

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.03.18.05

基于邮政金融网点产能提升的 T+C 培训模式探析

——以浙江邮政金融网点产能提升项目为例

江海云，华慧，林雯

（浙江省邮政培训中心，浙江 杭州 311311）

摘 要：以邮政金融网点产能提升为研究对象，结合邮政工作实际，将培训模式与行动学习、教练技术等理论结合，创新构建基于邮政金融网点产能提升的 T+C 培训模式。经过基层实践工作检验，该模式一定程度上解决了传统培训弊端，可助推网点高质量发展，同时该模式简单实用，便于复制推广，可为金融网点培训提供新思路。

关键词：网点效能；培训模式；行动学习

中图分类号：F61

文献标识码：A

随着经济发展和科技创新，银行业态发生变化，市场挑战 and 客户需求对银行业提出更高要求。如何解决员工素质与网点产能发展不平衡、不匹配及优化培训赋能企业等问题成为当务之急。本文以金融网点产能提升为研究对象，结合行动学习、教练技术等理论，创建基于邮政金融网点产能提升的 T+C 培训模式，通过实施培训“四步法”、产能提升“十要素”模型，因地制宜开展培训等措施，解决传统培训和外聘培训弊端，强化对标达标、闭环管控、系统培训等环节，助推金融网点产能提升。

1 邮政金融网点培训存在的主要问题

目前邮政金融网点员工培训投入产出比不高，培训产能转化仍有较大空间。究其原因，可从传统培训和外聘培训两方面分析。

1.1 传统培训效果不佳

传统培训效果不佳，主要表现在三方面。第

一，传统培训手段滞后，无法满足生产需求。当前金融行业在新兴互联网金融的冲击下，其业务发展与更新节奏越来越快，而与之相伴的培训手段却明显滞后。虽部分省市已采用电话会议、电视会议、网络培训等代替传统集中式的课堂培训，但与面对面式培训相比，时效增强、效用减弱。第二，传统培训重理论灌输，轻实践辅导。理论可指导实践发展，实践可检验理论真假。目前金融网点培训内容理论多、实践少，员工常是培训时“信心满满”，回岗营销时“两眼发黑”，由理论到实践转化的“最后一公里”问题没有得到解决。第三，传统培训缺乏系统规划，缺少闭环管控。一个完整的网点培训至少应包括培训前调查研究、培训中因材施教、培训后督导管控三个环节。但目前培训尚未形成系统化思维，培训环节有缺漏，常是“培训需要”，而非“需要培训”，主体错位导致培训目标有偏差。此外，大部分培训除课后有学员评分反馈外，尚未

作者简介：江海云（1964～），男，浙江杭州人，高级工程师，主要从事邮政教学管理、系统工程研究；华慧（1971～），女，浙江杭州人，经济师，主要从事邮政金融培训研究；林雯（1991～），女，浙江杭州人，硕士，主要从事邮政金融培训研究。

收稿日期：2021-01-04

建立深层次的闭环管控机制，培训具有“一次性”特点。

1.2 外聘培训弊端明显

外聘培训作为企业内部培训的补充，一直受到广大企业的青睐。外聘培训虽在一定程度上助推了金融业务的发展和转型，但从培训效果来说，仍存在一定不足。一方面，外聘培训重模板，轻实况。在培训过程中，外聘机构以固定的模板进行无差别式培训，从根本上忽略了网点经营、发展的差异性。若跳过具体调研分析，以固定的模板进行统一培训，是不符合实际情况的；且培训模板是基于网点基础工作较好的情况下进行转型和提升，如此易造成基础工作稍差的网点尽管疲于奔命却收获寥寥的局面。另一方面，外聘机构重专业分割，轻整体联系。外聘机构在培训师资配备时往往以专业划分，不同的课程由不同的老师进行授课。每个阶段的授课者只对自己的模块部分负责，不为整体负责。受训者在每个阶段皆需重新适应新教师、新模式。虽术业有专攻，从专业性角度而言，此为最佳，但于受训者而言，此种培训效果较差。同时，也不利于教师对受训对象整体情况的掌握。

2 T+C 培训模式概述

2.1 研究基础

行动学习法来源于欧洲，由英国的雷格·瑞文斯（Reg Revans）教授创建并于1965年初步应用于比利时高级管理人员培训课程中。该方法被普遍认为适用于案例情景教学，采用“学中干，干中学”的实践方式，其实质是通过知识学习、经验分享、问题解决和实际行动四位一体的综合学习方法，融合学与练，操作过程中不仅关注学员学习知识的能力，更加注重学员在学习过程中发现问题和解决问题的能力。目前，大多数国内外企业均采用此方法来提升员工综合素质能力，建造“学习型”组织。

教练技术来源于美国，20世纪80年代被运用至企业管理。教练技术通过目标性、系统性、策略性过程，运用有效聆听、细致观察、适当提问等专业教练技巧，帮助学员明晰目标、激发潜能，进而以最佳状态达成目标。教练技术有利于提高人力资源与企业产能转换效率，目前已被企业广泛运用。

2.2 模式内涵

基于邮政金融网点产能提升的T+C培训模式主要由十要素管控模型、四步法培训、六辅导模式组成，通过系统规划、逐层递进、闭环管控的方式，结合行动学习和教练技术理论，创建以网点绩效产能和管理产能提升为核心的“教师（Teacher）+教练（Coach）”培训模式。

该模式具有四方面特点。第一，培训全要素，即在T+C培训模式中，融入网点经营和管理全要素，包括工具使用、管理举措、营销获客等，确保“端到端”培训；第二，培训行为化，即在确定要素框架后，细致分解要素至具体行为，便于学员学习、培训检视；第三，培训标准化，即采用统一培训步骤，搭建教学模型，确保不同团队、不同教师运用过程一致、培训目标一致；第四，培训角色化，即根据不同岗位设置培训内容，确保培训具有针对性、实用性。目前该模式主要囊括网点负责人、理财经理、大堂经理、营业主管和柜员五大角色。

3 T+C 培训模式的具体做法

3.1 创建管控模型

T+C培训管控模型（见图1）的创建是培训辅导的基础，一般在培训调研阶段完成，其创建过程包括要素确立、行为阐述、角色代入三个步骤。

要素设计主要从网点经营管理目标出发，划分硬件（网点器具、空间布局）、软件（技术、能力）范围，聚焦三个模块：一是网点器具使用，包括CRM/云平台数据系统，网点机具等内容，通过培训辅导提升网点员工系统使用能力、数据分析能力，增强数据产能驱动力；二是网点管理效能，包括绩效考核、行为量管控、岗责履职等内容，通过培训辅导增强网点负责人管控能力，完善网点管理端；三是网点绩效效能，包括网沙/微沙活动、营销话术、厅堂服务、外拓走访、协同获客等内容，通过理论结合实践式辅导，手把手教学、一对一辅导等方式，围绕经营目标，全方位、多角度提升网点员工“作战”能力，增强网点经营端。具体行为阐述是结合网点日常管理经营行为及上级金融业务管理部门政策要求，使要素具象化，一方面便于员工明晰要素达标内容，另一方面便于后期培训“回头看”。角色代入即在完成具体行为划分后，根据

核心	产能提升									
提升要素	云平台使用	网沙(微沙)	营销话术	厅堂与服务	外拓走访	协同获客	绩效考核	行为量管控	职责分工	机具获取
行为描述	1.云平台分析、维护客户 2.分管到户、分片到人 3.客户信息完整	1.能否开展网沙 2.周频率、月频率 3.执行标准化动作	1.一句话营销 2.晨会话术总结、演练	1.一杯水服务 2.快速应对投诉 3.四声服务 4.布局符合客户动线 5.物品定置定位	1.月频率、周频率 2.客户信息收集率 3.实际效果	1.转介率 2.是否开展协同营销、协同月频率	1.绩效考核办法 2.奖金池 3.客户转推荐利润分成	1.每日三巡两示范 2.相关工具进行考量	1.岗位履职情况	1.网点离柜分流率 2.第三方支付等渠道绑定、应用情况
角色对标	网点负责人 营业主管 理财经理	网点负责人 营业主管 理财经理	全体人员	全体人员	全体人员	柜员 大堂经理	网点负责人	网点负责人 营业主管	全体人员	大堂经理

图1 十要素管控模型

网点岗位要求，将网点目前已设的五大角色一一填入模型当中，在辅导过程中，根据角色来培训、督导行为的执行。

3.2 分设四步培训

传统培训辅导常常是一段时间的集中式培训，缺乏头尾相连的系统性，针对此问题，T+C培训模式分设调研评估、课程导入、纠偏提升和总结固化四阶段，全程辅导约15~20天。四阶段循序渐进、环环相扣，为金融网点提供实战型闭环培训模式。

3.2.1 调研评估

网点调研是网点辅导的前提和基础。充分的课前准备能使老师上好课，而充分地调研才会使老师在做好课堂培训的同时，深入挖掘学员潜能，使其以最佳状态达成目标，实现老师和教练的高度融合。正因为T+C培训模式的调研目的是实现教辅一体，所以调研内容更加全面、调研方式更加多样。

调研内容主要包括内部因素和外部因素。内部因素主要聚焦金融网点及人员相关情况，包括网点员工营销素质能力，网点负责人经营管理能力，网点人员配备情况，网点属性，网点经营难点，网点当前业绩等；外部因素主要聚焦当地竞争与发展情况，包括当地银行种类及数量，邮政金融网点市场占有率情况，当地居民金融偏好，当地人口数量等。调研方式主要采用主客观结合的方法，例如系统数据分析、文献资料查阅、实地调查走访、一对一访谈、问卷调查、座谈等多种方式结合，多角度

了解网点情况以便后期精准制定培训内容。

3.2.2 课程导入

培训辅导是T+C培训模式的核心环节，培训模式主要遵循“PDCA”培训模型，即计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)和纠偏(Action)。于每阶段培训前制定一周辅导计划，根据一周的具体安排再细分每日计划、目标和具体行为量，通过检查员工每日执行情况确定当日辅导课程。第二日对照员工执行情况，评估前一日培训效果，再优化当日目标。此方法一方面确保当日目标的达成，另一方面确保前一日培训效果的闭环管控，真正使培训落地，及时纠偏员工行为。

课程导入具体方式包含集中式培训和分点式辅导。集中式培训即与辅导对象沟通制定传统式集中培训，辅之课后网点检查、纠偏，此类方式一般适用于普遍性问题的培训；分点式辅导强调实用与高效，一般在网点日间营业结束后，于网点夕会时进行，一般适用于个别性问题的培训。除以上两种培训方式外，T+C培训模式仍十分强调网点日常经营过程中的教辅培训，例如网点员工电话邀约时，培训教师采用实地观察、而后立即辅导的方式，大大提高问题解决的时效性，增强培训效果。

3.2.3 纠偏提升

T+C培训模式强调闭环管控和系统化培训思维。经过前期一周的课程导入，总结网点参训情况。根据总结、评估结果，制定下一阶段培训内容。如果网点参训结果良好，可针对前期发现问题进行深

层次辅导，若网点受训效果不佳，可针对网点员工技能短板，再进行一个周期的“补短板”辅导。

纠偏提升的方式可以是培训对象的上级机构对照前期沟通的辅导效果自查、自检后，再与培训教师联系，制定下一个周期计划；也可由培训教师采用网点实地走访、蹲点观察、系统数据分析等方式进一步确认辅导效果，再制定、调整周期培训内容。

3.2.4 总结固化

总结固化一般处于培训周期末端，旨在通过培训项目的整体回顾和总结，评估项目实施效果。在此过程中，可根据十要素管控模型对辅导网点全方位走访，对受训学员观察、访谈，观察前期培训内容是否执行，评估培训项目整体实施效果。

总结固化的受访对象以上下维度结合为优。向上，可与受训员工的管理者交流，了解他人意见，判断培训效果；向下，可与受训员工接触，通过观察其日常行为执行情况判断培训内容是否固化。

3.3 丰富培训模式

为解决传统培训手段单一、实操落地困难、外聘培训不接地气等问题，T+C培训模式强调培训实战化、结合因地制宜、量化评估等措施，高度融合学与练，增强培训实用性，具体培训模式包括一点一策、因岗施教、量化评估、竞赛激励、搭建平台、片区固化等。

3.3.1 一点一策

一点一策培训方法，基于SWOT分析模型，结合受训网点内外部环境情况，帮助网点厘清情况，分析劣势，利用优势，最终实现网点资源最佳整合，制定适用性强的个性化经营策略。

3.3.2 因岗施教

因岗施教是指针对网点岗位履职要求不同，制定不同侧重点的培训方法。例如针对网点负责人的培训，侧重于网点团队建设和目标管理能力提升的内容；针对网点理财经理的培训，侧重于营销技巧和客户维护的内容；针对营业主管的培训，侧重于柜面营销和风控合规的内容；针对柜员的培训，侧重于柜面标准服务和协同营销的内容；针对大堂经理的培训，侧重于厅堂营销和客户服务的内容。

3.3.3 量化评估

量化评估主要是指通过数据量化或行为量化

的分析，衡量员工行为达标情况，评估培训效果固化情况。量化可通过十要素模型比照评估，也可通过系统内的数据变化（客户数量增减、业绩指标变动）来评估。

3.3.4 竞赛激励

竞赛激励适用于专题化培训辅导。针对普遍性需要提高的经营技能，可配合当地金融业务管理部门，组织员工进行专题比赛，例如服务礼仪比赛、电话邀约比赛、晨会比赛等，通过竞赛激励员工潜能发挥，提升员工素质能力。

3.3.5 搭建平台

他山之石可以攻玉。根据发展需求和经营难点，邀请系统内人员进行线上、线下交流，探讨问题，分享经验，促进企业整体发展。

3.3.6 片区固化

片区是指在某县分公司内，根据地理位置远近划分片区，有兼职或全职人员负责具体片区管理。T+C培训模式把片区管理人员纳入培训对象，一方面保证项目结束、师资撤退时，有人管控、固化，另一方面对片区经理个人能力的提升亦是为当地人才梯队建设打基础。

4 实际应用及成效：浙江邮政金融网点产能提升项目

为更好赋能企业发展，实现自我转型，浙江省邮政培训中心于2018年成立金融业务支撑项目组，探索基于邮政金融网点产能提升的培训新模式，即通过教辅一体的蹲点帮扶模式，助推县市分公司金融业务发展。2018年项目组选取浙江省丽水市景宁县分公司、青田县分公司，金华市兰溪县分公司三家单位为试点；2019年项目组选取浙江省杭州市富阳县分公司、临安县分公司，丽水市景宁县分公司、青田县分公司，瑞安市分公司，海宁市分公司六个单位辅导培训；2020年选取浙江省嘉兴市分公司、慈溪市分公司、龙泉市分公司等六个单位辅导培训，按照调研辅导、培训固化模式，补短板、固基础、强弱项，在管理效能和绩效效能上效果明显。2018年三个县分公司金融业务收入增幅较2017年全省排名合计提升约19名；2019年6个县分公司金融业务收入增幅较2018年全省排名合计提升约180名。

敦豪快递新购8架波音777货机

敦豪快递将从2022年起再购买8架波音777货机,以进一步扩大全球航空运输网络。

此次投资标志着敦豪快递将进一步扩大国际航空运输网络,以满足快速增长的国际快递市场需求。此外,敦豪快递和波音公司还就额外4架飞机交易事宜达成一致。

在这份新订单之前,敦豪快递已经接收了首批10架波音777货机,这是2018年订购的14架货机中的一部分。这些货机的及时交付确保了敦豪快递在2020年货运旺季满足客户前所未有的巨大需求。

敦豪快递首席执行官表示:“尽管目前的健康危机迫使人们暂停了部分生活领域的活动,但全球贸易并没有停滞不前。受全球化、数字化和旺季客户空前需求的推动,敦豪快递的全球电子商务业务量第四季度涨幅超过40%。通过订购8架新型宽体货机,敦豪快递坚定了公司的发展信念,即电子商务是一个持久的大趋势。”

敦豪快递全球网络运营与航空部执行副总裁补充道:“高效可靠的航空网络是公司服务能力进一步提升的关键。公司致力于以最短的运输时间,为客户提供最优质、最高效的服务。与此同时,敦豪快递通过引进业内最高效的机型组建现代化运输机队,以减少碳排放。波音777货机非常适合公司的洲际网络,是对公司2050年实现零排放可持续发展目标的完美补充。”

波音777货机是世界上体型最大、航程最长、能力最强的双引擎货机,航程可达9200公里(4970海里),最大有效载荷102010公斤(22.49万磅)。该机型可以使敦豪快递在长途航线上减少停靠次数,降低着陆费用,从而使大型货机运输成本降至最低。

波音公司预计,未来20年,货运市场对新型和改装货机的需求将显著增加,增长率有望超过60%。

(贾润新译)

员工素质能力提升带动业绩产能提升效果明显。以丽水市景宁县分公司保险特训营为例,2019年7月,浙江省培训中心产能提升项目组携手景宁县分公司试行保险特训营“学+练”培训模式。此次训练营由景宁县金融业务局牵头,省邮政培训中心督导、保险公司供给保障,构成“三方协同”队伍。在训练营期间,项目组始终坚持学与练结合,在比拼过程中督促网点员工把理论学习落到实处。白天,项目组在网点对员工的营销服务行为进行督导并及时提出问题、给予建议。晚上根据网点需求开展大课培训。另外,针对网点薄弱问题着重辅导,助力网点达成目标。最终景宁县分公司仅用一半时间就达成了原定保险目标,并一举夺下该保险公司在全省期交业绩榜单的桂冠。

5 结语

经过2018~2020年的实践探索,基于邮政金融网点产能提升的T+C培训模式已初步形成科学有效的培训体系,为邮政企业内部培训提供新思

路、新方法,也为培训中心自我转型提供实践路径。但金融市场竞争激烈,员工培训需求日新月异,放之四海而皆准的培训模式亦不存在。在今后的培训实践过程中,如何丰富培训手段、优化培训内容、提高培训与产能转换效率等问题仍是需要努力的方向。

参 考 文 献

- [1] 李茜. 行动学习:走向学习者为中心的成人学习[J]. 成人教育, 2020(7)
- [2] 赵京龙. 员工培训在人力资源管理中的重要性分析——评《新员工培训管理实务手册》(第3版)[J]. 领导科学, 2020(18)
- [3] 石妤, 吴元红, 王丽音. “一对一”教练辅导技术在领导力开发中的探索[J]. 中国人力资源开发, 2014(14)
- [4] 孙永波, 胡晓鹃, 丁沂昕. 员工培训、工作重塑与主动性行为——任务情境的调节作用[J]. 外国经济与管理, 2020(1)