

文章编号: 1007-5399(2020)05-0034-03

基于绩效改进技术的 邮政企业行动学习项目研究与实践

郭勇, 刘俊英, 苏建宁, 邹戈胤

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

摘要:以邮政企业为研究对象,结合邮政教育培训工作实际,将绩效改进技术体系与行动学习充分融合,创新构建了基于绩效改进技术的邮政企业行动学习项目设计模型,经过邮政企业实践检验,能够有效引导邮政企业各级管理者运用绩效改进技术厘清业务绩效的来源和改进方式,让培训价值转化为明确的商业成果,实现组织绩效和个人能力双提升。

关键词:绩效改进;行动学习;研究实践

中图分类号:F61 **文献标识码:**A

培训是企业管理的重要组成部分,在推进企业战略变革、绩效提升、人才培养、文化传承中发挥着至关重要的作用。新时代,中国邮政集团有限公司提出了实现“二次崛起”、打造行业“国家队”的发展目标,要求从“三个视角”找差距,以“三大规律”促改革,如何运用科学有效的工具方法助力邮政企业挖掘每项业务、每个环节的潜力,提升员工个人绩效与促进组织业绩增长,成为培训工作者的使命与担当。本文以邮政企业为研究对象,主要目的是构建基于绩效改进技术的邮政企业行动学习项目设计模型,让培训工作者跳出传统培训工作的局限性,全流程对接业务部门发展实际,站在业务发展的角度审视上下游纵向关联和行业横向关联,运用绩效改进技术帮助业务部门真正厘清绩效的来源和改进方式,彻底将培训教学与业务发展深度融合,让培训价值转化为明确的商业成果,实现组织绩效和个人能力的双提升。

1 研究基础

绩效改进来源于美国,既是一套系统的 worldview,也是一套实用性较强的方法论,它通过分析组织的发展愿景与目标、探索改进机会、发现差距原因、选择干预措施、设计解决方案、巩固实施过程、评估流程结果等步骤,挖掘企业经营管理每个环节的潜力,有效而经济地促进业务结果更趋向于组织目标。绩效改进强调在增加少量资源甚至不增加资源的前提下,通过对工具、技术、行为模式等因素的改变,让组织或个人的行为对企业业绩产生的影响由坏变好,或好上加好。绩效改进技术自2011年引入中国以来,在短时间内得到了迅速发展与广泛应用,在中国电信、华为公司等众多知名企业推动绩效改进技术与具体业务融合发展中取得了显著成效。

行动学习产生于欧洲,是一种理论与实践密切结合的学习发展方法论,强调通过解决真实复杂的组织问题来发展领导者、创建团队和改革组织。其实质是引导团队成员对已有知识、经验进行相互质疑并在行动基础上进行深刻反思,在学中干、在干中学。行动学习作为组织解决重要、复杂问题的工具而迅速崛起,世界上许多公司把它作为领导力开发、团队建设和组织能力提升的主要方法。据美国人才发展协会(ATD)调查显示,美国2/3的领导力开发项目采用了行动学习。

2 基于绩效改进技术的行动学习项目设计模型

绩效改进的目的是挖掘生产经营潜力达到企业绩效,行动学习强调的是参与者在研究解决企业问题的同时获取知识与提升能力,本文结合邮政企业培训工作实际,按照成果导向、突出优势、互补短板的原则,将两者的目标、流程进行结构化融合,提出了基于绩效改进技术的行动学习项目设计模型(见图1)。该模型分为项目设计、团队组建、探寻绩效差距、分析差距原因、研发干预方案、改进实践应用、复盘总结推广和评估与变革管理8个阶段。通过模型的实践应用,达成三项目标:一是解决企业业务发展实际问题,支撑企业顺利甚至超额达成绩效目标;二是提升企业经营管理水平,营造绩效改进的企业文化,推广应用绩效改进技术;三是促进参与者提升个人领导素质,包括认知技能、执行技能、人际交往技能和自我管理技能等素质。

2.1 项目设计

项目设计是指对项目进行较具体的规划或总体设计,由绩效改进顾问和企业业务部门、人力资源部门共同完成,主要任务是依据企业发展战略和近期重点工作任务,综合考虑组织的人才、文化以及学习策略等多项因素,研讨项目的有

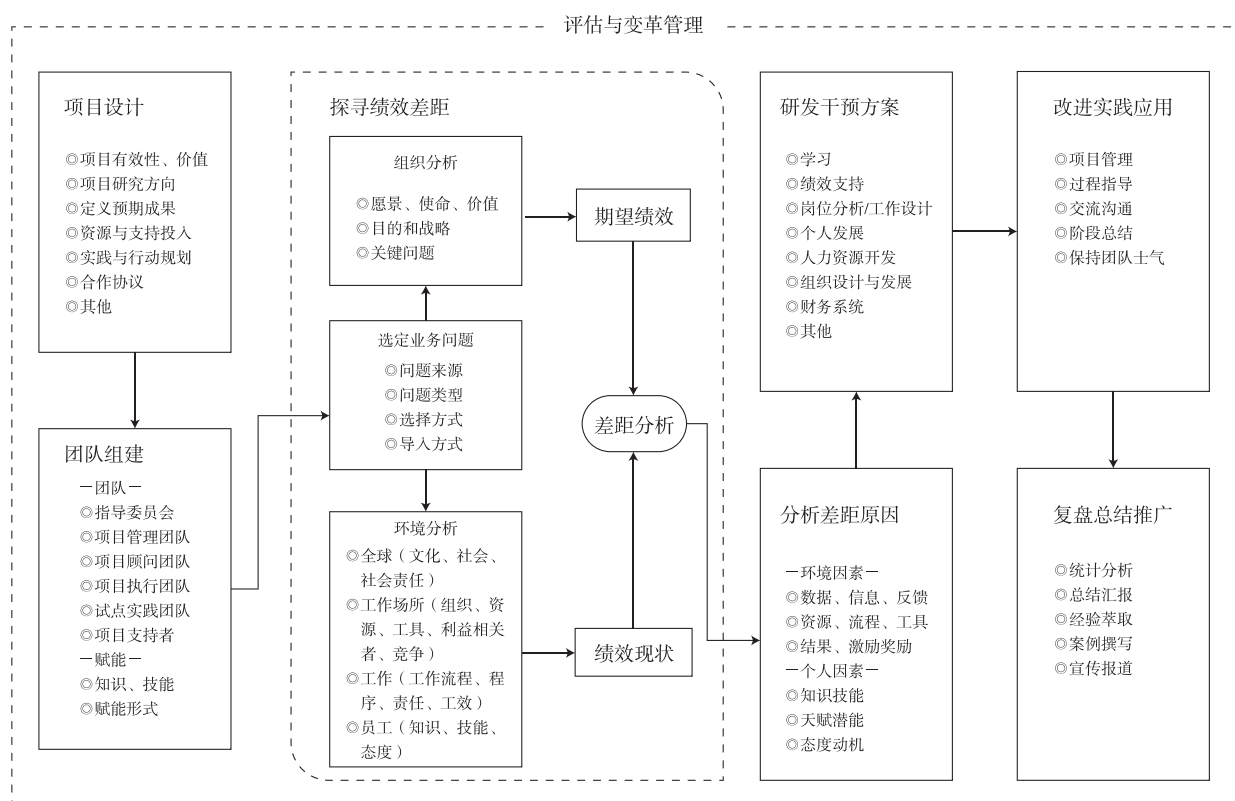


图1 基于绩效改进技术的行动学习项目设计模型

效性和价值、明确项目方向、定义项目预期成果、列出约束条件（如预算、时间等），协商制定行动规划、合作协议及争端解决办法。

2.2 团队组建

相比其他学习形式，行动学习更需要组织具备领导力和组织支持。项目团队包括指导委员会、项目管理团队、项目顾问团队、项目执行团队、试点实践团队和项目支持者。指导委员会由企业高层组成，拥有对商业目标、学习策略以及预算的最终审批权；项目管理团队的任务是计划、监督和评估项目的影响和效果，包括项目的整体设计、项目范围和性质的确定、项目变更的确定、成员管理、沟通计划、风险防范、评估策略和预算要求等；项目顾问团队由绩效改进专家、行动教练和相关业务领域的专家组成，负责对执行团队成员进行专业赋能和开展全流程针对性指导；项目执行团队一般由4~8名成员组成，成员来源采用组织提名（指派）、自主报名等形式确定，成员的背景、经历、个人风格最好具有差异性；试点实践团队由试点单位相关业务人员组成，负责开展项目具体实践应用，人员与项目执行团队有交叉；项目支持者包括直接或间接地对项目提供支持的所有组织成员，包括但不限于项目参与者的管理者。

2.3 探寻绩效差距

该阶段主要目的是确定和定义项目执行团队所要解决的绩效问题。主要步骤包括选定业务问题、确定绩效目标、了解绩效现状和界定绩效差距，其基础理论用公式表示为绩

效差距=期望绩效-绩效现状。首先，选定的业务问题应该是重要的、有价值的，对项目在组织内部的形象和执行力具有重要影响，业务问题分为发展型问题和解决问题型问题，一般通过高层选择、执行团队自己选择和混合选择三种方式来确定。其次，项目执行团队通过解码分析组织的愿景、价值观、目标、战略及关键业务等，确定项目研究的业务问题在组织中的重要性及必要性，以及组织对该项业务的期望绩效。再次，通过环境分析确定现实环境中哪些因素可以支持绩效并对这些因素进行优先级排序，主要包括关键价值链、“4W”模型等分析方法。最后，将组织分析和环境分析收集到的相关信息进行比较，界定绩效差距，并按照差距对实现组织目标的重要性、消除差距的难度或复杂程度以及差距出现的频率，确定解决差距的优先级，为后续原因分析和干预措施选择提供依据。

2.4 分析差距原因

分析差距原因的目的是找到过去、现在以及未来影响绩效差距的根本因素。主要依据吉尔伯特行为工程模型，该模型引导项目执行团队从数据、信息、反馈，流程、资源、工具，结果、激励奖励，知识技能，天赋潜能和态度动机六个层级全面查找产生绩效差距的根本原因，并结合数据比对和事实基础进一步排除重复、包含、相关度低、无法实现的因素，从而找到最重要、最根本的影响因素。

2.5 研发干预方案

影响绩效差距的原因可能不止一种，其干预措施也不

止一种,将几种干预措施结合在一起常会取得更好的效果。在此阶段,需要项目执行团队针对可能的干预措施进行“成本—效益”分析,按照先技控再人控等原则,从需要性、适当性、可行性、经济性、接受性等维度筛选出最优的干预措施,整合形成干预方案。

2.6 改进实践应用

将干预方案应用于企业实际工作中是项目产生价值的必然路径,也是评估项目阶段性成果的有效方式。在此阶段,项目执行团队要进行干预措施的设计与开发,遴选试点单位并组建试点实践团队,制定试点实施工作方案,推进干预措施落地应用。

2.7 复盘总结推广

项目进行到最后阶段时,各团队要对项目的全过程进行复盘回顾,完成数据的收集、分析,向高层汇报项目的干预方案、应用效果和优化建议,推广优秀经验和典型做法。

2.8 评估与变革管理

项目策划实施的过程就是一个系统的变革管理过程,评估工作贯穿于项目全流程。《变革之心》提出“变革最难改变的是人的行为,改变行为的背后,则是要改变人的思维,而世上最难改变的也是别人的想法”,项目团队成员需要充分认识变革发展的进程,运用减法思维、稀缺思维、快速思维、善学思维,处理好变革优先级、系统整合、资源限制、广泛与深度的人员参与和灵活性等问题,在复杂的、持续不断的变革中掌控局面。

3 实践应用及成效

2019年5~10月,中国邮政集团有限公司在中共中国邮政党校进行了项目实践应用。面向邮政党校2019年春季学期培训班学员,采用主题宣讲、自愿报名和资格遴选的形式确定28名项目执行成员,组建5个课题组。课题组聚焦地市级邮政企业在金融、寄递业务方面的重难点问题,按照明晰业务战略—识别业务问题—分析绩效差距—设计实践方案—创新实践手段—推进业务增长—评估绩效改善的模式开展专题研究。

以绩效改进助力信用卡激活提升课题为例,该课题试点实践单位为邮储银行淮南市分行(以下简称“淮南分行”)。该项目以邮储银行个人金融业务中的信用卡业务为切入点,聚焦当前邮储银行信用卡普遍存在的激活率不高这一难点问题,结合淮南分行实际,运用绩效改进价值链工具进行对标分析与科学论证,最终锁定了以提升电话、微信与工会卡激活率为着力点与突破点,并以此制定了详细的项目落实与细化方案。在项目实践阶段,淮南分行成立了由行长牵头、一支和二支责任人全员参与的绩效改进小组,通过每天通报、每周每月看板分析等方式,持续总结和优化改进举措,将“技控先于人控”“与其盯着员工能力不放,不如把任务变简单”等绩效改进理念较好贯彻并应用到每一个步骤中,并由此成功开发出“一句话加微信”“营销话术桌垫”“绩效改进营销口袋书”“重塑激活场景”等易学易

用、能用好用的技控方法与工具,有效降低了一线员工营销门槛,大幅提升工作效能,在推动整个项目完成中发挥了重大作用。与此同时,除淮南分行负责人外,来自其他邮政企业的课题小组成员在整个项目中也充分结合自身优势,在差距短板聚焦、改进方案制定、技控措施校验等方面献计献策,保障了项目的整体成功。如北京分行将本地应用较好的微信添加话术广泛复制到淮南项目中,助力淮南微信绑定客户大幅提升。试点单位提前一个月超额完成“信用卡存量客户激活首刷率提升20%”的既定目标,其信用卡的激活率、发卡量两项指标均进入全省前列(全省16个地市),成效显著。

经过在校培训赋能、方案制定和试点推动落地等近6个月的研究实践,5个课题组全部提前并超额完成绩效目标。其中《绩效改进助力信用卡激活提升项目》《绩效改进助力标快现费揽收快速提升项目》荣获全球绩效改进领域最高奖项——2020年度国际绩效改进协会(ISPI)“卓越奖”(杰出人类绩效干预奖),《快捷支付客户绑定28 000户》《存量VIP客户产品叠加达标率增长15%》《“三农”业务新增规模增长102.8%》3个课题荣获绩效改进(中国区)“最佳实践奖”,课题组提交的7个技控案例全部入选年度中国企业技控大赛百强。

4 结语

基于绩效改进技术的行动学习项目设计模型在邮政企业得到实践应用,成功践行了全流程、端到端、各环节、全要素对标分析的管理理念,为邮政企业各级管理者发现问题、探究问题与解决问题打开了一个新视野、提供了一个新方法。今后要持续开展对模型科学性、实用性的研究应用,建立起绩效改进行动学习项目研究实践的长效机制,使其在推进邮政企业战略发展、人员素质提升等方面发挥更大的作用,并为我国企业提升经营管理水平提供参考借鉴。

参 考 文 献

- 1 (美)库泽斯,波斯纳.领导力:如何在组织中成就卓越.徐中,周正,王俊杰,译.北京:电子工业出版社,2013
- 2 易虹,朱文浩.“技控”革命:从培训管理到绩效改进.南京:江苏人民出版社,2016

收稿日期:2020-02-27

作者简介:郭勇(1981~),男,河北河间人,硕士,工程师,主要从事企业培训与绩效改进研究;刘俊英(1972~),女,河北沧州人,硕士,副教授,主要从事人力资源开发与管理研究;苏建宁(1987~),男,河北衡水人,硕士,工程师,主要从事公共人力资源开发研究;邹戈胤(1986~),男,河北石家庄人,硕士,工程师,主要从事营销与绩效改进研究。

注:本文系石家庄邮电职业技术学院科研项目成果,项目名称:基于绩效改进技术的行动学习项目设计与应用研究,项目编号:YB2019073。