

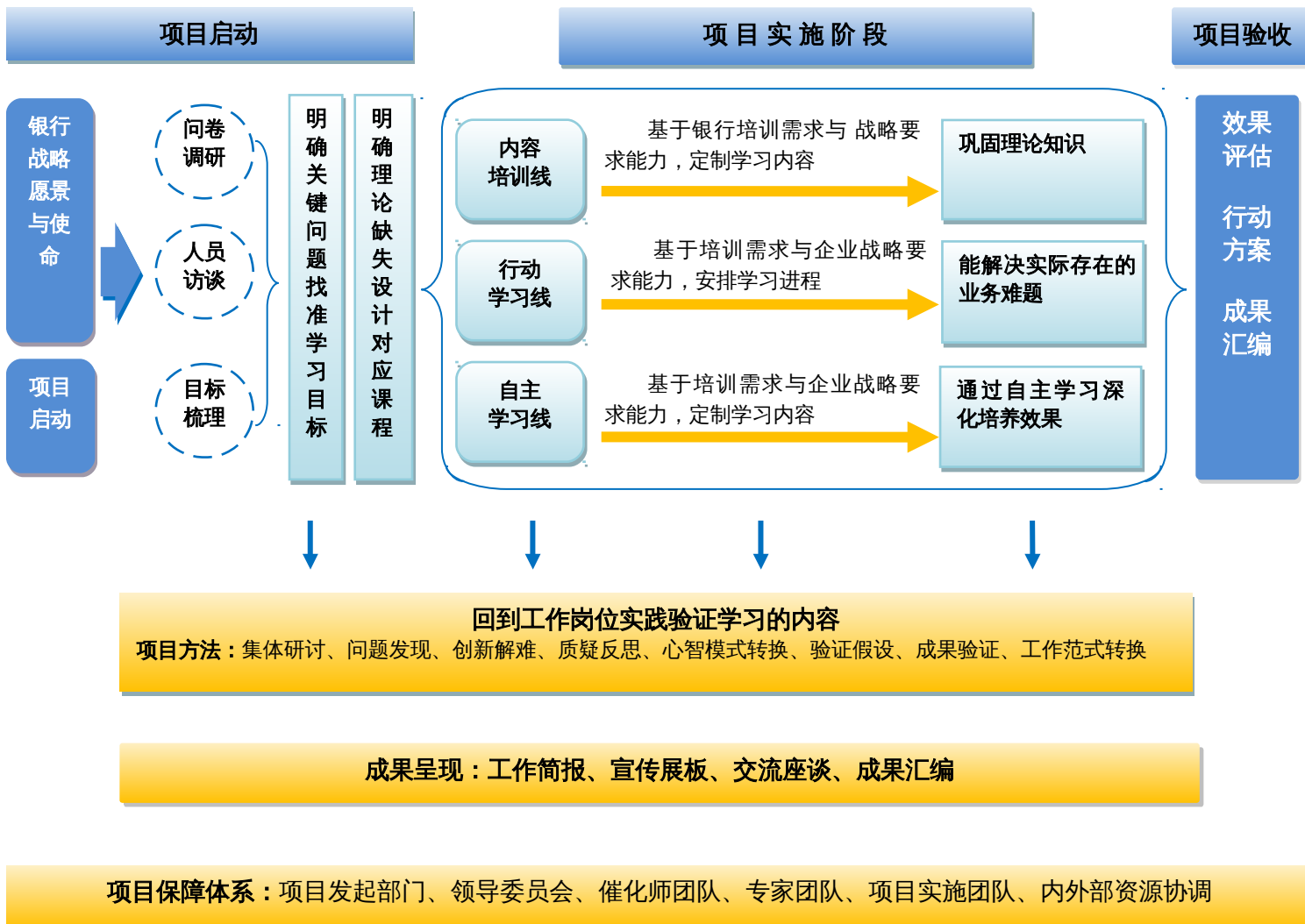
一、项目背景

互联网金融时代来临，国内银行经历了深刻的经营方式变革，业务迅速发展和市场竞争加剧对组织能力提出了更高要求，为实现新时期的战略目标，迫切需要培养一支支撑企业快速持续发展的人才梯队。

作为管理人员，其能力素质的高低，直接影响着银行队伍的未来整体素质。因此，加强银行管理人员的培养，是打造高质量客户的“保险杠”，也是实现客户长期战略的“基础工程”。

二、设计思路

针对***的培训需求，催化师为其精心设计了整合式的学习项目方案，项目的设计通过“内容培训线、行动学习线、自主学习线”三条线并行方式开展，辅以前期调研和总结汇报最终实现项目目标。项目整体设计思路如下图：



三、项目特点

行动学习是本次项目设计的核心。催化师提供的行动学习独具特点：

- ▣ **特点一：**区别于诸多行动学习方案重流程的特点，更侧重于“学习”方向。重视行动学习过程中的质疑与反思，改变管理者的固有思维模式。
- ▣ **特点二：**理论与实际操作紧密结合。在行动学习导入阶段，不仅只谈行动学习是什么，还将问题分析与解决的思维方法教给学员；在行动学习操作阶段，用适合于实际的分步方法带领学员。应用这种模式，不仅授人与“鱼”，更能授人与“渔”。
- ▣ **特点三：**催化师具有丰富管理经验、培训经验及心理学背景。
- ▣ **特点四：**行动学习专业团队具有丰富的银行行动学习经验。在对行业熟悉度、对银行专业知识、银行管理者工作的理解、银行内部各环节的沟通和协调上都有着深入的理解。

四、项目特点

银行业行动学习项目流程					
项目准备	第一阶段 (1天)	第二阶段 (2天)	第三阶段 (1天)	第四阶段 (2天)	项目总结
流程明确	项目导入 主题明确	共识方案 行动计划	质疑反思 复盘总结	模式固化 汇报验收	资产沉淀

注：

项目由 3-4 个小组形成，一个项目小组 6-8 人，各小组之间针对实际工作难题拿出达成共识的解决方案并付诸实施，总结经验固化模式进行推广。

单个项目的周期为 3 个月左右，建议每 20 天左右可以集中一次，时间的安排和每次集中采取的过程设计是动态的，需要在上一次集中时由外部顾问和银行项目负责人共同协商。

阶段	行动学习项目	项目实施内容	建议时长	建议安排时间
项目前期准备	流程明确	1、确定培养小组学员、外部催化师和内部催化师人选 2、内部催化师提供分组建议与要求，试点支行对学员进行分组（6-8名每组） 3、银行与外部催化师确定组长职责 4、学员提前了解行动学习，将项目整体流程告知学员，确定其对项目的期望 5、学员每人根据《行动学习主题甄选表》提交一个问题	1周	X月
第一次集中	项目导入主题明确	1、外部催化师讲授行动学习方法与技术 2、外部催化师指导学员确定行动学习改进的问题点，明确主题需要解决的具体问题 3、挖掘影响问题改善的因素 4、确定改进目标，思考面临的问题的发展趋势（影响程度，重要紧急程度） 5、指导学员调研的思路和要点 6、建议建立内部网络研讨论坛（QQ群或微信群）	1天	X月中、下旬
自学	计划过程全思考	1、学员思考问题改善的行动计划步骤及措施	半个月	X月
第二次集中	共识方案行动计划	1、外部催化师辅导学员初步制定行为改进计划与实施方案 2、小组讨论，利用行动学习工具，分析整体的行动方案在实施过程中可能遇到的问题及风险应对措施 3、外部催化师引导学员对改建方案进行优化与制定具体的行动步骤，并设计实现目标的计分牌	2天	X月上旬
自学	方案实施	1、外部催化师督促学员按照制定的行动方案去实施，并在过程中改写计分牌 2、执行方案中出现了什么新情况、新问题，有什么资源可以促进目标的实现，以及该怎么解决问题	半个月	X月
第三次集中	质疑反思复盘总结	1、各小组反馈在实施行动学习解决问题时遇到的难点； 2、将遇到的难点进行分类，是制度性障碍、适应性障碍还是技术性障碍，在外部催化师的指导下逐一制定改进方案与行动步骤；搞清楚每次行动过程中，导致成功或失败的真正原因是什么，不断总结做好业绩的根本规律，积累经验，不断提高能力。	1天	X月下旬

阶段	行动学习项目	项目实施内容	建议时长	建议安排时间
		3、外部催化师与银行内部催化师督促学员按照制定的行动方案去实施		
自学	调整后方案实施	1、内部催化师督促学员按照调整后的行动方案去实施	1个月	X月X日
第四次集中	模式固化	1、各小组成员之间讨论各自实施行动学习项目的心得 2、形成行动学习项目实施的最佳实践案例 3、小组之间相互交流，分享本组实施行动学习项目的成果并由其他小组补充意见，并引导行动学习小组质疑反思 4、各小组将行动学习成果形成相关文案，准备在银行内部推广 5、在外部催化师指导下逐一分析过程中的问题，日后以真实事件形式构建解决方案 6、外部催化师辅导学员汇报实施过程与结果	1天	X月
	汇报验收	1、各小组项目实施成果展现 2、外部催化师对成果进行点评 3、外部催化师和相关领导对成果进行评定	1天	
项目后期总结	行动学习项目资产沉淀	各行动学习小组整理 1 - 2 份行动学习成果提交至人力资源部 培训公司协助银行人力资源部汇总、整理行动学习资料文案，设计宣传展板 人力资源部召开交流座谈会，展示所有行动学习的成果 培训公司协助银行人力资源部总结行动学习项目实施经验，建立一套科学完备、符合实际、行之有效的学习型组织培训机制。 银行网站发布行动学习项目相关成果汇报(时间可稍延迟)	1个月	X月