

基于“金领航”科级干部轮训的“三帆引航+两翼护航”立体化培训模式探索

Exploration of the Three-dimensional Training Mode of “Three-sail Pilot + Two-wing Escort” Based on the Rotation Training of “Golden Leading” Department-level Cadres

谢竹君 张晓赞

Zhujun Xie Xiaoyun Zhang

中电网湖北省电力有限公司党校（国网湖北省电力有限公司管理培训中心） 中国·湖北 武汉 430077

The Party School of the CPC State Grid Hubei Electric Power Co., Ltd. (State Grid Hubei Electric Power Co., Ltd. Management and Training Center), Wuhan, Hubei, 430077, China

摘要：科级干部轮训是国网湖北省电力有限公司（以下简称“湖北公司”）近十年来持续开展的重点培训项目，其面临的主要问题在于培训规模大、人员分布广、管理难度高，培训难以实现由国家政策和公司战略要求到基层组织工作绩效的有效转化。基于“金领航”科级干部轮训的“三帆引航+两翼护航”立体化培训模式有效改善了这些问题，将“上下贯通、因材施教、训战结合、多维发力、闭环迭代”的培训理念贯穿轮训始末，实现以学员为中心的培养方式，全面助力湖北公司科级干部队伍素质提升。

Abstract: The rotation training of department-level cadres is a key training project that State Grid Hubei Electric Power Co., Ltd. (hereinafter referred to as “Hubei Company”) has been continuously developing in the past ten years, the main problems it faces are the large scale of training, wide distribution of personnel, and high difficulty in management. It is difficult for training to achieve an effective transformation from the requirements of national policies and company strategies to the work performance of grassroots organizations. The “three-sail pilot + two-wing escort” three-dimensional training model based on the rotation training of “Golden Pilot” section-level cadres has effectively improved these problems, the training concept of “understanding, teaching students in accordance with their aptitude, combining training and warfare, multi-dimensional force, and closed-loop iteration” runs through the beginning and end of the rotation training, realizing a student-centered training method, and comprehensively assisting the improvement of the quality of the departmental cadre team of Hubei Company.

关键词：科级干部培训；立体化培训；训战结合；素质提升

Keywords: section-level cadre training; three-dimensional training; combination of training and warfare; quality improvement

DOI: 10.12346/sde.v3i12.4927

1 引言

随着国家电网有限公司（以下简称“国网公司”）“建设具有中国特色国际领先的能源互联网企业”战略和“一体四翼”发展布局的迅速推进，国网公司正从单一的电能供应商向综合能源服务商转型，管理模式和业务条线都将发生巨大变化^[1]，迫切需要打造一支素质优良、结构合理、精干

高效的专业化基层干部队伍，以支撑电力企业快速实现转型发展^[2]。

面对新形势、新业态和新要求，中国湖北公司结合国家政策、国网公司战略和实际需求，着眼于强化培训的时代性、系统性、针对性和有效性，对新形势下的科级干部轮训工作进行了积极探索，全面总结了前三轮轮训的经验做法，深度

【作者简介】谢竹君（1992-），男，中国湖北松滋人，硕士，工程师，从事电力企业人力资源管理研究。

剖析了现有培养模式的突出问题，在不断优化改进中形成了具有湖北公司特色的科级干部轮训体系。

2 目前轮训尚存的问题

2.1 尚未打通公司战略落地见效的“最后一公里”

当前形势下，在前三轮的科级干部轮训中，关于国家政策 and 国网公司战略的相关课程以宣贯为主，而在战略政策与业务融合方面有所欠缺。这类停留在认知层面的战略宣贯课程对于组织绩效产生的正向影响较小，学员将普遍处于“心有忧患却无从下手”的工作状态。现阶段，教学模式暴露出研究探讨不够深入、破局思路缺乏引导、对实际工作的指导促进作用较低等问题，这就需要设置引导促动类的课程打通战略落地“最后一公里”，真正促成有效的行为转化。

2.2 普适性轮训已无法满足核心骨干的培训需求

中国湖北公司科级干部群体具有人员分布广、专业级区别大、岗位种类多等复杂性特征，为适应科级干部群体的普遍需求，前三轮培训在广泛调研各业务部门和学员群体需求的基础上，整体课程结构以传授基本经营理念与通用管理知识的普适性课程为主。然而，随着国网公司战略目标的纵深推进，能源结构变化、数字化转型和新兴产业的兴起对于现有管理体制产生巨大冲击^[1]，对于湖北公司经营类干部、绩优干部、党群干部等提出了更高的要求，这使得现有的通用类课程结构已无法满足关键群体的培训需求。

2.3 现有培训管理模式与成人学习的特点契合度不够

经过长达八年的不断迭代完善，前三轮科级干部轮训逐渐固化形成了一套完整的组织方案与实施流程，全年轮训以期为七天的全脱产现场培训为单元无缝衔接组成。随着中国湖北公司不断加快高质量发展的步伐，工学矛盾的加剧日趋明显，再加上疫情防控带来的显著压力，现有的培训模式与成人学习所提倡的“以问题为中心、自主性强、与岗位关联度高”的要求存在一定差距，培训的组织形式亟待向更科学、更高效的方向改变和突破。

2.4 考核测评与评估反馈未达到全方位、立体化标准

前三轮科级干部轮训以柯氏培训效果评估模式为基础，设置“综合管理”与“安全规程”两个板块检验课程学习效果，通过测评量表对培训组织、课程设置及授课内容进行评估。这种常规方式的缺陷在于考评范围较为局限，考评形式较为单一，无法深刻反映学员关于政策理解、战略落地、绩效管理等方面的学习效果，培训对工作业务的促进效果得不到直观检验。

3 “三帆引航”全面实现按需施培

基于上述背景，中国湖北公司坚持渐进式、选拔式、分类型培训理念，倾力打造适应新时期战略形势、精准满足实际岗位需求的2020—2021年度“金领航”科级干部轮训（以下简称“金领航”）。作为湖北公司“点金”系列培训的重要一环，“金领航”将“上下贯通、因材施教、训战结合、多维发力、闭环迭代”的培训理念贯穿始终，创新设计“三帆引航+两翼护航”立体化培训模式，全面助力湖北公司科级干部队伍素质提升。

3.1 以立体化课程设计上贯通领“航向”

“金领航”秉持“上接战略下接绩效”的核心理念，将课程结构设置为“政策引领”“履职实践”与“绩效管理”三个层次，以精确的“航向引导”破解战略有效落地的难题。“政策引领”层紧密围绕党史学习教育、全国两会精神、企业数字化转型和电网前沿知识等主题定制课程，邀请行业内知名专家结合中国湖北公司实际深入解析，帮助学员提高站位拓展视野。“履职实践”层包含安全管理、创新思维、问题分析、履职执行等方面课程，结合行动学习、案例学习等方式，锤炼科级干部“善谋事、会干事、干成事”的真本领。“绩效管理”层聚焦企业价值观在绩效考核体系中的落地应用，由湖北公司人力资源部主要负责人作相关专题讲座，邀请系统内资深专家开展绩效经理人履职辅导，精准打通促进战略有效落地的“最后一公里”。

3.2 以定制化分班模式因材施教引“航道”

为提高培训的针对性与实效性，“金领航”采用“分类定制化”模式，面对中国湖北公司2000余名科级干部，通过多维数据分析将其细化归置为区县公司领导班组成员、近三年绩效大于等于5.5的绩优干部、近三年新晋升干部、党群专业干部和其他科级干部五种类别，分别对应开设“品牌班”“精英班”“新晋班”“红领班”与“综合班”五种定制化培训班类^[4]。该方式有效改善了传统轮训“通用课程多、针对性差”的问题，通过将关键人群引向不同“航道”，实现了根据培训对象特征匹配培训形式与定制化课程的设计目标，见表1。

3.3 以贯穿式案例教学训战结合设“航程”

参考借鉴华为大学“从实践中来到实践中去”“训战结合”的培训理念，“金领航”以“带着问题来、带着方法走”为目标，打造“贴合工作场景、集合优质资源、融合课程内容”的实战型、贯穿式案例教学方法，引导学员扎实行稳每一段“航程”。聚焦实际工作中的疑难问题，与培训多门课程知识点建立关联，充分利用课余时段开展“案例制作坊”“十

表 1 2020—2021 年度“金领航”科级干部轮训定制化分类设计

班类	学员类型	创新形式
品牌班	区、县公司领导班子成员	全程贯穿式案例教学
精英班	近三年绩效大于等于 5.5 的绩优干部	“沉浸式体验式”外出学习
新晋班	近三年新晋升干部	心理疏导课堂
红领班	党群专业干部	党史沙盘教学
综合班	其他各类科级干部	“十大安全理念”主题研讨

大安全理念研讨会”等实践活动，共形成 186 份优秀案例和 1650 份萃取摘要；横向融合行动学习、沙盘演练等培训方式，搭建案例成果展示平台营造“比学赶超”氛围，逐步实现“学后干”向“干中学”转变，锤炼科级干部“重实干、强执行、抓落实”的实干精神。

4 “两翼护航”有效保障培训质效

4.1 以双线式并行管理多维发力助“航稳”

“金领航”灵活运用“线下+线上”双线并行管理模式，全面打造“以学员为中心”的学习生态圈，在课堂管理、课后跟进与质量督导等方面多维发力保障培训“航稳”。在线下管理中严格落实疫情防控措施，常态化开展培训质量督导，装设手机“停机坪”提高学员专注度，组织“场景迷宫闯关”“5S 标准管理评比”等课余活动营造良好学习氛围。在线上管理中包含翻转课堂、资源推送、小组研讨和信息发布等辅助环节，充分利用训前、课间和晚上等碎片化时段开展案例研讨、“国网云课堂”线上学习等拓展与实践，促进培训内容的内化与输出。

4.2 以穿透式考评机制闭环迭代护“航线”

“金领航”针对学员和讲师建立穿透式考评机制，通过深度反馈和闭环迭代保障培训“航线”质量。在学员考评方面，采用绩效、安全和综合三位一体考核评价体系，结合课堂表现与案例学习情况计算考核成绩；深化培训考核结果的刚性应用，学员考核成绩与个人绩效、评先评优、福利待遇等紧密挂钩；考试不合格学员将按一定比例自费参加重修，以严格培训考核倒逼培训质效提升。2020—2021 年度轮训

共有 94 名考试不合格学员，均按时参加了重修并通过补考。在讲师考评方面，引入跟班督导反馈与实时评价机制，紧密结合学员评估反馈结果和跟班专家督导意见，严格把控意识形态与教学质量，动态优化调整部分课程及内容，不断完善科级干部轮训课程体系架构。2020—2021 年度轮训共动态调整课程 9 门，更换课程讲师 19 次。

5 结语

基于“金领航”科级干部轮训的“三帆领航+两翼护航”立体化培训模式的研究应用，对电力企业开展大规模全员干部轮训有着重要的借鉴意义。该模式灵活运用体系化设计工具，将“上下贯通、因材施教、训战结合、多维发力、闭环迭代”的培训理念贯穿轮训始末，有效改善了“培训规模大、人员分布广、管理难度高、战略落地难”等问题，实现以学员为中心的培养方式，促进知识向实践的有效转化，全面助力中国湖北公司科级干部队伍素质提升。

参考文献

- [1] 王迪忻,张一泓,杨轩,等.电网企业新业态商业模式与评价体系初探[J].中国市场,2021(23):164-165.
- [2] 佚名.2018—2022年全国干部教育培训规划[J].公安教育,2018(12):4-10.
- [3] 尚莉莉.新形势下电网企业数字化转型实施策略研究[J].低碳世界,2021,11(7):225-226.
- [4] 陈晓川,张晓赞,谢竹君.国网湖北管培中心:“六个精准”定制化培训助推干部队伍建设[J].中国电力教育,2020(7):36-37.