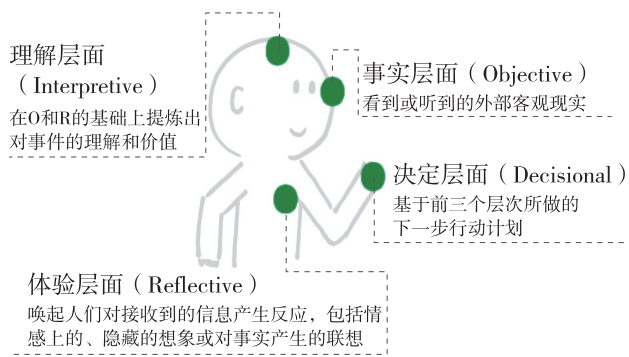


图 3 ORID 复盘法

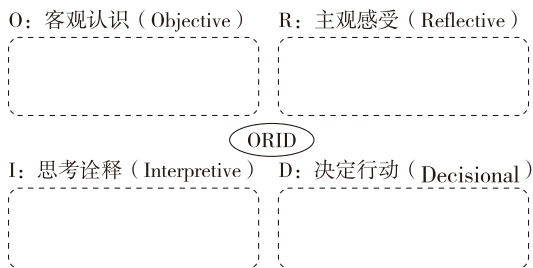


图 4 ORID 便签

3.2 积分激励机制应用

以小组为单位设置积分激励机制，增强学员之间的合作，支持学员之间经验的互享；培训期间以“积极参与就是标准规范”为原则，不断鼓励、支持、期待，甚至要求（以暗示的形式开展）学员积极主动参与到课程学习与交流分享培训班设置了

覆盖全流程、各环节的积分奖励机

制，以期激发学员对课程学习与交流研讨的投入度与积极性。根据学员每日课堂表现，评选当日最佳小组，给予及时激励；在集中培训结束时，根据个人和小组积分，评选优秀小组和优秀个人；根据课题汇报评审，评选优秀课题小组。通过全流程一系列积分赛，鼓励学员积极参与培训活动，提高培训参与度，提升培训效能。

3.3 行动计划跟踪应用

实践是检验真理的唯一标准。培训不仅关注学员对知识的理解，更应重视培训后理论知识的实际运用，为此，培训班设置了 21 天训后行动计划，开展持续性的每日打卡活动，通过“回忆内容—启发反思—明确目标—理论掌握—模拟运用”这一学习过程不断循环、反复，实现学员结束培训后仍能保持主动学习习惯、将理论学习应用到工作实践中的持续培训效果。21 天结束时，在微信群内召开“行动打卡复盘会”，邀请学员发表将所学用于实践的收获和感想，同时邀请授课老师对学员实践情况进行辅导，再次强化学员对课程的理解。

4 实施成效

训后评估结果显示，学员的总体满意度评价高达 99%，培训方案与课程设置评价平均 97%。根据培训学员的反馈及培训学员回到岗位后管理技能的变化，培训项目成效得到邮储总行一致赞誉，总行领导以及人力资源部在各大会议上表示螺旋式一体化领导干部培养模式科学有效。

培训形成 50 项课题研究成果，主题涉及团队管理、人才建设等多个管理方面重难点问题。通过督促学员对课题成果进行在岗实践，有效帮助总行各级管理者突破管理瓶颈，提高管理效率和质量，提升团队凝聚力，助力邮储银行高质量发展。

参 考 文 献

[1] 何土凤, 刘俊彦. 中国青年人才发展状况研究报告 [J]. 中国青年研究, 2018 (11)

[2] 孙锐, 吴江. 创新驱动背景下新时代人才发展治理体系构建问题研究 [J]. 中国行政管理, 2020 (7)

[3] 陈涛. 学习精进螺旋模型在干部教育培训中的应用 [J]. 行政管理改革, 2018 (12)